

Business Schools y Legitimidad. Análisis de los Informes de Responsabilidad Social de las Business Schools a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas

Giorgia Miotto

<http://hdl.handle.net/10803/404377>

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and

TESIS DOCTORAL

Título	BUSINESS SCHOOLS Y LEGITIMIDAD Análisis de los Informes de Responsabilidad Social de las <i>Business Schools</i> a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas
Realizada por	Giorgia Miotto
en el Centro	Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna
y en el Departamento	de Comunicación
Dirigida por	Dr. Josep A. Rom Rodríguez

Molt se meravellà Fèlix com lo fill del rei qui aprenia filosofia coneixia millor la natura per la qual fo vençut e mort lo cavaller, que son frare que aprenia d'armes; e lloà e beneí ciència sobre totes coses.

Ramon Llull, *Fèlix*

RINGRAZIAMENTI

Scrivere una tesi e, allo stesso tempo, lavorare e prendersi cura della propria famiglia, é un'esperienza dura ed estremamente stimolante.

Scrivere una tesi in una lingua che non é la tua lingua madre, rende questo percorso molto piú lungo e basolato.

Per questa ragione, ho deciso di scrivere il capitolo dedicato ai ringraziamenti in italiano, perché queste sono parole che vengono dal cuore e, anche se ho lasciato il mio Paese da molti anni, tuttavia il mio cuore parla italiano.

Innanzitutto, voglio ringraziare al Dr. Josep Rom, il direttore di questa tesi. Sin dall'inizio di questo viaggio, sei stato il mio faro nella nebbia, mi hai aiutata a capire che la tesi é "un genere letterario", caratterizzato da regole, formule e rituali ben precisi, e che é un'opera che va amata anche nei momento piú difficili.

Grazie al Dr. Toni Solanilla, negli ultimi mesi sei stato un consigliere prezioso e la tua energia, professionalitá e comprensione hanno reso l'ultima tappa di questo cammino piú leggera.

Grazie al decano Dr. Josep M. Carbonell, per avermi accolto nella Facoltá di Comunicazione e Relazioni Internazionali Blanquerna. Far parte della sua squadra é un vero privilegio.

Grazie al Dr. Salvador Pié, in questi mesi di frenesia, i momenti di raccoglimento e riflessione nel Mosastero di Poblet hanno messo un po' d'ordine nei miei pensieri.

Grazie al Dr. Angel Pes, per avermi concesso l'opportunitá di collaborare con il Pacto Mundial de Naciones Unidas. Gli anni trascorsi nel Comité sono stati fondamentali per l'elaborazione di questa tesi.

Grazie a Isabel Garro, per avermi fatto conoscere l'importanza dei Sustainable Development Goals dell'ONU e per avermi dato la possibilitá di toccare con mano la genesi dell'agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile.

Grazie alle ricercatrici D.sse Anna Bajo e Belen Rodríguez, lo schema che mi avete aiutato ad elaborare quel 25 giugno del 2015, pranzando di

fronte al Palazzo di Vetro a New York, ispirate dalle parole di Ban ki-moon, si é trasformato nell'indice di questa tesi. Senza di voi, non sarei mai riuscita a raggiungere questo obiettivo.

Grazie al team del PRME di New York, per avermi insegnato che le Business Schools hanno l'onore e l'onere di formare i leaders aziendali di un futuro migliore.

Grazie a Victor Moliner, perché quasi dieci anni fa mi hai messo alla prova come insegnante e da allora ho il piacere di condividere le mie conoscenze con alunni di tutto il mondo.

Grazie a Jordi Diaz, nel momento della verità, quando ho dovuto prendere decisioni difficili, mi sei stato vicino e mi hai incoraggiata a dare il meglio di me. Senza di te mai avrei avuto il coraggio di candidarmi per il progetto dell'ONU e finire questa tesi.

Grazie Gerard Ballestá, per la tua saggezza e per aver capito ed accettato che la mia strada era la docenza.

Grazie a Anthony Poole y a Nigel Hays, per avermi permesso di testare la materia di studio di questa ricerca con gli alunni dei vostri programmi. Grazie a voi ho avuto la conferma che le nuove generazioni veramente vogliono comprare prodotti e lavorare in aziende sostenibili e responsabili.

Grazie ai professori Dr. Alexis Mavrommatis e Dr. David Roman, le vostre parole spesso mi hanno aiutato a non gettare la spugna.

Grazie Ale, Anna, Checca e Matteo, perché ci siete sempre, anche quando, come negli ultimi anni, a causa del lavoro e del dottorato, vi ho trascurati così tanto.

E infine, i ringraziamenti più sentiti e importanti li rivolgo alla mia famiglia.

Grazie zia Lia, per avermi insegnato che poter studiare é un privilegio di cui pochi possono godere e che non si deve mai perdere la gioia di imparare. Spero che da lassù tu possa essere orgogliosa di me.

Grazie mamma e papà, non solo perché voi, che ai vostri tempi non avete potuto studiare, mi avete insegnato che la cultura rende liberi e solo lo

studio ci dá la possibilità di scegliere il nostro cammino e non essere scelti. Vi ringrazio soprattutto perché sempre avete appoggiato ogni mia decisione, perché avete sacrificato la vostra vita per dimostrarmi che, sforzandosi, qualsiasi sogno é raggiungibile.

Grazie Sergi, per aver accettato tutte le ore che non ho dedicato a te e che ho dedicato al dottorato.

E infine, con tutto il mio cuore, voglio dedicare questa tesi a mio figlio Giacomo, con l'augurio che un giorno tu possa trovare un lavoro che ti appassioni tanto come l'insegnamento e lo studio appassiano alla tua mamma.

ABSTRACT

In the last years, Business Schools have experienced a lack of acceptance and legitimacy in the society.

A company acquires legitimacy when it operates in an appropriate and desirable way in relation with the perceptions and needs of the social system and achieves acceptance by society because it fulfills the values, rules and meanings of the system.

Companies, and particularly Business Schools, have responded to this demand for legitimacy by straighten the concept of Corporate Social Responsibility, commonly known as CSR.

It is necessary to share constantly, with the stakeholders, a coherent and consistent conversation, because “corporate moral legitimacy must be reproduced: by placing corporations into public communication network” (Palazzo & Scherer, 2006, p. 82), especially because of the influence of the information flow in the Social Networks.

Our hypothesis is that Business Schools use Sustainability and CSR Annual Reports as an instrument to set a dialogue and to engage a conversation with stakeholders and as a way to communicate their positive impact to the society, in an environment where transparency and accountability are required. This conversation has the aim to regain acceptance and legitimacy.

In 2015, the UN made a strong “Call to action” to companies “to be a force for good” for creating a better world, setting the 2030 agenda for a Sustainable World through the accomplishment of the 17 SDGs.

Our focus of interest is in the area of communication and would like to explore coincidence between the 17 SDGs and the topics included in the Social and Sustainability Reports of the best Business Schools of the world.

The main objective of this research is analysing the narrative that Business Schools use to legitimise their work and *raison d'être*.

Our study is using the above mentioned “17 Sustainable Development Goals” as coding of narrative among the most relevant Business Schools’ Social and Sustainability Reports. The research will be done through a content analysis assisted by a Software CAQDAS as Atlas.ti.

Keywords: CSR, sustainability, legitimacy, reputation, stakeholders, social networks, United Nations, Global Compact, PRME

RESUMEN

En los últimos años, las *Business Schools* están viviendo una falta de aceptación y legitimidad por parte de la sociedad.

Una empresa alcanza la legitimidad cuando actúa de manera apropiada y deseable en relación con las percepciones y las necesidades del sistema social, y logra la aceptación por parte de la sociedad porque cumple con los valores, reglas y significados del sistema.

Las empresas y, en particular, las *Business Schools*, han reaccionado a esta demanda de legitimidad potenciando el concepto de Responsabilidad Social, comúnmente conocido como RS.

Es necesario compartir constantemente, con los *stakeholders*, una conversación coherente y consistente, porque “corporate moral legitimacy must be reproduced: by placing corporations into public communication network” (Palazzo & Scherer, 2006, p. 82), especialmente bajo la influencia del enorme flujo de información que circula en las Redes Sociales.

Nuestra hipótesis es que las *Business Schools* utilizan los informes anuales de Responsabilidad Social y Sostenibilidad como una herramienta útil para establecer un diálogo con los *stakeholders* y como una manera para comunicar los impactos positivos en la sociedad, en un entorno en el cual la transparencia es un valor fundamental. Esta conversación tiene el objetivo de recuperar la aceptación y la legitimidad frente a la sociedad.

En 2015, Naciones Unidas pidió a las empresas convertirse en “a force for good” para crear un mundo mejor. Las compañías tendrán que colaborar para cumplir los “17 Objetivos de Desarrollo Sostenible” (ODS) que definen la nueva Agenda de Desarrollo Sostenible para el año 2030.

Nuestra investigación se centra en el área de la comunicación y mira a describir las coincidencias entre los 17 ODS y las temáticas incluidas en los Informes de RS y Sostenibilidad de las mejores *Business Schools* del mundo.

El objetivo principal de la investigación es analizar el relato que las *Business Schools* emplean para legitimar su trabajo y su *raison d'être*.

Nuestro estudio aplica los 17 ODS como códigos de análisis del contenido de los informes de RS de las mejores *Business Schools* del mundo.

La investigación ha sido elaborada a través de la metodología del análisis de contenido asistida por el Software CAQDAS as Atlas.ti.

Palabras clave: RSC, RS, sostenibilidad, legitimidad, reputación, stakeholders, redes sociales, Naciones Unidas, Global Compact, PRME

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS	19
LISTA DE FIGURAS	20
ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	22
1. INTRODUCCIÓN	25
1.1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LAS BUSINESS SCHOOLS: UNA BÚSQUEDA DE LEGITIMACIÓN	25
1.2. OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	36
1.3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	40
1.3.1. Metodología del Marco Teórico	41
1.3.2. Metodología del Estudio Empírico	41
PARTE I: MARCO TEÓRICO	47
2. RESPONSABILIDAD SOCIAL	49
2.1. CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (RS)	50
2.2. DEBATE SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL	51
2.3. DEFINICIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (CORPORATIVA)	55
2.3.1. Definiciones de RSC: ejemplos de Instituciones y Organizaciones	58
2.3.2. Definiciones de RS: revisión de la literatura académica	62
2.4. CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA RS	66
2.4.1. Business ethics (Ética empresarial)	67
2.4.2. Corporate Citizenship (Ciudadanía Corporativa)	70
2.4.3. Sustainability (Sostenibilidad)	70
2.4.4. Triple Bottom Line (Triple cuenta de resultados)	71
2.5. TEORÍAS ACADÉMICAS SOBRE RS	74
2.5.1. Teorías Instrumentales	74
2.5.1.1. Inversiones sociales en el contexto competitivo	76
2.5.1.2. Visión de la empresa basada en la gestión de sus recursos éticos y sociales	77
2.5.1.3. Estrategias para la base de la pirámide económica	78
2.5.1.4. Cause Related Marketing (Marketing Con Causa)	79
2.5.2. Teorías Políticas	80

2.5.2.1. Corporate Constitutionalism (Constitucionalismo Corporativo)	81
2.5.2.2. Corporate Citizenship (Ciudadanía Corporativa)	82
2.5.3. Teorías Integrativas	83
2.5.3.1. Issues Management (Gestión de incidencias)	84
2.5.3.2. El principio de Responsabilidad Pública	85
2.5.3.3. Stakeholders Management (Gestión de grupos de interés)	86
2.5.3.4. Corporate Social Performance (Desempeño Social Corporativo)	87
2.5.4. Teorías Éticas	91
2.5.4.1. Normative Stakeholders Theory (Teoría normativa de los grupos de interés)	91
2.5.4.2. Derechos Universales	92
2.5.4.3. Desarrollo Sostenible	94
2.6. CARACTERÍSTICAS CLAVE DE LA RS	97
2.6.1. Voluntariedad	97
2.6.2. Gestión de factores externos	97
2.6.3. Orientación hacia múltiples grupos de interés	98
2.6.4. Alineamiento de las responsabilidades sociales y económicas	98
2.6.5. Acciones y valores	99
2.6.6. Más allá de la filantropía	100
3. TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS	101
3.1. LOS STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERÉS	104
3.2. TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS: EL PRINCIPIO DE LA RESPONSABILIDAD	107
3.3. TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS: CREACIÓN DE VALOR	109
3.4. DEBERES DE LOS DIRECTIVOS SEGÚN LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS: MANAGING FOR STAKEHOLDERS	111
3.5. TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS Y RS	113
3.6. STAKEHOLDERS, LEGITIMIDAD Y CORPORATE GOVERNANCE (GOBERNANZA CORPORATIVA)	118
4. SIGLO XXI: UN NUEVO ENTORNO ECONÓMICO, POLÍTICO, SOCIAL Y TECNOLÓGICO	121
4.1. LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN	123
4.2. TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN: INTERNET Y LAS REDES SOCIALES	124

4.2.1. Internet: desde la Web 1.0 a la Web 2.0	124
4.2.2. Internet: el groundswell y las redes sociales	133
4.3. LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN EN RED	136
4.4. EL ACTIVISMO EN INTERNET	139
4.5. EL CORPORATE CITIZENSHIP (CIUDADANIA CORPORATIVA)	142
5. SIGLO XXI: LAS CARACTERÍSTICAS DEL NUEVO CONSUMIDOR	147
5.1. CONEXIÓN Y AUTENTICIDAD	148
5.2. ESPIRITUALIDAD Y NUEVOS VALORES: LA ÉTICA EN EL CONSUMO	149
5.3. EL PODER DE LOS CONSUMIDORES	151
5.4. LA ERA DE LA PARTICIPACIÓN Y DEL MARKETING COLABORATIVO	152
5.5. MARKETING Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	155
6. LAS BUSINESS SCHOOLS	157
6.1. HISTORIA DE LAS BUSINESS SCHOOLS	158
6.1.1. Las primeras escuelas de negocios: del siglo XIX hasta la Segunda Guerra Mundial	159
6.1.2. Las Business Schools desde los años cincuenta hasta hoy	163
6.2. ACREDITACIONES Y RANKINGS	169
6.3. BUSINESS SCHOOLS: CRÍTICAS AL SECTOR	177
6.3.1. Business Schools: críticas al sector en los años cincuenta y sesenta	177
6.3.2. Business Schools: críticas al sector en los años setenta y ochenta	180
6.3.3. Business Schools: críticas al sector en los años noventa	182
6.3.4. Business Schools: críticas al sector en la crisis actual	183
6.3.5. Business Schools: una nueva perspectiva educativa	184
6.3.5.1. Business Schools y la primera causa de la crisis actual del sector: falta de valores y de visión a largo plazo	185
6.3.5.2. Business Schools y falta de valores éticos: la necesidad de un nuevo enfoque pedagógico	186
6.3.5.3. Business Schools y la segunda causa de la crisis actual del sector: el fracaso del scientific model	189
6.4. BUSINESS SCHOOLS: LA BÚSQUEDA DE UNA NUEVA LEGITIMIDAD	193
6.5. BUSINESS SCHOOLS: LA LEGITIMACIÓN A TRAVÉS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	200

6.6. BUSINESS SCHOOLS: LA LEGITIMACIÓN A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	205
6.7. UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY: LA RS EN LAS INSTITUCIONES ACADÉMICAS	208
6.7.1. University Social Responsibility: orígenes y definiciones	210
6.7.2. University Social Responsibility: antecedentes	214
6.7.3. University Social Responsibility: implementación	216
6.7.4. University Social Responsibility: el caso de las Business Schools	220
7. ORGANIZACIONES INTERNACIONALES GARANTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	227
7.1. UN GLOBAL COMPACT (PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS)	229
7.2. PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION (PRME)	235
7.3. ISO 26000	238
7.4. GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)	239
PARTE II: ESTUDIO EMPÍRICO	243
8. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	243
8.1. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA	243
8.2. GROUNDED THEORY Y METODOLOGÍA DE TRABAJO	245
8.3. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA	247
8.4. ANÁLISIS DE CONTENIDO: UNA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	250
8.4.1. Análisis de contenido: historia, definiciones y aplicaciones en la investigación	252
8.4.2. Análisis de contenido: justificación de la metodología para esta tesis	256
8.5. ANÁLISIS DE CONTENIDO: OBJETO DE ESTUDIO Y MUESTRA	261
8.6. ORDENACIÓN DE LA INFORMACIÓN: PRIMER NIVEL DE INTERPRETACIÓN	265
8.7. ANÁLISIS DE CONTENIDO: FASES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	269
8.7.1. Fase I: Análisis Sintáctico - Frequency Analysis	270
8.7.2. Fase II: Análisis Semántico - Coding Analysis	271
8.8. ANÁLISIS DE CONTENIDO: ELECCIÓN DE LAS CATEGORÍAS / CÓDIGOS DE ANÁLISIS	272
8.8.1. Códigos de análisis: los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) – Sustainable Development Goals (SDGs)	274
8.9. ASOCIACIÓN DE CONCEPTOS: EL SOFTWARE ATLAS.TI	279

8.9.1. Atlas.ti: breve manual de uso	282
8.10. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES DEL ESTUDIO	285
9. RESULTADOS DEL TRABAJO EMPÍRICO	287
9.1. PREPARACIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRIMARIOS (DATOS) Y CREACIÓN DE LA UNIDAD HERMENÉUTICA (PROJECT)	288
9.2. RESULTADOS DE LA FASE I: ANÁLISIS SINTÁCTICO - FREQUENCY ANALYSIS	294
9.3. RESULTADOS DE LA FASE II: ANÁLISIS SEMÁNTICO - CODING ANALYSIS	299
9.3.1. Resultados del Codes Frequency Report: Ranking de relevancia	300
9.3.2. Resultados de la representación y representatividad de cada ODS según el Ranking de relevancia	303
<u>PARTE III: CONCLUSIONES FINALES Y FUTURAS</u>	
<u>INVESTIGACIONES</u>	365
10. CONCLUSIONES FINALES	365
10.1. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	371
10.2. FUTURAS INVESTIGACIONES	373
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	377
<u>ANEXOS</u>	407

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Evolución definiciones de RS en orden cronológico	65
Tabla 2: Esquema teorías sobre RS	95
Tabla 3. Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas	234
Tabla 4. Principios PRME (Principle for Responsible Management Education)	237
Tabla 5. Listado de los Documentos Primarios	266
Tabla 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	278
Tabla 7. Fases del Estudio Empírico	288
Tabla 8. Listado de los Documentos Primarios	289
Tabla 9. Frequency Report 1: “PRME”	295
Tabla 10. Frequency Report 2: “Global Compact”	296
Tabla 11. Frequency Report 3: “United Nations”	297

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la tesis	44
Figura 2. Ejamples of Ethical Issues Business face	69
Figura 3. Modelo Triple Bottom Line	73
Figura 4. The Pyramid of Corporate Social Responsibility	88
Figura 5. Web 1.0 vs Web 2.0	130
Figura 6. Overview of the seven orders of worth	207
Figura 7. Los cuatro pasos de la Responsabilidad Social Universitaria	217
Figura 8. Business School Citizenship	224
Figura 9. Modelo de gestión UN Global Compact	231
Figura 10. Ejemplo de análisis de contenido asistido por el software Atlas.ti	284
Figura 11. Document manager del Atlas.ti	293
Figura 12. SDG Codes Frequency	301
Figura 13. Tag cloud de los ODS en los Sustainability Reports	302
Figura 14. Frecuencia ODS 16	306
Figura 15. Frecuencia ODS 10	310
Figura 16. Frecuencia ODS 17	314
Figura 17. Frecuencia ODS 4	318
Figura 18. Frecuencia ODS 5	322
Figura 19. Frecuencia ODS 12	326
Figura 20. Frecuencia ODS 11	330
Figura 21. Frecuencia ODS 8	334
Figura 22. Frecuencia ODS 13	338
Figura 23. Frecuencia ODS 9	342
Figura 24. Frecuencia ODS 3	344
Figura 25. Frecuencia ODS 7	348
Figura 26. Frecuencia ODS 1	350
Figura 27. Frecuencia ODS 2	352
Figura 28. Frecuencia ODS 6	356
Figura 29. Frecuencia ODS 15	358

Figura 30. Frecuencia ODS 14

360

ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business
AEEDE	Asociación Española de Representantes de Escuelas de Dirección de Empresas
AMBA	Assotiation of MBA
ASFOR	Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale
BS	Business School
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
EABIS	Academy of Business in Society
EFMD	European Foundation for Management Development
EQUIS	European Quality Improvement System
FT	Financial Times
GLRI	Globally Responsible Initiative
GRI	Global Reporting Initiative
GMAC	Graduate Management Admission Council
GLRI	Globally Responsible Initiative
GT	Grounded Theory
HBS	Harvard Business School
MBA	Master in Business Administration
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PI	Préstamo Interbibliotecario
PRME	Principles for Responsible Management Education
PUC	Préstamo Universitario Consorciado
RS	Responsabilidad Social
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSU	Responsabilidad Social Universitaria
SDG	Sustainable Development Goals

SOE	Scholarship of Engagement
TF	Teoría Fundamentada
UCE	University Community (Civic/Public) Engagement
UN	United Nations / Naciones Unidas
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNGC	United Nations Global Compact
USR	University Social Responsibility

1. INTRODUCCIÓN

1.1. La Responsabilidad Social y las Business Schools: una búsqueda de legitimación

He trabajado diez años como Directora de Comunicación y Relaciones Externas en una escuela de negocios (en adelante nos referimos a las mismas como BS, por las siglas en inglés de *Business School*) y mi responsabilidad consistía, de manera resumida, en definir y comunicar la imagen de marca y el posicionamiento de la escuela, cuidar la reputación de la institución, además de definir la estrategia de marketing y su implementación.

Durante estos años, mi trabajo, en muchos aspectos, se mantuvo igual, sin grandes cambios que afectaran mi labor. El posicionamiento, el target y los ejes centrales de comunicación no cambiaron de manera relevante y se mantuvieron fieles a la esencia de la marca.

Sin embargo, dos aspectos han irrumpido, de manera significativa, en mi labor de comunicadora: internet y la Responsabilidad Social (en adelante RS). Por un lado, internet se ha convertido en el principal canal de comunicación multidireccional, sobre todo a través de las redes sociales y la web 2.0 y, por el otro, las organizaciones han visto la necesidad de legitimar su existencia y su actividad a través de la transmisión de los valores que representan para todos los grupos de interés involucrados (en adelante *stakeholders*) y de comunicar sus políticas de RS. Estos dos conceptos, Responsabilidad Social y web 2.0, aparentemente no relacionados, responden a dos tendencias al alza en este momento: la demanda, por parte de la sociedad, a las empresas de actuar de manera más responsable y sostenible, y el creciente uso de internet como plataforma, gratuita y libre, de comunicación principal por parte de una porción muy grande de la población.

En los últimos años, todos los sectores empresariales han experimentado la necesidad de definir sus relaciones con la sociedad en temas de sostenibilidad y de aportación de valor, no solo desde el punto de vista del puro beneficio económico (Crane, Matten, y Spence, 2008; Porter y Kramer, 2006).

Las empresas del sector energético, o las consideradas altamente contaminantes, habían sido la más criticadas por sus “irresponsabilidades”. “Today, however, there is no industry, market or business type that has not experienced growing demands to legitimate its practices to society at large” (Crane et al., 2008, p. 4). Todos los sectores se encuentran frente a la expectativa, por parte de los *stakeholders*, de justificar su razón de ser y explicitar el impacto positivo que tienen en la consecución del bien común.

Las organizaciones, tanto públicas que privadas, con o sin ánimo de lucro, han respondido a esta demanda elaborando el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, comúnmente conocida como RSC (en inglés CSR de *Corporate Social Responsibility*). Dada la importancia de esta temática, la comunidad científica se ha dedicado a investigar la RSC desde todos los puntos de vista, “..., a growing number of dedicated magazines, newsletters, email lists and websites, not only contribute to providing an identity to CSR as a management concept, but also help to build a worldwide network of CRS practitioners, academics and activists” (Crane et al., 2008, p. 4).

Desde el 2012, he formado parte del Comité Ejecutivo del Global Compact - Pacto Mundial de Naciones Unidas en España y he podido trabajar codo a codo con los responsables de RS de las organizaciones más importantes de este País. He podido apreciar todo el esfuerzo que estos profesionales, conjuntamente con la alta dirección, hacían para legitimar la labor de sus empresas, y trabajar para crear un mundo mejor. El aprecio que tengo para todos estos profesionales de la Responsabilidad Social y mi cercanía al sector de las *Business Schools*, me ha llevado a escribir una tesis sobre cómo estas instituciones educativas están comunicando su

impacto positivo en la sociedad con el objetivo de ver reconocida su legitimización por parte de los *stakeholders*.

Para facilitar la lectura de esta tesis, usaremos la abreviación RS como sinónimo de Responsabilidad Social Corporativa y de Sostenibilidad, entendidos como conceptos relacionados con el impacto, en todos los *stakeholders*, tanto a nivel social, medioambiental y económico. Incluimos en esta definición, la dimensión ética del mundo empresarial, el respeto por los intereses de los *stakeholders* y por los derechos humanos, la contribución a la mejora del bien común y del desarrollo social, el respeto por el medioambiente, entre otros. Tendremos en cuenta, no solo a las empresas y corporaciones, sino cualquier institución, público o privada, incluidas las educativas, que tengan un impacto en la sociedad (Aguinis & Glavas, 2012; Bansal, 2005; Carroll, 1999; Carroll & Buchholtz, 2014; Crane et al., 2008; Garriga & Melé, 2004; Matten & Moon, 2008; Palazzo & Scherer, 2006; Scherer & Palazzo, 2011).

La responsabilidad, por parte de los directivos, en el proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones en las cuales trabajan, es el denominador común de todos los ámbitos de actuación de la RS en todo tipo de institución (Aguinis & Glavas, 2012; Bansal, 2005; Carroll, 1999; Carroll & Buchholtz, 2014; Crane et al., 2008; Garriga & Melé, 2004; Matten & Moon, 2008; Palazzo & Scherer, 2006; Scherer & Palazzo, 2011). La RS se refiere a una gestión empresarial a largo plazo, que no solo mire a la obtención del beneficio financiero, sino también al respecto del medioambiente y al desarrollo de la sociedad en general, invirtiendo recursos para implementar prácticas sostenibles más exigentes que el simple cumplimiento de la leyes que regulan los procesos productivos y comerciales (Carroll & Buchholtz, 2014; Sheehy, 2014).

La toma de decisiones responsables, no solo tiene que satisfacer a los accionistas o inversores, sino también a todos los grupos de interés relacionados con la empresa a nivel interno (empleados) y a nivel externo (proveedores, consumidores, instituciones, medios de comunicación, ONGs

y la sociedad en general) (Carroll & Buchholtz, 2014; E. R. Freeman, 2010; R. E. Freeman, Harrison, & Wicks, 2007; R. E. Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle, 2010).

La demanda de RS, por parte de la sociedad, aumenta también a raíz de la gran cantidad de información que circula a través de la red. Gracias a internet, y la facilidad de circulación de contenidos en las redes sociales, todos los ciudadanos pueden alcanzar, o ser alcanzados, por todo tipo de información relacionada con las buenas o malas prácticas de las empresas. No solo los profesionales de la gestión empresarial se encuentran involucrados en el intercambio de información sobre sostenibilidad y RS, sino también los consumidores y la sociedad en general. Esta información impacta a la opinión pública y genera expectativas, apoyo o rechazo. (Patriotta, Gond, & Schultz, 2011).

El contenido que circula en la red de manera transparente y la posibilidad, por parte de cualquier ciudadano, de poderlo fácilmente encontrar y compartir, está cambiando la relación entre empresas y sociedad (Patriotta et al., 2011).

The behavior and values of a company are increasingly open to public inspection. The growth of social networks makes it feasible and easier for people to talk about existing companies, products and brands in terms of their functional performance as well as their social performance. The new generation of consumers is much more attuned to social issues and concerns (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010, p. 178).

Después de años de crecimiento económico debido a estrategias que tenían como único objetivo el alcance de resultados financieros espectaculares, la llegada de la crisis, y, sobre todo, su duración en el tiempo, ha demostrado la no sostenibilidad de este modelo y ha dejado en evidencia la necesidad de un cambio (Carroll & Buchholtz, 2014; Castelló & Lozano, 2011; R. E. Freeman et al., 2010; Khurana, 2007).

Los escándalos en el ámbito bancario y financiero, a nivel internacional, que han hecho temblar las economías de todos los países, y las malas prácticas generalizadas de la mayoría de las empresas, han creado un sentimiento de gran desconfianza hacia las organizaciones, hasta al punto de poner en duda la legitimidad de las mismas (M. E. Porter & Kramer, 2006; Scherer & Palazzo, 2011). Según la última versión del estudio “2016 Edelman Trust Barometer” (Edelman, 2016), en EEUU y en Europa sólo el 53% de la población confía en las empresas (en el 2010 este dato había bajado hasta el 38%), siendo aún menor si consideramos el sector bancario–financiero y el de la automoción. Desafortunadamente, los gobiernos inspiran aún menos confianza. Los continuos casos de corrupción y la falta de regulación y acciones punitivas hacia los responsables de la crisis hundieron el nivel de confianza hasta el 42%. Finalmente, los medios de comunicación tradicionales también han perdido credibilidad. Solo el 47% de los encuestados cree en las noticias emitidas en televisión o comunicadas por la prensa (Edelman, 2016).

¿En quién confiamos entonces? Cada vez esperamos más de la actividad de las ONGs y de las personas como nosotros. Depositamos nuestra confianza en la labor de organizaciones que se dedican al desarrollo económico sostenible y a la protección del medio ambiente, creemos que estas entidades operan de manera honesta y realmente pueden influir en la creación de una sociedad más justa. El 48% de los encuestados rechaza comprar productos vendidos por empresas en las cuales no confían. Esta desconfianza, en el 59% de los casos, depende de la opinión de amigos y familiares y la fuente más valorada de información es la misma búsqueda en Google. El 75% de los encuestados afirma tomar decisiones de compra según los comentarios de sus iguales (*peer recommendations*) a través de la red. Confiamos más en la opinión y comentarios de las personas comunes, que en la comunicación oficial por parte de las empresas y de los medios tradicionales (Edelman, 2016).

Según los directivos de McKinsey & Company, Beinhocker, Davis y Mendonca (2009), desde el inicio de la crisis, la desconfianza dentro de los mismos mercados y de los consumidores hacia las empresas son tendencias al alza. Esta desconfianza mutua, no solo es una de las co-causas de la grave crisis financiera, en la cual nos vemos involucrados actualmente a nivel global, sino también dificulta las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés.

A Low-trust environment makes everything about doing business more difficult. For an individual company, loss of trust leads to higher transaction costs, lower brand values, and greater difficulty attracting, retaining and managing talent. Ultimately, it can mean boycotts, negative publicity and unwanted regulation (Beinhocker, Davis, & Mendonca, 2009).

Existe una tendencia creciente a desconfiar de los mensajes de la publicidad a favor de la opinión de los usuarios.

Today trust exists more in horizontal relationships than in vertical relationships. ... According to Nielsen Global Survey, fewer consumers rely on company-generated advertising. Consumers turn to word of mouth as a new and credible form of advertising they can trust (Kotler et al., 2010, p. 30).

Según la investigación de Nielsen “Personal Recommendations and Consumer Opinions Posted Online Are the Most Trusted Forms of Advertising Globally”, el 90% de los encuestados confía en la opinión de las personas que conocen y el 70% en las opiniones que los consumidores publican *online*. Las personas tienden a confiar más en los comentarios sobre productos y servicios publicados en las redes sociales, que en los expertos de las empresas: “All these research findings serve as an early warning for corporation that consumers in general have lost their faith in business practices (Kotler et al., 2010, p. 30).

Cuanto mayor es la desconfianza en las marcas, más crece la credibilidad de las opiniones de los usuarios. Gracias a la democratización de la circulación de la información en internet, los consumidores son creadores de marketing de productos tanto cuanto las empresas. La marca que consiga recobrar la confianza de sus consumidores, automáticamente los habrá convertido en apóstoles de sus productos.

To regain the consumers' trust is to embrace what we call "the new consumer trust system". The new consumer's trust system is horizontal. Consumers today gather in their own communities, co-create their own products and experiences, and only look outside of their community for admirable characters. They are skeptical because they know that the good characters are scarce outside their communities. But once they find one, they will instantly be loyal evangelists (Kotler et al., 2010, p. 32).

Este flujo de información, que permite a los usuarios crear, consumir y compartir contenido sobre las marcas, es posible gracias al extendido uso de internet y, sobre todo, de la web 2.0. El término web 2.0, acuñado en 2004 por Tim O'Reilly (2007), define un nuevo concepto de red en el cual el usuario no solo consulta los sitios web, sino sobre todo interactúa con otros usuarios y crea su propio contenido. A través de redes sociales como Facebook, LinkedIn, Youtube, millones de personas comparten cada día todo tipo de comentarios, fotos, videos, juegos, *podcast*. La información se crea y se difunde en todo el mundo sin ningún límite espacio - temporal y en pocos segundos. Toda esta masa de internautas, se calcula que en el mundo hay unos 3,4 billones y en España ya se ha alcanzado el 50% de la población (Internet Live Stats, s. f.), ha convertido internet en un lugar para la conversación. Cada persona, con un móvil y una conexión a internet, puede convertirse en periodista o comentarista. La producción de contenido y su difusión proviene directamente desde los usuarios sin filtros y sin controles: "Now blogs, social media outlets, and online communities have empowered anyone to act as a journalist of sorts, hence the term "citizen journalism" (Argenti & Barnes, 2009, p. 76).

La gente en la red no solo habla de actualidad y de política, también opina sobre las empresas en las cuales trabajan y sobre las marcas. Gracias a la democratización de la creación y difusión de la información facilitada por el extenso uso de Internet, las empresas se encuentran expuestas ante sus empleados y clientes.

Now, an ever-growing list of interactive digital platforms, all of which reside beneath the umbrella of “Web 2.0”, gives stakeholders the ability to communicate with one another, to build communities around shared interests, to disseminate their own messaging about an organization, and ultimately, to threaten companies’ increasingly vulnerable reputations (Argenti & Barnes, 2009, p. 2).

Por lo tanto, la reputación de las organizaciones ya no está en mano de grandes presupuestos de comunicación, sino a la merced de cualquier persona que quiera debatir sobre ella. La confianza de los ciudadanos hacia otros ciudadanos es propiciada por la posibilidad de generar, intercambiar y difundir información, opiniones, contenidos gracias a las redes sociales, mediante una tecnología fácil de usar, accesible a gran parte de la población y gratuita.

Antes de la difusión de Internet, y sobre todo antes de la creación de la web 2.0, la “economía de la información” se concentraba en unos pocos medios de comunicación de prensa, televisión y radio, controlados por unos pocos profesionales que difundían noticias y opiniones de manera unidireccional según una agenda marcada (Benkler, 2007).

Information and opinion that was widely known and formed the shared basis for political conversation and broad social relations flowed from ever more capital – intensive commercial and professional producers to passive, indifferent consumers. It was a model easily adopted and amplified by radio, television, and later cable and satellite Communications (Benkler, 2007, p. 29).

Según Benkler, el desarrollo de internet provocó un cambio radical en este modelo:

The Internet presents the possibility of a radical reversal of this long trend. It is the first modern Communications medium that expands its reach by decentralizing the capital structure of production and distribution of information, culture, and knowledge. Most of the physical capital that embeds most of the intelligence in the network is widely diffused and owned by users (Benkler, 2007, p. 30).

Debido a esta posibilidad de comunicar de manera tan libre y globalizada, a las organizaciones les resulta más complejo conservar su legitimidad empresarial (Patriotta et al., 2011). En este entorno de desconfianza la necesidad de legitimidad, por parte de las organizaciones, es capital a la hora de vender sus propios productos y servicios. La legitimidad de una empresa nace del reconocimiento por parte de la sociedad del valor positivo de su actividad y es un elemento de vital importancia para la supervivencia de las organizaciones, porque asegura el flujo de recursos necesarios para alimentar sus actividades (Ashforth & Gibbs, 1990; Scherer, Palazzo, & Seidl, 2013).

Si una empresa es capaz de demostrar que tiene un impacto positivo en la sociedad, puede alcanzar la legitimidad necesaria para conseguir la aceptación por parte de los *stakeholders*. En un entorno globalizado y constantemente interconectado, con unos gobiernos que se han mostrado muy deficientes en la resolución de los problemas, las organizaciones están viviendo una importante crisis de legitimidad. La opinión pública las identifica como causantes de un desarrollo insostenible, tanto a nivel medioambiental, que económico, que social (Scherer et al., 2013). En un momento de crisis como el actual, donde se exige a las empresas prácticas más sostenibles y actuaciones responsables hacia los empleados y el medio ambiente, las organizaciones tienen que actuar de manera consistente, honesta y transparente, porque es casi imposible controlar la información y esconder las malas prácticas.

Las BS no están exentas de críticas y están viviendo un momento de crisis de legitimidad. Estas escuelas tienen un papel muy importante a la hora de formar los futuros profesionales y, en la mayoría de los casos, los futuros directivos de empresas e instituciones, por lo tanto, tienen un impacto muy relevante en la sociedad en la cual actúan (Boyle, 2004; Khurana, 2007). Estas instituciones influyen de manera muy profunda en los valores de sus egresados (Losada, Martell Sotomayor, & Lozano, 2011) y en su manera de actuar y tomar decisiones (Aspen Institute, 2001; Losada et al., 2011).

Desafortunadamente, la reputación de las BS actualmente no goza de su mejor momento. Se las consideran responsables de haber educado a los directivos que, de manera irresponsable, han generado la crisis financiera global que afecta a todos los países del mundo desde hace más de una década, causando el aumento de la pobreza y el cierre de decenas de miles de empresas de todo tipo (Alajoutsijarvi, Juusola, & Siltaoja, 2015; Boyle, 2004; Capriotti, 2007; Escudero, 2011; Etzioni, 2002; Frederick, 2008; Ghoshal, 2005; Giacalone, 2004; Khurana, 2007; Khurana & Nohria, 2008; Pfeffer & Fong, 2004; Waddock & Lozano, 2013).

En este contexto, las BS necesitan recuperar un papel relevante en la sociedad y ver reconocida su legitimidad (Alajoutsijarvi et al., 2015; Boyle, 2004; Capriotti, 2007; Escudero, 2011; Etzioni, 2002; Frederick, 2008; Ghoshal, 2005; Giacalone, 2004; Khurana, 2007; Khurana & Nohria, 2008; Pfeffer & Fong, 2004; Waddock & Lozano, 2013). Estas instituciones tienen la responsabilidad de colaborar en el diseño de una nueva realidad donde se legitiman y preservan los intereses económicos, sociales y medioambientales de todos los miembros de la sociedad (Hambrick, 2005). Las BS son responsables de entrenar los líderes de este cambio económico y social (Frederick, 2008; Khurana, 2007). Las BS tienen que asumir un rol mucho más proactivo en la formación de los directivos y no ser solamente una “sophisticated trade schools or efficient credentials factories” (Khurana, 2007, p. 366), tienen que encontrar un nuevo propósito a través de una

visión pluralista de la gestión empresarial, teniendo en cuenta el impacto en la sociedad: “We need to consider a broader definition of the role of the business school as a force of achieving the good of business and society” (Starkey & Tempest, 2009, p. 577).

Desde hace unos años, las BS han tomado las riendas del proceso de cambio a través del cual están intentando recobrar el valor y la relevancia positiva que tenían en la sociedad gracias a la implementación de políticas de Responsabilidad Social que involucran tanto el ámbito de la docencia, cuanto el de la investigación y de la misma gestión institucional (Khurana, 2007; Losada et al., 2011; Waddock & Lozano, 2013). La RS es el hilo conductor del nuevo relato que garantiza la legitimidad de las BS a nivel global (Castelló & Lozano, 2011; Waddock & Lozano, 2013). La comunicación de la RS, a través de todos los canales y plataformas, es una de las herramientas más importante que estas instituciones poseen para demostrar que, realmente, el impacto que tienen en la sociedad en su conjunto es positivo y su papel en el mundo merece ser reconocido y legitimado.

El punto de partida de nuestro análisis sobre la búsqueda de legitimación por parte de las *Business Schools*, ha sido el libro “From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession”, escrito por el decano del Harvard College, Rakesh Khurana (Khurana, 2007).

El marco de referencia más relevante para las estrategias de Responsabilidad Social de las *Business Schools* es, sin duda, el marco definido por Naciones Unidas, a través de dos organizaciones que colaboran con empresas e instituciones educativas de todo el mundo: Global Compact, y sus redes regionales, y el Principle for Responsible Management Education (en adelante PRME) (Escudero, 2011).

En los últimos cuatro años, he tenido la oportunidad de ser parte de los Comités Ejecutivos de ambas organizaciones y he podido trabajar de la mano de grandes profesionales que colaboran cada día para que tanto las

BS cuanto las empresas se conviertan en organizaciones más sostenibles y responsables para que tengan un impacto positivo en la sociedad en su conjunto. Hoy en día, los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante ODS) (UN Global Compact, s. f.-d), publicados y promovidos oficialmente por Naciones Unidas en el setiembre del 2015, son la hoja de ruta internacional de los proyectos de RS de todos los agentes que quieran promover un desarrollo responsable y sostenible: empresas, administración pública, gobiernos, instituciones educativas y todos los *stakeholders* afectados.

La elaboración de esta tesis ha sido un gran reto a nivel personal. Trabajar en un cargo de dirección y, a la vez, escribir una tesis, es muy complejo y, al mismo tiempo retador e inspirador. La labora profesional y la investigación académica se retroalimentan constantemente.

Sin embargo, uno de los retos más difíciles de superar ha sido escribir esta tesis en un idioma que, aunque se parezca a mi idioma nativo, el italiano, no domino a un nivel suficiente para la elaboración de un texto académico. Pido así, desde el principio, disculpas si, a nivel linguistico y estilístico, esta tesis es, a menudo, imperfecta.

1.2. Objetivos y organización del trabajo de investigación

Las organizaciones empresariales son instituciones sociales que trabajan con valores y generan impactos positivos o negativos para los *stakeholders* (Gonzalez Esteban & Garcia Marzá, 2006). A través de un constante dialogo con los *stakeholders*, las empresas pueden identificar los intereses y los valores más relevantes para estos colectivos y alinear su estrategia y políticas para cumplir con las exceptivas de estos públicos. “La idea clave reside en considerar que una empresa conseguirá la legitimidad y credibilidad de sus *stakeholders* siempre y cuando sea capaz de dar respuesta a las expectativas legítimas - universalizables que poseen los distintos *stakeholders*” (Gonzalez Esteban & Garcia Marzá, 2006, p. 160).

Los *stakeholders* tienen que estar constantemente informados sobre la actividad de la institución, porque esto permite mantener alto el grado de confianza y, consecuentemente, aceptación y legitimidad (Patriotta et al., 2011).

Esta tesis doctoral tiene como objetivo final describir y analizar qué tipos de argumentos y temáticas, relacionadas con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible publicados por Naciones Unidas el 27 de setiembre de 2015, utilizan las *Business Schools* en la comunicación de sus políticas de Responsabilidad Social para recuperar la legitimidad y la aceptación perdida durante los años de la crisis.

En el entorno socio-económico actual, las BS, tal y como sucede en todos los sectores empresariales, están presionadas por la exigencia de transparencia y Responsabilidad Social y trabajan en un entorno en el cual hay una creciente facilidad y libertad de compartir información por parte de los usuarios gracias a las redes sociales. Actualmente los *stakeholders* asumen un rol público gracias a las conversaciones que generan y alimentan a través de las redes sociales y las instituciones están obligadas a asumir un rol político (de *polites*, ciudadano en griego), en el sentido de tener que demostrar que son *corporate citizens* (ciudadanos corporativos) responsables y así poder legitimar sus actividades y razón de ser.

La pregunta de investigación principal de esta tesis es:

¿Qué comunican las *Business Schools*, a través de sus *Sustainability Reports*, cuando persiguen el objetivo de recuperar la aceptación y la legitimidad frente a los diferentes *stakeholders*?

Para cumplir con este objetivo de investigación final, definiremos unos objetivos intermedios que ayudarán al desarrollo de la investigación en su conjunto.

Objetivo 1:

Recopilación y descripción de las definiciones de los diferentes conceptos relacionados con la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad para facilitar la comprensión del contexto y marco teórico de la investigación.

La RS en los últimos 15 años ha ganado mucho protagonismo en la literatura y en la gestión empresarial: “está de actualidad y no es una moda pasajera” (Gonzalez Esteban & Garcia Marzá, 2006, p. 160).

En realidad, la RS basa sus prácticas en la resolución de conflictos que aparecieron desde la revolución industrial. Asegurar unas condiciones de trabajo dignas, cuidar de la salud de los trabajadores y ayudar a mejorar su nivel de vida en general, son preocupaciones que han tenido siempre los empresarios, desde sus inicios, aunque todavía no se clasificaban bajo la etiqueta de RS (Crane et al., 2008).

Hoy en día, hay muchísimas definiciones del concepto de RS, debido a la multitud de estudios, teorías, artículos que se están elaborando sobre este tema y no existe una nomenclatura oficial que regule esta área de estudio (Sheehy, 2014). Según McWilliams, Siegel y Wright (2006): “There is no strong consensus on a definition for CSR” (p. 1) y la literatura académica sobre RS está muy fragmentada y dividida (Aguinis & Glavas, 2012; Palazzo & Scherer, 2006). Es por ello, que uno de los objetivos de esta tesis es, a través de la revisión de la literatura académica más relevante y reciente sobre RS y Sostenibilidad, construir un marco teórico de referencia para facilitar la comprensión de este fenómeno y su relación con la legitimidad de las instituciones en el nuevo entorno de libre conversación de los ciudadanos proporcionado por internet y sus diferentes aplicaciones.

Objetivo 2:

Definición del marco teórico de la “Teoría de los *Stakeholders*” (Teoría de los grupos de interés) y sus implicaciones con el desarrollo de la RS.

En todas las recientes teorías sobre *management*, cada vez que se mencionan conceptos relacionados con RS y Sostenibilidad, siempre se hace referencia a la “Teoría de los *Stakeholders*”, en cuanto causantes y/o receptores de los impactos positivos, neutros y negativos de las actividades que toda institución desarrolla. La definición del papel de los grupos de interés es fundamental para entender las dinámicas que regentan el reconocimiento y la legitimación de cada institución, sobre todo en el nuevo entorno de comunicación libre, transversal, constante y global que propician las redes sociales, y la exigencia de mayor transparencia y valores por parte de los consumidores.

En esta tesis, haremos una revisión de la literatura académica sobre la “Teoría de los *Stakeholders*” y su impacto en la gestión y comunicación de la Responsabilidad Social.

Objetivo 3:

Descripción del consumidor del siglo XXI: impactos en la gestión empresarial.

La descripción del nuevo entorno social, económico y tecnológico, focalizando nuestra atención, sobre todo, en los impactos de la web 2.0 y de la economía de la información en red, nos ayudará a entender las características y las expectativas del consumidor actual y cómo todos estos cambios afectan a la gestión empresarial.

Objetivo 4:

Análisis de la percepción que la sociedad tiene sobre las Business Schools en la actualidad.

Después de un recorrido de la historia de las BS, desde su nacimiento hasta la actualidad, analizaremos el momento actual de deslegitimación y falta de propósito en el cual se encuentran estas instituciones académicas y las diferentes reacciones, en ámbito internacional, en relación con la búsqueda de legitimidad a través de la SR.

Objetivo 5:

Identificación y análisis de los argumentos y temáticas utilizados por las *Business Schools* en la comunicación de sus políticas de Responsabilidad Social. Estos argumentos comunicativos tienen el objetivo de recuperar la legitimidad frente los diferentes *stakeholders*.

Una vez demostrado que las BS están utilizando sus políticas de RS como herramienta de legitimidad de su razón de ser, analizaremos cuáles son las temáticas más relevantes que estas instituciones describen para comunicar el relato de sus estrategias de RS, tanto a nivel docente, como de investigación y gestión, utilizando como indicadores de análisis los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible publicados en 2015 por Naciones Unidas.

1.3. Metodología de investigación

Para realizar un trabajo de investigación, es necesario elegir la metodología correcta de manera rigurosa y adecuada al tipo de estudio para la consecución de los objetivos planteados (Noguero, 2002).

Esta tesis tiene un carácter exploratorio-descriptivo y está basada en la combinación de diferentes metodologías de investigación:

1. Definición del marco teórico a través de una revisión de la literatura académica sobre conceptos relacionados con RS, teoría de los *stakeholders*, sobre el nuevo entorno socio – tecnológico en el cual vivimos, sobre el sector de las *Business Schools* y la teoría de la legitimidad.
2. Estudio empírico de los *Sustainability Reports* (en castellano Memorias de Sostenibilidad o Memoria de RS) de las *Business Schools* seleccionadas, a través de un análisis de contenido y con el soporte de la herramienta informática Atlas.ti.

1.3.1. Metodología del Marco Teórico

La primera parte de la tesis está dedicada a definir el marco teórico. Hemos elaborado el marco teórico a través de una revisión de la literatura académica, lo más exhaustiva y actualizada posible, con el objetivo de definir los conceptos relacionados con búsqueda de legitimidad de las *Business Schools* a través de la comunicación de la Responsabilidad Social.

Los conceptos clave descritos en el marco teórico son:

1. RS y Sostenibilidad: sinónimos en la gestión empresarial.
2. Teoría de los *stakeholders*: concepto clave para entender el impacto de la RS en todos los ámbitos de acción y grupos de interés.
3. Internet y marketing 3.0: el nuevo entorno en el cual vive y toma decisiones el consumidor del siglo XXI.
4. *Business Schools* y Teoría de la Legitimidad: el rol de la RS en el sector de la *Executive Education* a nivel internacional.
5. Instituciones internacionales garantes de la RS: en falta de una legislación y normativa gubernamental global.

En el Capítulo 8.3., describiremos de manera más detallada la metodología utilizada para elaborar el marco teórico.

1.3.2. Metodología del Estudio Empírico

La segunda parte de la tesis describe un análisis detallado de la búsqueda de legitimación de las BS a través de la comunicación de sus políticas de RS.

Esta investigación se desarrolla a través del análisis de contenido de las últimas Memorias de Sostenibilidad publicadas por parte de las 50 mejores BS del mundo según el *Global MBA Ranking* publicado el 24 de enero del 2016 por el *Financial Times*.

Hemos elegido el análisis de las Memorias de Sostenibilidad de las BS como objeto de estudio para describir la búsqueda de legitimidad de estas instituciones educativas frente los diferentes *stakeholders*, convencidos que la publicación de estos informes tiene como objetivo estratégico la búsqueda de reconocimiento, aceptación y legitimidad (Deegan, 2007; Thomas & Lamm, 2012; World Business Council for Sustainable Development, s. f.)

They are to be understood as the reaction of companies to the increasing demands of society to legitimise their actions. The active environmental management and/or the conscious acceptance of social responsibility demonstrated by the report would secure the legitimacy of the company (Daub, 2007, p. 76).

El estudio de los *Sustainability Reports* es una de las metodologías más utilizadas a la hora de analizar la aplicación de la *legitimacy theory* de las empresas en la actualidad (O'Donovan, 2002). Las BS están intentando cambiar la percepción negativa que provocan en los diferentes *stakeholders* también gracias a la comunicación de sus políticas de RS a través de los *Sustainability Reports*.

Para desarrollar este estudio, hemos implementado una metodología de trabajo basada en la *Grounded Theory* (GT en castellano “Teoría Fundamentada”, TF) formulada por Glaser y Strauss (1967) y modificada posteriormente por Strauss y Corbin (1990). La “Teoría Fundamentada es un estilo de hacer análisis cualitativo” (Trinidad Requena, Carrero Planes, & Soriano Miras, 2006, p. 15) y consiste en la recogida y análisis sistemático de datos para la formulación consecuente de una teoría genérica (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1994; Trinidad Requena et al., 2006). La “teoría fundamentada” nace como reacción al cuantitativismo y constructivismo dominante en la investigación en ciencias sociales y para aportar valor a la investigación cualitativa (Dey, 1994; Trinidad Requena et al., 2006). Es una aproximación que propone un método de análisis de la

información basada en unas técnicas sistemáticas de recogida e interpretación de datos (Trinidad Requena et al., 2006).

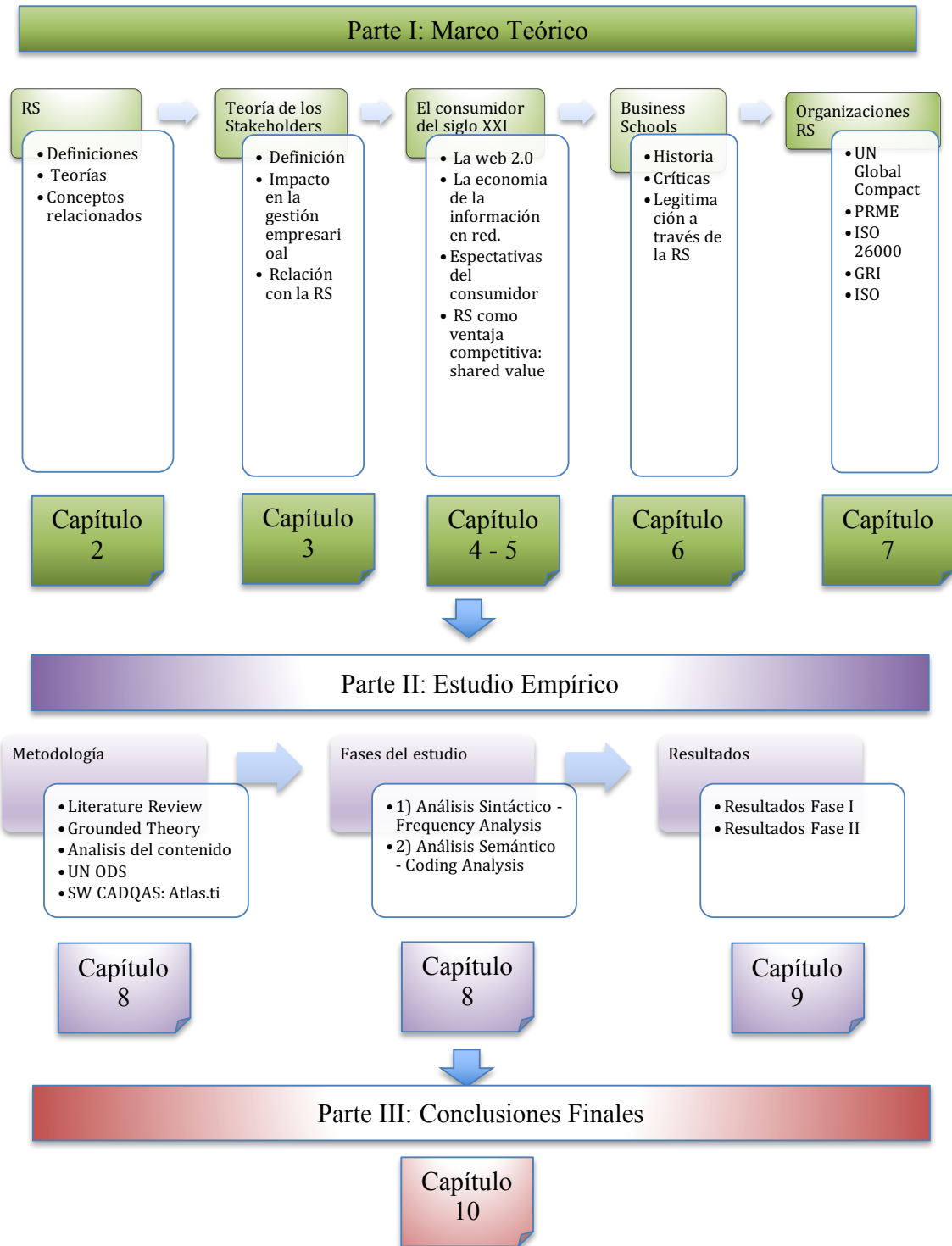
Hemos utilizado la *Grounded Theory* como metodología de trabajo para el desarrollo de una investigación cualitativa basada en el análisis de contenido de los *Sustainability Reports* de las *Business Schools*.

Hemos utilizado la herramienta informática Atlas.ti en la gestión del análisis de contenido.

El contexto y el punto de partida utilizado para la codificación del contenido de las memorias de sostenibilidad han sido los 17 Objetivos de Sostenibilidad publicados el 27 de setiembre de 2015 por Naciones Unidas.

En el capítulo 8.4. explicaremos más en detalle la metodología de trabajo y de investigación utilizada para el estudio empírico.

Figura 1. Estructura de la tesis



Fuente: Elaboración propia

PARTE I

MARCO TEÓRICO

PARTE I: MARCO TEÓRICO

La primera parte de esta tesis está dedicada a la elaboración del marco teórico. Hemos elaborado el marco teórico a través de una revisión de la literatura académica lo más exhaustiva y actualizada posible, con el objetivo de definir los conceptos relacionados con la búsqueda de legitimidad de las *Business Schools* a través de la comunicación de la RS.

Los conceptos clave descritos en el marco teórico son:

1. RS y sostenibilidad: sinónimos en la gestión empresarial.
2. Teoría de los *stakeholders*: concepto clave para entender el impacto de la RS en todos los ámbitos de acción y grupos de interés.
3. Internet y marketing 3.0: el nuevo entorno en el cual vive y toma decisiones el consumidor del siglo XXI.
4. *Business Schools* y Teoría de la Legitimidad: el rol de la RS en el sector de la *Executive Education* a nivel internacional.
5. Instituciones internacionales garantes de la RS: en falta de una legislación y normativa gubernamental global.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las empresas, presionadas por los medios de comunicación y la libre información que circula en las redes sociales y actuando en un entorno globalizado, conocen los riesgos de verse involucrados en casos de desastres medioambientales, de violación de los derechos laborales o de la falta de transparencia con los consumidores.

Un marco legal insuficiente, sobre todo en los países en vía de desarrollo y la deslocalización de la mayoría de los procesos productivos no eximen a las empresas de asumir sus responsabilidades frente a la opinión pública (Crane et al., 2008). En palabras de Carroll: “For several decades business has been undergoing the most intense scrutiny it has ever received from the public” (Carroll & Buchholtz, 2014, p. 27).

Al principio del siglo XX, las empresas más involucradas en las prácticas de Responsabilidad Social eran las compañías de sectores con alto riesgo de ser juzgados por la opinión pública, como el sector energético, el químico y el del tabaco. Sin embargo, como afirman Crane, Matten y Spence (2008): “Today, however, there is no industry, market or business type that has not experienced growing demands to legitimate its practices to society at large” (p. 4).

Las empresas han respondido a esta demanda de sostenibilidad y transparencia adoptando el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, comúnmente conocido como RSC.

En este primer capítulo del marco teórico, a través de una revisión de la literatura académica, describiremos todos los conceptos relacionados con la Responsabilidad Social, analizaremos los detalles del debate alrededor de las diferentes definiciones de RS a lo largo de los últimos setenta años y profundizaremos en las diferentes teorías que hacen referencia a estas temáticas.

2.1. Concepto de Responsabilidad Social (RS)

En esta tesis utilizaremos el término Responsabilidad Social (en adelante RS), aplicado a las organizaciones, tanto públicas que privadas, *profit* y non *profit*, y no solamente en relación con las corporaciones. Sin embargo, la mayoría de las definiciones de RS se refieren sobre todo al ámbito empresarial y corporativo (Responsabilidad Social Corporativa), aunque no descarten otros tipos de organizaciones, como las instituciones académicas, las organizaciones sin ánimo de lucro, etc.

Emplearemos el término Responsabilidad Social para aglutinar todos los tipos de políticas de responsabilidad y sostenibilidad, sin especificar a qué sector y tipología de organización nos referimos de manera específica. Sin embargo, por rigor académico, en las definiciones y en las citas, respetaremos el término usado por los autores (RS, RSC, CSR, RSE, Sustainability, ...) en cada caso, artículo y libro consultado.

Las prácticas más comunes de la RS no son nuevas en el panorama empresarial. Desde la revolución industrial ha habido una preocupación por el respeto de los derechos de los trabajadores, para salvaguardar su salud y para asegurarles una vida digna. Desde el siglo XIX, se han desarrollado acciones de filantropía para mejorar el nivel de vida de la comunidad (Crane et al., 2008). Cuando empresas como Cadburys en Inglaterra o Krupp en Alemania proporcionaban casas, servicios médicos y formación para los empleados y sus familias, estaban desarrollando proyectos que no eran tan diferentes de los que empresas como Nike o Vodafone crean hoy en día.

Crane et. al. (2008) evidencian algunas diferencias importantes entre los inicios de la RS y la actualidad:

What we discover, then, in the area of CSR is that, while many of the individual policies, practices and programmes are not new as such, corporations today are addressing their role in society far more coherently, comprehensively and professionally - an approach that is contemporarily summarized by CSR (Crane et al., 2008, p. 3)

En sus orígenes, estas actividades a favor de los empleados estaban promovidas por los propietarios de las industrias, que, con actitud paternalista, cuidaban de sus propios trabajadores (McKie, 1975), mientras que, hoy en día, los directivos de las multinacionales son las personas responsables de impulsar estos proyectos y de rendir cuentas a los de accionistas (Strand, 2013).

Por otro lado, en sus inicios, las actividades de RS desarrolladas por empresarios adinerados, eran el origen mismo y única garantía de unas condiciones de trabajo más dignas y sostenibles. En la actualidad, debido a una mayor regulación por parte de los gobiernos, los programas de RS parecen anticiparse a las futuras normativas de las leyes, no surgen de una manera tan espontánea. Sin embargo, sobre todo en los países menos desarrollados, donde se concentra la mayoría de la actividad productiva, son las mismas empresas que, a menudo, definen los estándares mínimos de respecto por los derechos laborales y de impacto medioambiental. Solo sucesivamente y después de largas negociaciones sectoriales con los gobiernos de estos países, estas buenas prácticas voluntarias se convierten en leyes (Crane et al., 2008).

2.2. Debate sobre Responsabilidad Social

“CSR has won the battle of ideas”, son las primeras palabras de un artículo del periodista Clive Crook (Crook, 2005) en un especial sobre Responsabilidad Social del *The Economist*. Sin embargo, más de diez años después, todavía no se ha logrado normalizar el uso de la RS en todas las organizaciones. Aunque en las organizaciones es siempre más común el desarrollo de políticas de RS, no significa que no haya todavía un colectivo importante de directivos que consideran estas prácticas superfluas y hasta dañinas para las empresas.

El debate sobre la RS empezó en los Estados Unidos en los años cincuenta. En esa época, las empresas se estaban convirtiendo en corporaciones y empezaban a ser de propiedad de varios accionistas y no sólo de un único empresario. El debate se centraba en evaluar si las compañías tenían que trabajar solamente para los intereses de sus accionistas o si tenían que fijarse en el bienestar de la sociedad en general. Se discutía sobre cuál eran las verdaderas responsabilidades de los directivos (Crane et al., 2008). En los últimos quince años, este debate ha vuelto a ganar mucha importancia, debido a casos de irresponsabilidad empresarial como los escándalos de Enron, Parmalat, Lerman Brothers, entre otros. En particular, en estos inicios de siglo XXI, el debate ha llegado a poner en tela de juicio la compatibilidad entre el capitalismo y los intereses de las empresas y la necesidad de revisar los fundamentos de la ética empresarial (Child, 2002; Handy, 2002).

El premio Nobel Milton Friedman (1970), en su artículo, "The social responsibility of business is to increase his profits", publicado en el *New York Times Magazine* en el 1970, afirmaba que la RSC no es un deber de la empresa y llegó a definir las acciones sociales como no democráticas. Según Friedman (1970), no se puede considerar a las empresas responsables de los impactos que puedan tener en la sociedad, en tanto en cuanto las empresas son entidades abstractas formadas por las personas. Sólo los individuos pueden ser responsables por sus actos. En el caso de las empresas privadas, los responsables son los directivos que no son nada más que empleados pagados para asegurar la máxima rentabilidad económica posible del negocio, con la única limitación de respetar las reglas comunes de la sociedad, que suelen ser definidas por las leyes de cada país (Friedman, 1970). Si un directivo decide dedicar parte de su tiempo y de su dinero a una causa social o a la mejora de las condiciones laborales de los empleados, lo hará como individuo y no como y/o en nombre de la empresa: "If these are "social responsibilities," they are the social responsibilities of individuals, not of business" (Friedman, 1970, p. 1). El deber y la

responsabilidad más importante del directivo es satisfacer y maximizar los intereses de sus empleadores, que son los accionistas de las empresas. En el momento en que toma una decisión socialmente responsable que favorezca más a la sociedad en general que a la compañía, este ejecutivo va en contra de su propia misión y responsabilidad empresarial. Además, según Friedman, un directivo es un agente pagado por una empresa privada que no tiene que implementar ninguna política social, que, por contra, son responsabilidad de los gobiernos y, en casos específicos, de entidades especializadas ajenas a las corporaciones. “This is the basic reason why the doctrine of “social responsibility” involves the acceptance of the socialist view that political mechanisms, not market mechanisms, are the appropriate way to determine the allocation of scarce resources to alternative uses” (Friedman, 1970, p. 3). Crook reitera este concepto cuando afirma: “The proper guardians of the public interest are government, which are accountable to all citizens” (Crook, 2005, p. 14).

Según los exponentes de estas teorías, cuando se identifica un problema social o medioambiental que las empresas pueden resolver de manera voluntaria a través de la RS, es responsabilidad del estado, con su poder regulador, definir un nuevo marco legal que obligue a las compañías a cumplir con las nuevas leyes y no confiar en las decisiones arbitrarias de los directivos.

Friedman, en su libro “Capitalism and freedom” (1962), añade: “there is one and only one social responsibility of business: to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud” (p. 133). Las empresas tienen como único objetivo el de ser económicamente rentables. Desinvertir el dinero de los accionistas destinado al negocio, para dedicarlo a causas sociales, debilita la competitividad de la empresa y “desfocaliza” las prioridades de los directivos, que son las de aumentar la productividad y los beneficios económicos (K. Davis, 1973).

Una parte muy importante de los economistas, todavía, acepta este tipo de teorías. Sin embargo, sobre todo en los últimos diez años, están produciéndose algunos cambios importantes, por lo menos a nivel teórico.

El entorno socio-cultural está sufriendo unas modificaciones rápidas y muy importantes, sobre todo a causa de la globalización. Muchos gobiernos no quieren promulgar nuevas leyes reguladoras más estrictas para el respeto del medioambiente y de los derechos laborales, por miedo que las empresas desinvieran en sus territorios, mudándose a países más *business - friendly* y perdiendo así empleos y recaudación de impuestos (Crane et al., 2008). Por eso, las multinacionales, en un contexto globalizado y operando en países con leyes totalmente heterogéneas, a menudo se adelantan a los gobiernos en la regulación de sus propias actividades, definiendo unos estándares mínimos y aceptables para las sensibilidades y mentalidad común de las sociedades de los países más desarrollados, que, al fin y al cabo, forman el colectivo de sus compradores y consumidores (Carroll & Buchholtz, 2014).

El profesor de la McGill University in Montreal, Henry Mintzberg, replicaba al planteamiento de Friedman desde otra perspectiva. En el artículo "The Case for Corporate Social Responsibility", publicado en el 1983, Mintzberg afirma que las empresas tienen que gestionarse de manera responsable simplemente para su propio interés y porque, a largo plazo, las compañías más sostenibles son consideradas menos arriesgadas y más fiables y rentables por parte de los accionistas.

Hoy en día estos puntos de vista se consideran superados. Autores como Porter, Kramer y Kotler, añaden a la autoridad de los accionistas, el poder de los consumidores que, empujados por sus valores, prefieren comprar productos de empresas responsables y sostenibles, convirtiendo así la RS en una verdadera ventaja competitiva (Kotler, Hessekiel, & Lee, 2012; Kotler et al., 2010; M. E. Porter & Kramer, 2006, 2011).

2.3. Definiciones de Responsabilidad Social (Corporativa)

Actualmente hay muchísimas definiciones del concepto RS, debido a la multitud de estudios, teorías, artículos que se están elaborando sobre este tema y a las diferentes agendas e intereses relacionados con la RS (Sheehy, 2014). Varios autores explicitan la incapacidad de aceptar una definición unívoca del concepto de RS y de su aplicación en el área del *management*. Para McWilliams et al. (2006): “There is no strong consensus on a definition for CSR” (p.1) y la literatura académica sobre RS está muy fragmentada (Aguinis & Glavas, 2012; Palazzo & Scherer, 2006).

Es difícil dar una definición unívoca porque, desde el principio de la introducción de este término, fueron los profesionales, de manera pragmática y práctica, a utilizarlo y no los académicos. Solo en los últimos años los investigadores están recogiendo todo el material académico y profesional que se ha elaborado alrededor del concepto de RS y están organizando unos glosarios de definiciones comúnmente aceptadas y compartidas por la comunidad científica (Sheehy, 2014). Sin embargo, todavía existen ambigüedades en su aplicación: “CSR is undeveloped with respect to its precise meaning, content and practice, definitiveness of relationship with the law and clarity of regulatory design and implementation” (Osuji, 2011, p. 40).

A la novedad del tema, hay que añadir que los investigadores que, desde sus orígenes, analizaron los conceptos relacionados con la RS lo hicieron desde puntos de vistas y disciplinas muy diferentes y alejadas entre ellas: ecología, economía, ciencias sociales, recursos humanos, derecho, *management*, ... (Aguinis & Glavas, 2012; Bessire & Mazuyer, 2012). Sin embargo, es de fundamental importancia investigar sobre las diferentes definiciones del término RS y los conceptos asociados, porque tienen en cuenta aspectos de las empresas tan importantes como la rentabilidad, la estabilidad económica, la organización del trabajo, la seguridad laboral y la preservación del medioambiente (Sheehy, 2014).

RS es un concepto acuñado en los años cincuenta. Sin embargo, solo a principio del siglo XXI ha sido seriamente tomado en consideración por parte de los académicos, como consecuencia de los grandes escándalos de malas prácticas de multinacionales en EEUU y Europa (Crane et al., 2008).

RS es un concepto anglo-americano que fue adoptado recientemente por parte de estudiosos y profesionales del resto del mundo. Sin embargo, en la definición de este término es fundamental tener en cuenta las diferencias culturales a nivel regional que atribuyen, por ejemplo, un significado muy diferente al término “social” (Fassin et al., 2015). Este aspecto añade complejidad al alcance del consenso académico sobre la definición de RS.

Hace más de cuarenta años, Votaw (1972), anticipándose mucho a sus colegas académicos, dijo que la RSC se refería a la responsabilidad, tanto legal como ética, de los directivos hacia la sociedad y era un sinónimo de legitimidad en el ámbito empresarial. Sin embargo, según Votaw, este término tenía significados diferentes dependiendo del contexto.

Corporate social responsibility means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behavior in the ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of ‘responsible for’ in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for legitimacy in the context of belonging or being proper or valid; a few see a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behavior on businessmen than on citizens at large (Votaw, 1972, p. 25).

En los años noventa, en uno de los estudios más importantes sobre este tema, Carroll (1994) argumenta la indefinición del concepto RSC afirmando que es: “an eclectic field with loose boundaries, multiple memberships, and differing training/perspectives; broadly rather than focused, multidisciplinary;

wide breadth; brings in a wider range of literature; and interdisciplinary” (p.14)

En el 2004, Garriga y Melé, en un artículo sobre la RS que traza uno de los marcos teóricos más completo y aceptado por los investigadores de todo el mundo, así describen la complejidad y, todavía, falta de definición y consenso sobre este campo de estudio:

This field has grown significantly and today contains a great proliferation of theories, approaches and terminologies. Society and business, social issues management, public policy and business, stakeholder management, corporate accountability are just (Waddock, 2008, p. 87) some of the terms used to describe the phenomena related to corporate responsibility in society. Recently, renewed interest for corporate social responsibilities and new alternative concepts have been proposed, including corporate citizenship and corporate sustainability (Garriga & Melé, 2004, p. 51).

Además, algunos términos relacionados con la RS se utilizan para definir conceptos diferentes y en áreas de estudio diferentes. Sheehy (2014) crítica la indeterminación de estos conceptos, diciendo: “Appears to be a wide variety of concepts reflecting a range of political agendas, management concepts, and economic approaches, which purportedly address a whole array of ill defined social and environmental concerns” (Sheehy, 2014, p. 628).

En la actualidad la investigación en el área de la RS todavía sigue siendo heterogénea y no se ha alcanzado un verdadero consenso. Este término hace referencia a áreas de estudio y de aplicación muy diferentes en las cuales la nomenclatura sigue siendo poco definida y confusa. Además, el contexto de referencia ecológico, social y económico es tan dinámico y complejo que incrementa la dificultad de definición de la RS: “The definition of CSR is both complex and complicated. It is complex because of the nature and context of the problems. The ecology, society and the economic system are highly complex dynamic systems and CSR is intimately involved in each” (Sheehy, 2014, p. 625).

Algunos autores como Okoye (2010) afirman rotundamente que es imposible y además dañino elaborar una definición unívoca de RS, porque se reduciría a algo concreto y específico, un concepto que es, por su naturaleza, amplio, inclusivo, multisectorial, multidisciplinar y responde a agendas muy diferentes tanto a nivel académico, que político que social.

En esta tesis mencionaremos algunas de las definiciones de RS más importantes, citadas y aceptadas a lo largo de los últimos cincuenta años, tomando en consideración tesis propuestas por Instituciones, Organizaciones y los autores más relevantes del mundo académico.

2.3.1. Definiciones de RSC: ejemplos de Instituciones y Organizaciones

Actualmente no existe un órgano regulador oficial que asegure que las empresas actúen de manera responsable, sostenible y transparente a nivel global. Hay leyes que determinan la legalidad de las actuaciones empresariales hacia los diferentes *stakeholders* y su impacto en el medioambiente, pero estas normas no superan los límites geográficos y temporales de cada gobierno y país (Waddock, 2008).

Esta falta de estructura legal global ha empujado el nacimiento de diferentes infraestructuras no gubernamentales y voluntarias, que tienen el objetivo de definir los códigos de conductas de las organizaciones hacia todos sus *stakeholders*, tanto a nivel económico, que social que medioambiental.

Como comenta Sandra Waddock:

In the absence of a global governance structure to ensure that corporations are accountable, responsible, transparent, and ecologically sustainable, a largely voluntary corporate responsibility infrastructure has emerged that is reshaping companies' responses to these issues and fostering wholly new practices and behaviors (Waddock, 2008, p. 87).

Al contrario de la mayoría de las empresas, que sólo focalizan su estrategia para obtener la maximización de los beneficios económicos, estas infraestructuras son *multi-bottom-line* y definen las reglas para medir los impactos en los diferentes *stakeholders* a nivel económico, social y medioambiental (Waddock, 2008).

Estas instituciones no tienen un poder regulador y punitivo, sin embargo, trabajan para que las empresas tengan un marco de referencia para mantener la legitimidad y aceptación necesaria por parte de los *stakeholders*. Esta legitimidad empresarial es necesaria para poder seguir actuando en la sociedad actual: “Over the long term, these new rules reframe what companies need to do to sustain their legitimacy and be accepted as social actors” (Waddock, 2008, p. 87).

El objetivo de estas instituciones no es solamente el de controlar que las empresas sean responsables y sostenibles, sino que realmente puedan tener un rol fundamental en el desarrollo sostenible de todo el planeta: “CR institutions are collectively framing a different kind of logic, one in which attention to the *stakeholder*, society, and the environment is necessary in order to retain what some executives call their “license to operate” (Waddock, 2008, p. 89). Sin estas instituciones, las empresas no tendrían un marco de referencia imparcial para definir las mejores políticas de Responsabilidad Social para alcanzar la legitimidad y la aceptación por parte de la sociedad.

En este capítulo recogeremos las definiciones de RS publicadas por las instituciones y organizaciones más importantes a nivel global.

UN Global Compact (Pacto Mundial de Naciones Unidas)

UN Global Compact es una organización dependiente de Naciones Unidas, fundada en el 2000 por el entonces Secretario General Kofi Annan, que tiene como objetivo el de crear un marco de referencia para influir en las empresas para que actúen de manera sostenible y responsable para que todos podamos vivir en un mundo mejor, más igualitario y menos contaminado.

Según el Global Compact:

Corporate sustainability starts with a company's value system and a principled approach to doing business. This means operating in ways that, at a minimum, meet fundamental responsibilities in the areas of human rights, labour, environment and anti-corruption. Responsible businesses enact the same values and principles wherever they have a presence, and know that good practices in one area do not offset harm in another (UN Global Compact, s. f.-b).

European Commission

La primera definición de la Unión Europea sobre RS se publicó en el 2001 en el Libro Verde en ocasión del Consejo Europeo celebrado en Lisboa:

La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus interlocutores (Comisión Europea, 2011, p. 4).

En esta definición, la UE destacaba la voluntariedad de la RS y se acotaba la definición a las relaciones comerciales.

En el año 2011 la Comisión Europea publicó una nueva definición de RS, muy genérica: La RE es la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad (Comisión Europea, 2011, p. 7). En el documento sobre la nueva estrategia sobre RS, la Comisión Europea añade a esta definición unos detalles interesantes que hacen referencia a los impactos positivos, negativos y neutros que las empresas tienen hacia sus *stakeholders* cuando desarrollan sus actividades:

El respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los

consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de:

- maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio;
- identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas (Comisión Europea, 2011, p. 7).

World Business Council for Sustainable Development

La World Business Council for Sustainable Development (en adelante WBCSD) es una organización internacional, fundada en el 1992, que trabaja a estrecho contacto con Naciones Unidas y el Banco Mundial y otras instituciones que promueven el desarrollo sostenible. (World Business Council for Sustainable Development, s. f.)

Según esta organización la RS es:

The continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large (Crane et al., 2008, p. 6).

La WBCSD hace hincapié en la necesidad de las empresas de contribuir en el desarrollo económico de la sociedad en general, gracias a un comportamiento ético y el respeto por la vida de los empleados.

Business For Social Responsibility Organization

La Business For Social Responsibility Organization es una organización sin ánimo de lucro, fundada por líderes de corporaciones internacionales, con el fin de convertir a las empresas en motores de desarrollo sostenible con impacto positivo para todos los grupos de interés (Business For Social Responsibility Organization, s. f.).

Esta institución subraya que se puede hablar de RSC solo cuando las empresas implementan políticas positivas para los *stakeholders* que excedan a las expectativas legales, éticas y comerciales de la sociedad:

CSR is operating a business in a manner that meets or exceeds the ethical, legal, commercial, and public expectations that society has of business (Kotler et al., 2012, p. 25).

2.3.2. Definiciones de RS: revisión de la literatura académica

El debate sobre las diferentes definiciones del término RS, y de los conceptos relacionados, está actualmente abierto y muy dinámico. Son conceptos que, a pesar de ser aplicados desde hace décadas, sólo recientemente han sido estudiados y analizados por la comunidad académica (Aguinis & Glavas, 2012; Bessire & Mazuyer, 2012; Carroll & Buchholtz, 2014; Fassin et al., 2015; Sheehy, 2014). Además, según Sheehy (2014): “Academic analysis of CSR looks quite different depending upon which disciplinary lens is being used” (p 269).

En este capítulo recogeremos las definiciones de RS de los autores más destacados de las diferentes disciplinas relacionadas con la Responsabilidad Social y la sostenibilidad.

Uno de los primeros autores que investigó sobre la RS, Keith Davis (1973), define la RSC: “as the firm’s consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm” (p. 312). En este texto se subraya una de las características más relevantes de la RS: no es suficiente respetar el marco legal establecido para ser considerados responsables, es necesario superar los mínimos legales. Davis (1960) añade que la RSC se refiere a “businessmen’s decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm’s direct economic or technical interest” (p. 70). Davis fue uno de los primeros autores que rechazó las teorías de Friedman, sosteniendo que ignorar las responsabilidades de una empresa hacia la sociedad era una decisión muy arriesgada. Cumplir con estas responsabilidades es la única manera para que una empresa vea reconocida su legitimidad por parte de la sociedad.

Cuando una empresa no cumple con las expectativas de la sociedad, pierde la posibilidad de subsistir en el largo plazo: “In the long run, those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it” (K. Davis, 1973).

En el 1979 Archie Carroll propuso que: “the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time” (p. 504). La RS involucra los aspectos económicos, legales y éticos de una empresa y, se considera tal, por su naturaleza no obligatoria y discrecional y por su relación con las expectativas de la sociedad hacia la organización. El mismo autor en 2014, amplía esta definición, diciendo que: “Corporate social responsibility is seriously considering the impact of the company’s actions on society” (Carroll & Buchholtz, 2014, p. 31), con el objetivo de minimizar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos.

Desde un punto de vista más social, según la definición de Angelidis y Ibrahim (1993), la RSC representa “the corporate social actions whose purpose is to satisfy social needs” (p. 8). Los autores acotan la RS sólo al ámbito social, haciéndose eco de las primeras teorías sobre RS que primaban el ámbito social y de derechos laborales, sobre los impactos económicos y medioambientales.

Dacin y Brown (1997) se encuentran entre los primeros autores que relacionan directamente la RS con los *stakeholders* y las obligaciones de las empresas hacia ellos y sus percepciones: “CSR is a company’s status and activities with respect to its perceived societal or, at least, stakeholder obligations” (Dacin & Brown, 1997, p. 69).

Un año más tarde, Enderle y Tavis (1998) definieron la RSC como: “the policy and practice of a corporation’s social involvement over and beyond its legal obligations for the benefit of the society at large” (p. 1130), subrayando la excedencia sobre la obligatoriedad legal y el objetivo final de la RS: el beneficio a la sociedad en su conjunto.

A principio del siglo XXI, De La Cuesta y Valor (2003), inspirándose en parte en la definición de la Comisión Europea del 2001 explican que la RSC es “el reconocimiento e integración en sus operaciones, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores” (Cuesta González & Valor Martínez, 2003, p. 11). Las expectativas por parte de los *stakeholders*, “interlocutores”, marca la agenda de la RS tanto a nivel social que medioambiental.

Aguinis y Glavas (2012) propusieron una definición muy completa de RS: “context-specific organizational actions and policies that take into account stakeholders’ expectations and the triple bottom line of economic, social, and environmental performance” (p. 933), haciendo hincapié en el rol relevante de los *stakeholders* y la necesidad por parte de las organizaciones de rendir cuentas de sus impactos no solo a nivel económico, sino también social y medioambiental.

Matten y Moon, autores de tradición norteamericana, lugar donde el debate sobre RS es más vivo e dinámico desde sus inicios, son pioneros en aglutinar varios conceptos diferentes alrededor de la RS y relacionarlos entre ellos.

CSR is a cluster concept which overlaps with such concepts as business ethics, corporate philanthropy, corporate citizenship, sustainability, and environmental responsibility. It is a dynamic and contestable concept that is embedded in each social, political, economic and institutional context (Matten & Moon, 2004, p. 330).

En el Capítulo 2.4. explicaremos de manera exhaustiva todos estos conceptos.

Finalmente, sintetizando la mayoría de las definiciones comúnmente aceptadas en la actualidad por la comunidad académica, nos atrevemos a resumir que la RS es un concepto paraguas relacionado con el proceso de

toma de decisiones para identificar, evaluar y maximizar los impactos positivos e minimizar los negativos hacia todos los *stakeholders* tanto a nivel social, medioambiental y económico por parte de todo tipo de organización, no solo empresas y corporaciones, sino cualquier institución, público o privada, incluidas las educativas. En este concepto paraguas de RS incluimos la dimensión ética de las organizaciones, el respeto por los intereses de los *stakeholders* y por los derechos humanos, la contribución a la mejora del bien común y del desarrollo humano, el respeto por el medioambiente, entre otros, según una visión global y a largo plazo (Aguinis & Glavas, 2012; Bansal, 2005; Crane et al., 2008; Garriga & Melé, 2004; López Vázquez, 2015; Scherer et al., 2013; Setó-Pamies, Domingo-Vernis, & Rabassa-Figueras, 2011; Sheehy, 2014; Waddock, 2008).

Tabla 1. Evolución definiciones de RS en orden cronológico

Definición	Autor	Fecha
As the firm's consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm.	Keith Davis	1973
The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.	Archie B. Carroll	1979
The corporate social actions whose purpose is to satisfy social needs.	Angelidis y Ibrahim	1993
CSR is a company's status and activities with respect to its perceived societal or, at least, stakeholder obligations.	Dacin y Brown	1997
The policy and practice of a corporation's social involvement over and beyond its legal obligations for the benefit of the society at large.	Enderle y Tavis	1998

CSR is a cluster concept which overlaps with such concepts as business ethics, corporate philanthropy, corporate citizenship, sustainability, and environmental responsibility. It is a dynamic and contestable concept that is embedded in each social, political, economic and institutional context.	Matten y Moon	2004
The continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large.	World Business Council for Sustainable Development	2008
La RE es la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad.	Comisión Europea	2011
Context-specific organizational actions and policies that take into account stakeholders' expectations and the triple bottom line of economic, social, and environmental performance.	Aguinis y Glavas	2012
Corporate sustainability starts with a company's value system and a principled approach to doing business. This means operating in ways that, at a minimum, meet fundamental responsibilities in the areas of human rights, labour, environment and anti-corruption. Responsible businesses enact the same values and principles wherever they have a presence, and know that good practices in one area do not offset harm in another.	UN Global Compact	2016

Fuente: Elaboración propia

2.4. Conceptos relacionados con la RS

Al lado del concepto RS, se aglutina una amplia nomenclatura que describe varios aspectos de la Responsabilidad Social acotándolos a ámbitos de estudio y profesionales específicos (Carroll & Buchholtz, 2014; Matten & Moon, 2004). A menudo, estos conceptos, se solapan con el de RS o, simplemente, hacen hincapié en un aspecto en concreto más que en otro.

The concept of corporate social responsibility (CSR) has been embraced in the broader term *corporate citizenship*. Other terms that have been derived

from CSR include *corporate social responsiveness*, *corporate responsibility*, and *corporate sustainability*. These terms are often expressed as synonyms for CSR and the meaning of these expressions often overlap (Carroll & Buchholtz, 2014, p. 27).

En los párrafos siguientes explicaremos los significados aplicados a estos términos por parte de algunos destacados autores académicos, en cuanto, aunque la mayoría de los investigadores los utilizan de manera intercambiable, es necesario describir sus peculiaridades para obtener una visión más global y, a la vez, específica, del estado del arte de la cuestión (Carroll & Buchholtz, 2014).

Citamos las palabras en inglés, porque son conceptos que, en su mayoría, han sido acuñados en la literatura académica en lengua inglés y, a menudo, pierden parte de su significado original en la traducción a otros idiomas.

2.4.1. Business ethics (Ética empresarial)

Como hemos explicado anteriormente, los diferentes conceptos relacionados con la RS son utilizados por los académicos y los profesionales, a menudo, como sinónimos y son inclusivos de otros términos. Este es el caso del concepto de *Business ethics*: “Within academic research and teaching the term business ethics has often been used as an umbrella term to discuss CSR” (Carroll, 1999, p. 291).

Sin embargo, para ser más específicos, este concepto, de tradición filosófica, pertenece a un ámbito más abstracto y está relacionado, sobre todo, con el aspecto ético y moral de los negocios, mientras que la RS representa su aplicación más práctica, siendo orientada a regular todas las actividades de las empresas y sus consecuencias en la economía global, en sentido más amplio (Crane et al., 2008).

Business ethics describe el por qué un directivo tiene que tomar alguna decisión en lugar que otra, no tanto a nivel práctico, sino según la

percepción del bien y del mal por parte de la sociedad y del sentido común. “Business ethics may be defined as the study of business situations, activities and decisions where issues of right and wrong are addressed” (Crane et al., 2008, p. 56). Se consideran parte de la ética empresarial el juicio sobre la moralidad y la justicia en los comportamientos, prácticas y políticas que se implementan en el contexto empresarial.

A causa de los diferentes escándalos que vieron la luz en la primera década del siglo XXI, hablar de *Business ethics* puede sonar casi como un oxímoro (Carroll & Buchholtz, 2014). Según un estudio publicado por Gallup Poll, en el diciembre del 2015, solo el 17% de la opinión pública americana consideraba que los directivos de empresa tenían un alto sentido de la ética en su trabajo (Gallup Poll, 2015). La sociedad, desconfiada y exigiendo que los directivos representen los valores éticos de transparencia, responsabilidad y sostenibilidad, pide un cambio radical en la manera de gestionar a las organizaciones y sobre todo de comunicar tanto la buenas cuanto las malas prácticas.

Las redes sociales, y la consecuente libertad y facilidad de compartir opiniones, está acelerando esta necesidad de cambio (Carroll & Buchholtz, 2014).

La importancia de la ética empresarial en relación con la RS destaca la individualidad en la gestión empresarial, en cuanto subraya la responsabilidad de los individuos y no de la empresa como entidad abstracta y colectiva. Según Fisher (2011) “The difference between ethics and social responsibility is that people “have” ethics while organisations “have” a social responsibility to protect and enhance the society in which they operate” (p. 392). Los individuos, movidos por el sentido de la ética empresarial, son los responsables de implementar las políticas de RS que aportan un impacto positivo en la sociedad.

Las políticas empresariales que guían la toma de decisiones sobre el respecto por todos los *stakeholders* y la sostenibilidad medioambiental se describen en la RS, sin embargo, las actitudes que cada profesional,

independientemente de su posición y rol, asume a la hora de decidir si una elección es positiva o negativa para la empresa o para la sociedad en su conjunto, depende de la ética de cada individuo (Davidson & Griffin, 2000). Según Fisher (2011): “Social responsibility focuses on the impact that business activity has on society while ethics is concerned with the conduct of people within organisations” (p 392). Este matiz cobra relevancia a la hora de definir y atribuir responsabilidades, obligando a cada profesional a reflexionar antes de actuar de manera individual y evitar que “la empresa”, en sentido abstracto, se vea como la única responsable de todas las malas prácticas. No son las empresas a actuar de manera ética o no ética, sino las personas que trabajan en ellas.

Figura 2. Ejamples of Ethical Issues Business face

Stakeholder Group	Examples of Ethical Issues
Customers	<ul style="list-style-type: none"> Product safety/healthfulness Advertising/marketing honestly Packaging fairly/accurately Labeling accurately/completely Pricing fairly relative to quality Protecting consumer privacy
Employees	<ul style="list-style-type: none"> Fair compensation practices Fair day's work; fair day's pay Compliance with employment laws Avoidance of employment discrimination Safe working conditions Avoiding employee theft/embezzlement Protecting employees' privacy Dealing with distracted employees
Community/Environment	<ul style="list-style-type: none"> Environmental protection/sustainability Adherence to legal mandates Good corporate citizenship Philanthropy/supporting causes Adapting to foreign cultures Avoidance of bribery
Shareholders	<ul style="list-style-type: none"> Protecting shareholders' interests Fair compensation for executives Quality boards of directors Protection of company assets Fair returns on investments Communicating accurately Transparency

Fuente: Carroll & Buchholtz, 2014

2.4.2. Corporate Citizenship (Ciudadanía Corporativa)

En los años noventa, podemos observar que en el lenguaje de RS se utiliza el término *Corporate Citizenship*, sobre todo por parte de multinacionales como Coca Cola, Microsoft o Exxon Mobil, que han sido y son tan criticadas por ser consideradas empresas a menudo irresponsables e insostenibles. La corporación se “antropomorfiza” y es considerada como parte de la comunidad, un “buen vecino” que, codo a codo con los demás ciudadanos, intenta encontrar su lugar y posicionamiento en el entorno en el cual opera (Crane et al., 2008).

El concepto de *Corporate Citizenship* será analizado más ampliamente en el Capítulo 2.5.2. dedicado a las “Teorías Políticas” de la RS.

2.4.3. Sustainability (Sostenibilidad)

La Sostenibilidad es un concepto que tiene sus orígenes en las ciencias que estudian la gestión del medioambiente y define las reglas básicas que las empresas tienen que respetar para no influir negativamente y dañar el entorno medioambiental. Sin embargo, este concepto actualmente cobra un significado más amplio, que no se refiera solo a la sostenibilidad medioambiental, sino también al análisis del impacto de las actividades empresariales en la sociedad en general: “Originating from forestry and environmental management, sustainability is a business context aims at mapping out how an organization can successfully survive without compromising the ecological, social and economic survival of its current and future environment” (Crane et al., 2008, p. 56).

Sostenibilidad se ha convertido en un concepto clave que, a menudo, se utiliza de manera intercambiable con los términos RS y *Corporate Citizenship* (Carroll & Buchholtz, 2014). Según Sheehy (2014) “Sustainability

has become a broader term which includes social and economic aspects in addition to environmental concerns” (p. 631).

Es un vocablo que se utilizó por primera vez en el 1987 por la *World Commission of Environment and Development (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, WCED)* en el denominado *Informe Brundtland*, del nombre de la presidenta de la comisión y ex primera ministra de Noruega, Gro Brundtland. El informe denunciaba las enormes diferencias entre los países más ricos y los menos prósperos y proponía un desarrollo sostenible de todas las regiones del mundo, definiendo la sostenibilidad como el uso de los recursos necesarios para cumplir con las necesidades humanas, preservando el medioambiente, con el objetivo de mantener estos recursos a largo plazo para las futuras generaciones (Brundtland et al., 1987).

Siguiendo las teorías de muchos de los autores analizados en esta tesis, utilizaremos el término “Sostenibilidad” como sinónimo de Responsabilidad Social, considerando una organización sostenible y que persigue la sostenibilidad, una compañía que, gracias a una visión responsable a largo plazo, incorpora, en el proceso de toma de decisiones, estrategias y políticas de desarrollo sostenible, entendido como prosperidad económica, calidad del medioambiente y justicia social, promoviendo y satisfaciendo las necesidades de todos los *stakeholders* involucrados a largo plazo (Aguinis & Glavas, 2012; Bansal, 2005; Crane et al., 2008; Scherer et al., 2013; Sheehy, 2014).

2.4.4. Triple Bottom Line (Triple cuenta de resultados)

Otro concepto muy importante relacionado con la RS es el de “Triple Bottom Line” (TBL). En el año 1997 John Elkington, considerado por la revista *Business Week* en un artículo del año 2004 como “a dean of the corporate responsibility movement for three decades” (SustainAbility, s. f.) y acuñó el término “Triple Bottom Line” (triple cuenta de resultados), afirmando que la

sostenibilidad de una empresa se mide según los impactos positivos, negativos y neutros que sus acciones tienen con respecto a tres dimensiones: el impacto sobre los beneficios económicos (*Profit*), sobre los recursos medioambientales (*Planet*) y sobre las personas afectadas por la decisiones de la organización (*People*) (Elkington, 1997).

Según Sherman (2012) “The term triple bottom line is used as a framework for measuring and reporting corporate performance against economic, social and environmental parameters” (p. 673)

Triple Bottom Line se conoce también como como las 3Ps (*Profit, Planet, People*): “In Elkington's terms, the three dimensions of organizational performance are economic prosperity, environmental quality, and social justice/equity” (Sherman, 2012, p. 681). Con la dimensión económica (*Profit*) se entiende el valor material que crea la empresa, a nivel de beneficios y bienes tangibles. La esfera medioambiental (*Planet*) incluye la preservación del medioambiente y el utilizzo sostenible de los recursos. El ámbito social (*People*) hace referencia a la calidad de vida de los empleados, trabajadores de las empresas suministradoras y de las comunidades que acogen una empresa (Zadek, 1998).

Según esta teoría, las empresas, para ser sostenibles, tendrían que reportar y publicar, no solo los resultados económicos, sino también los impactos que tienen sobre el medioambiente y la sociedad en su conjunto. Este alto nivel de transparencia se convertiría en una fuente de ventaja competitiva para estas empresas (McWilliams, Parhankangas, Coupet, Welch, & Barnum, 2014).

El máximo objetivo de la teoría del TBL es crear una empresa sostenible, que sea capaz de generar valor para los accionistas a largo plazo, respetando el medioambiente, utilizando la menor cantidad de recursos naturales posibles y minimizando el impacto negativo sobre el entorno, y al mismo tiempo generando valor para todos los *stakeholders*, respetando los derechos de los trabajadores y mejorando las condiciones de vida de las comunidades locales tanto de las empresas como de sus

proveedores. Estas buenas prácticas, no solo facilitan la longevidad de las empresas, sino que también legitiman su existencia frente a la sociedad (Carroll & Buchholtz, 2014; SustainAbility, s. f.).

Figura 3. Modelo Triple Bottom Line



Fuente: elaboración propia desde Elkington, 1997

2.5. Teorías académicas sobre RS

Con el objetivo de contribuir a la clarificación del concepto de RS, Elisabet Garriga y Domènec Melé (2004) elaboraron un mapa de las teorías y de las nomenclaturas más relevantes sobre esta temática que, tras más de diez años, sigue siendo el artículo más citado sobre RS (Sheehy, 2014).

Los autores explican así el origen de la elaboración de este mapa de teorías:

We will do so by considering each theory from the perspective of how the interaction phenomena between business and society are focused.

As the starting point for a proper classification, we assume as hypothesis that the most relevant CSR theories and related approaches are focused on one of the following aspects of social reality: economics, politics, social integration and ethics. The inspiration for this hypothesis is rooted in four aspects that, according to Parsons (1961), can be observed in any social system: adaptation to the environment (related to resources and economics), goal attainment (related to politics), social integration and pattern maintenance or latency (related to culture and values) (Garriga & Melé, 2004, p. 52).

Teniendo como punto de partida estas hipótesis, Garriga y Melé clasifican las teorías sobre RS ordenándolas en 4 grupos:

Teorías Instrumentales

Teorías Políticas

Teorías Integrativas

Teorías Éticas

En los próximos apartados explicaremos cada una de estas teorías relacionadas con la RS.

2.5.1. Teorías Instrumentales

Las teorías instrumentales se basan en la creencia de que solo los beneficios económicos relacionan las actividades empresariales con la

sociedad en la cual operan. Se llaman teorías instrumentales porque consideran la RS solo una herramienta para generar beneficio económico.

The corporation is an instrument for wealth creation and this is its sole social responsibility. Only the economic aspect of the interactions between business and society is considered. So any supposed social activity is accepted if, and only if, it is consistent with wealth creation. This group of theories could be call instrumental theories because they understand CSR as a mere means to the end of profits (Garriga & Melé, 2004, p. 53).

Según este grupo de teorías, la RS es considerada simplemente una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos económicos y solo debe contribuir a la mejora de la sociedad de manera tangencial.

El representante más reconocido de estas teorías es Milton Friedman (1970) que sostiene que: “the only one responsibility of business towards society is the maximization of profits to the shareholders within the legal framework and the ethical custom of the country” (p. 3). Considerar la rentabilidad de la empresa como eje de gestión no excluye la necesidad de tener en cuenta los intereses de los *stakeholders* (grupos de interés, internos y externos a la empresa, relacionados con su actividad) (Sheehy, 2014). De hecho, algunos autores como Mitchell, Agle y Wood (1997) y Ogden y Watson (1999) sostienen que la satisfacción de estos grupos y el cumplimiento de sus necesidades por parte de la empresa, contribuye a maximizar los beneficios económicos. Una limitada inversión en actividades que beneficien la comunidad es una práctica aceptable y aconsejable para aumentar los beneficios económicos (McWilliams & Siegel, 2001).

Las teorías instrumentales se centran en el incremento de los beneficios económicos de la empresa a través de acciones sociales que tengan un impacto positivo en la imagen de marca, en la reputación y en la diferenciación gracias a una ventaja competitiva relacionada con una mayor aceptación de la marca por parte del consumidor (Husted & Allen, 2000).

Según Garriga y Melé (2004), se pueden identificar cuatro aproximaciones diferentes que tienen el objetivo de utilizar la RS solo para crear una ventaja competitiva para la empresa:

- Inversiones sociales
- Gestión de recursos éticos y sociales
- Estrategias para la base de la pirámide económica
- Marketing social y marketing con causa

2.5.1.1. Inversiones sociales en el contexto competitivo

La RS puede convertirse en ventaja competitiva para la reputación de la empresa y para su imagen de marca, gracias a la inversión social para mejorar la vida de la comunidad. La filantropía es probablemente el ejemplo más básico y tradicional de práctica de RS.

Según las teorías instrumentales, las empresas que son capaces de contribuir a la mejora social, mejoran la percepción positiva de la marca. Además, estas empresas, conociendo bien a sus consumidores, pueden ejercer este rol social, a menudo, mejor que los mismos gobiernos.

The authors argue that investing in philanthropic activities may be the only way to improve the context of competitive advantage of a firm and usually creates greater social value than individual donors or government can. The reason presented (the opposite of Friedman's position) is that the firm has the knowledge and resources for a better understanding of how to solve some problems related to its mission (Garriga & Melé, 2004, p. 54).

Más recientemente Porter y Kramer (2006), exponentes de estas teorías instrumentales, han aplicado el modelo que describe el concepto de "ventaja competitiva" (M. E. Porter, 1980) para analizar todo tipo de inversiones sociales que puedan mejorar el posicionamiento de una marca dentro del "contexto competitivo".

Según estos autores:

At the heart of any strategy is a unique value proposition: a set of needs a company can meet for its chosen customers that others cannot. The most strategic CSR occurs when a company adds a social dimension to its value proposition, making social impact integral to the overall strategy (M. E. Porter & Kramer, 2006, p. 90).

En un entorno competitivo muy agresivo y con una oferta muy poco diferenciada, dotar una marca de una dimensión social y relacionarla con valores sociales, crea una ventaja competitiva y una diferenciación hacia la competencia.

2.5.1.2. Visión de la empresa basada en la gestión de sus recursos éticos y sociales

Las teorías instrumentales, también, se focalizan en la gestión de los recursos, considerando que la competitividad de una empresa depende únicamente de la interacción entre todos sus recursos: los humanos, los organizativos y los físicos, a lo largo del tiempo.

Tradicionalmente, se consideran recursos más relevantes para desarrollar una ventaja competitiva los que cumplen con estos criterios: deben ser valiosos, difíciles de encontrar e inimitables, y la organización debe estar organizada para gestionarlos de manera eficaz, modificándolos, integrándolos, y combinándolos para generar nuevas estrategias de creación de valor (Garriga & Melé, 2004).

Desde este punto de partida, algunos autores han identificado los recursos éticos y sociales como fuentes de ventaja competitiva. Por ejemplo, Petrick y Quinn (2001), proponen la capacidad de tomar decisiones según un procedimiento que tenga en cuenta la esfera moral y no solo la económica, como uno de estos recursos valiosos, difícil de imitar y con opciones a crear valor para la organización.

2.5.1.3. Estrategias para la base de la pirámide económica

Tradicionalmente, la mayoría de las estrategias de negocio se centran en productos dirigidos a personas que pertenecen a la clase media o alta, sin embargo, la mayoría de la población mundial es pobre o de clase media baja. En la parte inferior de la pirámide económica se encuentran unos cuatromil millones de personas: “On reflection, certain strategies can serve the poor and simultaneously make profits” (Garriga & Melé, 2004, p. 55). Gracias a ejemplos de innovación disruptiva, algunas empresas están entrando en los mercados de los países en vía de desarrollo, ayudando la población local y, al mismo tiempo, generando beneficios (Prahalad, 2002; Prahalad & Hammond, 2002).

El proyecto de Danone “Grameen Danone Foods Ltd” para India y Bangladesh es un ejemplo de como convertir un proyecto social en una herramienta para penetrar en un mercado muy extendido y con un amplio *target* que se encuentra en la base de la pirámide económica. En el 2005 Muhammes Yunus, que se convertirá en el 2006 en Premio Nobel por la Paz, propuso al CEO del Grupo Danone de fundar una empresa social para proveer de yogures a los niños de India Y Bangladesh. Los productos tenían que tener un precio accesible para la parte de población con menos recursos (la base de la pirámide demográfica) y los beneficios de la empresa tenían que ser reinvertido a fines sociales.

It all began with the meeting in November 2005 between Franck Riboud, CEO of Group Danone, and Muhammad Yunus, founder of Grameen Bank and later winner of the 2006 Nobel Peace Prize.

The two men discussed at length their ideas and their respective convictions concerning the development of poor countries and discovered that their areas of expertise were complementary. They then decided to create a joint venture called “Grameen Danone Foods” (Danone, s. f.).

Danone aceptó construir una fábrica de yogures en una zona rural de Bangladesh y, en un segundo momento, de la India. Unas investigaciones

habían descubierto que, si un niño comía cada día un yogur enriquecido con unos complementos alimenticios especiales, casi podía alcanzar la totalidad de sus necesidades alimentarias. Una vez recuperada la inversión económica, el pacto era que Danone habría renunciado a los beneficios de esta actividad y habría cobrado los costes de la materia primera, pese a seguir produciendo yogures en estas zonas rurales y de difícil acceso. Desde un punto de vista social, este proyecto, por un lado, ayudó a la población infantil local a superar parte de los problemas de desnutrición que le afectaba y, por otro lado, las mujeres de estos poblados rurales se encargaban de vender los yogures, teniendo así un trabajo y pudiendo sacar beneficios de esta actividad. De ese modo, Danone pudo entrar en un mercado formado por millones de personas que, actualmente, tienen un poder de adquisición muy limitado, pero que forman unos de los países con mayor crecimiento económico del mundo actual.

2.5.1.4. Cause Related Marketing (Marketing Con Causa)

Una aplicación práctica de las teorías instrumentales es el *Cause Related Marketing* (CRM) (Garriga & Melé, 2004). Desde el punto de vista de las teorías instrumentales, el marketing con causa es una manera de contribuir a una causa social gracias a la venta de un determinado producto o servicio.

Según Varadarajan y Menon:

CRM is the process of formulating and implementing marketing activities that are characterized by an offer from the firm to contribute a specified amount to a designated cause when customers engage in a revenue-providing exchanges that satisfy organizational and individual objectives (Varadarajan & Menon, 1988, p. 60).

El objetivo del CRM es aumentar las ventas y la fidelización de los clientes gracias a la asociación de la marca con unos valores éticos de responsabilidad social y de soporte a causas sociales relevantes para el

target y coherentes con la imagen de marca y posicionamiento (Murray & Montanari, 1986; Varadarajan & Menon, 1988).

Gracias al CRM la diferenciación del producto depende de los atributos sociales, éticos y morales asociados con la marca. Estos atributos afectan positivamente la reputación de la empresa en su conjunto (Smith & Higgins, 2000).

McWilliams and Siegel (2001) afirman que: “support of cause related marketing creates a reputation that a firm is reliable and honest. Consumers typically assume that the products of a reliable and honest firm will be of high quality” (p.120).

A través de la práctica del CRM las teorías instrumentales quieren demostrar que la maximización de los beneficios de otros *stakeholders*, además de los accionistas, en este caso clientes y beneficiarios de la acción social, pueden generar valor económico a la empresa.

Currently, this approach usually takes the shareholder value maximization as the supreme reference for corporate decision-making. ... However, today it is quite readily accepted that shareholder value maximization is not incompatible with satisfying certain interests of people with a stake in the firm (stakeholders) (Garriga & Melé, 2004, p. 54).

Satisfacer las necesidades de la sociedad en general y no solo de los accionistas no es incompatible con la creación de beneficios económicos para las empresas.

2.5.2. Teorías Políticas

Según las teorías políticas, el poder de las empresas se demuestra en relación con el papel que desempeñan en el ámbito político, es decir, en el ámbito público: “the social power of corporation is emphasized, specifically in its relationship with society and its responsibility in the political arena associated with this power” (Garriga & Melé, 2004, p. 55). Debido a las

relaciones con los agentes sociales y políticos, las empresas aceptan unas obligaciones hacia la sociedad y la participación en actividades con fines sociales (Sheehy, 2014).

Las teorías políticas aportan al debate sobre la RS consideraciones y análisis generalmente relacionados con la política.

Garriga y Melé (2004) destacan dos teorías políticas más relevantes:

- *Corporate Constitutionalism*
- *Corporate Citizenship*

2.5.2.1. Corporate Constitutionalism (Constitucionalismo Corporativo)

En el año 1960 Davis, exponente de las teorías políticas de la RS, acuñó el término *Corporate Constitutionalism* y fue el primer autor que exploró el poder que ejercen las corporaciones en la sociedad y el impacto que tienen, introduciendo el concepto de *Business Power* en el debate entorno a la RS. Davis sostenía que las compañías son instituciones sociales que tienen que utilizar este poder de manera responsable (Garriga & Melé, 2004).

Davis (1960) formuló dos principios según los cuales el poder social de la empresa tiene que ser gestionado: *the social power equation* y *the iron law of responsibility*. El principio del *social power equation* relaciona la responsabilidad social del directivo con la cantidad de poder social que posee. En palabras del mismo autor, el “*social power equation*” consiste en: “social responsibilities of businessmen arise from the amount of social power that they have” (K. Davis, 1973). El principio del *iron law of responsibility* se refiere a las consecuencias negativas de la ausencia de gestión del poder social de las corporaciones.

Whoever does not use his social power responsibly will lose it. In the long run those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it because other groups eventually will step in to assume those responsibilities (K. Davis, 1960, p. 63).

El poder social de los directivos puede ser muy grande y tener consecuencias muy relevantes. El éxito de un directivo y la legitimidad otorgada a ejercer este poder dependerá de la capacidad de gestionarlo de manera responsable y sostenible en el tiempo.

Sobre todo, en la actualidad, los directivos tendrán que ser muy cuidadosos a la hora de ejercer este poder social, debido a las crecientes expectativas de transparencia y responsabilidad por parte de los consumidores. Si una empresa no gestiona bien este poder, lo perderá, mermando así su posicionamiento en el mercado: “So if a firm does not use its social power, it will lose its position in society because other groups will occupy it, especially when society demands responsibility from business” (Garriga & Melé, 2004, p. 56).

2.5.2.2. Corporate Citizenship (Ciudadanía Corporativa)

En los años setenta, Davis fue uno de los primeros autores que empleó el concepto de *Corporate Citizenship* (CC) “Social responsibility begins where law ends. A firm is not socially responsible if it merely complies with the minimum required of the law, because this is what a good citizen would do” (K. Davis, 1973).

La idea de la empresa como ciudadano, no es nueva (K. Davis, 1973), sin embargo, en los últimos años, los académicos están dedicando muchos esfuerzos en definir este concepto, debido a la transformación de la relación entre las empresas y la sociedad, debido a la crisis del estado del bienestar y la globalización, convirtiendo a las corporaciones en actores muy poderosos en la escena global (Sethi, 2002). Garriga y Melé (2004) apuntan que: “These, together with the deregulation process and decreasing costs with technological improvements, have meant that some large multinational companies have greater economical and social power than some governments” (p. 56).

Sin embargo, el concepto *Corporate Citizenship* no tiene el mismo significado para todos los teóricos de la cultura corporativa.

Carroll (1999) sostiene que *Corporate Citizenship* define una nueva conceptualización del papel de la empresa en la sociedad y que se solapa con otras teorías relacionadas con la responsabilidad del mundo corporativo hacia la sociedad.

Según Matten y Crane (2004), en un momento en el que los gobiernos han perdido la capacidad de regular y proteger la vida de los ciudadanos, las empresas tienen la responsabilidad de asumir ese rol, convirtiéndose, a menudo, en sustitutos del poder gubernamental: "This view arises from the fact that some corporations have gradually come to replace the most powerful institution in the traditional concept of citizenship, namely government" (Garriga & Melé, 2004, p. 57).

Los académicos coinciden en que, a través de un contrato basado en el *Corporate Citizenship*, las empresas tienen que formalizar sus responsabilidades y sus relaciones con la sociedad, trabajando, por ejemplo, en la mejora de las condiciones de vida de las comunidades locales y en la protección del medioambiente. Las preocupaciones por los efectos de las actividades empresariales sobre las comunidades locales y el territorio, han evolucionado hasta unas políticas empresariales a nivel global, sobre todo desde que, en los años noventa, empezó el movimiento antiglobalización que sigue criticando de manera feroz las multinacionales de todos los sectores (Garriga & Melé, 2004).

En el capítulo 4.5., dedicado específicamente al concepto de *Corporate Citizenship* relacionado con el "rol político" que actualmente desempeñan las empresas, trataremos de manera más profunda la relación entre el CC y los movimientos activistas anti globalización.

2.5.3. Teorías Integrativas

El tercer grupo de teorías relacionadas con la RS identificado por Garriga y Melé incluye teorías que describen cómo las empresas integran en sus

estrategias la satisfacción de las necesidades sociales de su entorno, debido a que las empresas dependen de la sociedad para existir y crecer. Estas teorías se llaman: teorías integrativas.

Sin el reconocimiento y la aceptación por parte de la sociedad, las empresas no pueden subsistir. Es por ello que los directivos tienen que tener en cuenta las exigencias de la sociedad a la hora de gestionar a las organizaciones (Bajo, 2015). Es la sociedad en su conjunto que proporciona la legitimidad y el prestigio a las empresas.

Social demands are generally considered to be the way in which society interacts with business and gives it a certain legitimacy and prestige. As a consequence, corporate management should take into account social demands, and integrate them in such a way that the business operates in accordance with social values (Garriga & Melé, 2004, p. 57).

Según las teorías integrativas, las empresas tienen que identificar y satisfacer las necesidades que la sociedad les demanda y, gracias a esta pronta respuesta, pueden alcanzar una mayor legitimización y aceptación social y prestigio (Scherer & Palazzo, 2011; Sheehy, 2014).

Las teorías integrativas incluyen estos aspectos:

- *Issues Management* (Gestión de incidencias)
- Principio de Responsabilidad Pública
- *Stakeholders Management* (Gestión de grupos de interés)
- *Corporate Social Performance* (Desempeño Social Corporativo)

2.5.3.1. *Issues Management* (Gestión de incidencias)

La primera teoría del grupo de las teorías integrativas es la definida como *Issues Management*. La teoría de la gestión de incidencias se basa en el principio que las empresas tienen que crear unos procedimientos aptos a

detectar los problemas de la sociedad e intentar resolverlos a través de su actividad (Garriga & Melé, 2004).

Wartick y Rude (1986) definen el “Issue Management as the processes by which the corporation can identify, evaluate and respond to those social and political issues which may impact significantly upon it” (p. 124). En este sentido, las empresas tienen la capacidad de detectar posibles conflictos sociales antes que los mismos gobiernos e intervenir en ellos de manera más ágil y rápida. Esta teoría está relacionada con el concepto de *Social Responsiveness*, la capacidad de las organizaciones de identificar y resolver los problemas sociales que afectan sus *stakeholders*. A menudo las empresas identifican las necesidades sociales antes de los mismos gobiernos, porque conocen muy bien a sus *stakeholders*, sobre todo a los clientes (Aguinis & Glavas, 2012; Fassin et al., 2015; Garriga & Melé, 2004).

2.5.3.2. El principio de Responsabilidad Pública

La segunda teoría integrativa se define bajo el “Principio de Responsabilidad Pública”. En este sentido, autores como Preston y Post (1981) sustituyen la palabra “Social” por “Público”, para huir de una visión de la Responsabilidad Corporativa basada en los juicios de valor y en la moral individual.

Según Preston y Post (1981) la esencia del “Principio de Responsabilidad Pública” de las empresas se basa en que: “public policy includes not only the literal text of law and regulation, but also the broad pattern of social direction reflected in public opinion, emerging issues, formal legal requirements and enforcement and implementation practices” (p. 57). Estos autores afirman que las empresas tendrían que participar en la definición de las políticas de identificación, reglamentación y resolución de los posibles conflictos públicos, sobre todo en países donde los gobiernos son demasiados débiles o corruptos para cumplir con esta función de manera satisfactoria (Preston & Post, 1981).

Por su enfoque en la relación entre empresas y gobiernos, la elaboración de estas teorías integrativas se ha desarrollado paralelamente a estudios orientados a las estrategias corporativas de influencia sobre la política, como la financiación de los partidos y de las campañas electorales, el *lobbying* y la gestión de grupos de influencia a nivel público (Garriga & Melé, 2004; Sheehy, 2014).

2.5.3.3. Stakeholders Management (Gestión de grupos de interés)

La teoría integrativa más conocida por la comunidad académica y multidisciplinar es seguramente la relacionada con el *Stakeholders Management*, la gestión de los grupos de interés, es decir de todos los colectivos que, de manera directa o indirecta, internamente o externamente, se ven afectados por la actividad y los *outputs* de una organización.

Las teorías sobre *Stakeholders Management* empiezan a ser desarrolladas en los años setenta. En el 1978 Emshoff y Freeman presentaron, por primera vez, los dos principios base de esta teoría:

1. El objetivo central de la teoría es alcanzar el máximo nivel de cooperación entre todos los *stakeholders* y los objetivos de la empresa.
2. La gestión de las relaciones con los grupos de interés requiere esfuerzos dedicados a problemáticas muy diferentes y heterogéneas.

Según Garriga y Melé (2004):

Stakeholders management tries to integrate groups with a stake in the firm into managerial decision making... In recent times, corporations have been pressured by nongovernmental organizations (NGOs), activists, communities, governments, media and other institutional forces. These groups demand what they consider to be responsible corporate practices. Now some corporations are seeking corporate responses to social demands by establishing dialogue with a wide spectrum of stakeholders (p. 59).

La identificación adecuada de los *stakeholders* prioriza y maximiza las políticas de RS de las instituciones: “Instead of focusing on generic responsiveness, specific issues or on the public responsibility principle, the approach called “stakeholders management” is oriented towards “stakeholders” or people who affect or are affected by corporate policies and practices” (Garriga & Melé, 2004, p. 58).

Debido a la importancia de la teoría de los *stakeholders* en la comprensión de las relaciones entre la RS, el rol político de las empresas y el rol público de los ciudadanos - gracias al uso de los nuevos medios de comunicación - y la gran relevancia que tienen los diferentes grupos de interés en la percepción de marca y legitimidad de las *Business Schools*, dedicaremos al desarrollo de esta teoría todo el Capítulo 3.

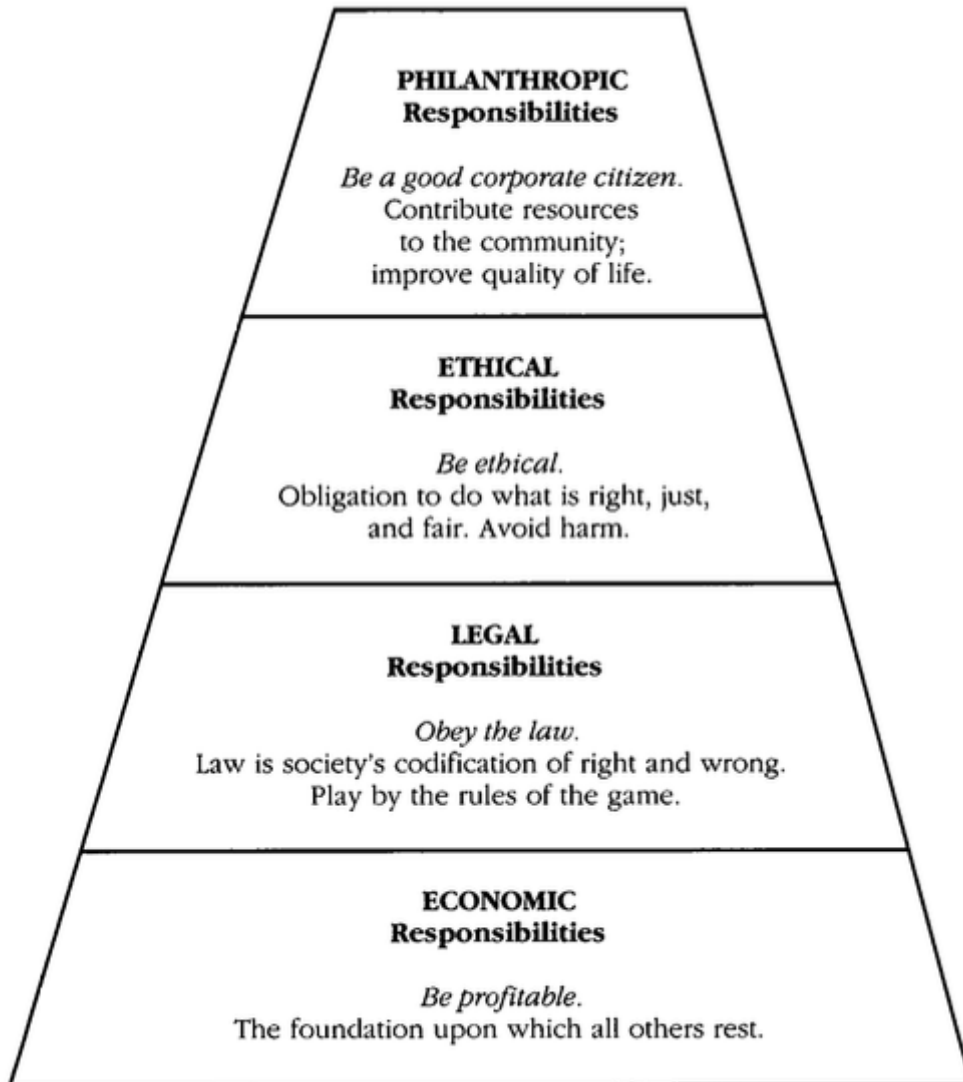
2.5.3.4. Corporate Social Performance (Desempeño Social Corporativo)

Una última teoría, subgrupo y a la vez resumen de las teorías integrativas anteriormente explicadas, es la que, en el 1979, Carroll (1979) denomina *Corporate Social Performance* (CSP): “The term CSP has emerged as an inclusive and global concept to embrace corporate social responsibility, responsiveness, and the entire spectrum of socially beneficial activities of business” (Carroll, 1991).

En su artículo, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, Carroll (1991) afirma que las empresas, para ser socialmente responsables, tienen que tener en cuenta cuatro ámbitos de responsabilidad hacia los *stakeholders*: económico, legal, ético y filantrópico.

Estos cuatro conceptos forman una pirámide:

Figura 4. The Pyramid of Corporate Social Responsibility



Fuente: Carroll, 1991, p. 42

Responsabilidades económicas

Las responsabilidades económicas “to produce goods and services that society wants and to sell them at a profit” (Carroll, 1991, p. 42), son la razón de ser de las empresas. Las compañías tienen que maximizar sus beneficios

y ser lo más competitivas posible para poder sobrevivir en el entorno económico: “All other business responsibilities are predicated upon the economic responsibility of the firm, because without it the others become moot considerations” (Carroll, 1991, p. 42).

Responsabilidades Legales

Las empresas tienen que desarrollar todas sus actividades económicas respetando las leyes vigentes en las áreas en las cuales operan, como parte del contrato social entre empresa y sociedad (Carroll, 1991; Garriga & Melé, 2004).

Responsabilidades Éticas

Las empresas tienen unas obligaciones éticas que la sociedad espera que cumplan.

Although economic and legal responsibilities embody ethical norms about fairness and justice, ethical responsibilities embrace those activities and practices that are expected or prohibited by societal members even though they are not codified into law. Ethical responsibilities embody those standards, norms, or expectations that reflect a concern for what consumers, employees, shareholders, and the community regard as fair, just, or in keeping with the respect or protection of stakeholders' moral rights (Carroll, 1991).

Las expectativas de los *stakeholders* evolucionan en el tiempo y reflejan los valores cambiantes de la sociedad, obligando a las empresas a responder a exigencias éticas y cumplir con estándares más exigentes de los definidos por las leyes vigentes. Los *stakeholders* expresan, a nivel ético y moral, exigencias más complejas y, muchas veces, más adelantadas que el mismo marco legal (Carroll, 1998). Para ser competitiva, una marca siempre tiene que tener en cuenta su coherencia y consistencia ético-moral (Carroll, 1991; Garriga & Melé, 2004).

Responsabilidades filantrópicas

La responsabilidad filantrópica es el último escalón de la pirámide de Carroll, el nivel más difícil de alcanzar y, al mismo tiempo, el menos exigido por la sociedad, justamente por su dificultad y voluntariedad: “Philanthropy encompasses those corporate actions that are in response to society's expectation that businesses be good corporate citizens. This includes actively engaging in acts or programs to promote human welfare or goodwill” (Carroll, 1991, p. 42).

Las acciones filantrópicas tienen como objetivo el financiar programas que desarrollan actividades artísticas, deportivas, humanitarias que mejoren la vida de la comunidad. Las responsabilidades filantrópicas, a diferencia de las éticas, son consideradas por parte de los *stakeholders* como voluntarias y no necesarias. Los programas filantrópicos mejoran la imagen de marca, sin embargo, su ausencia, al contrario de la falta de ética, no significa el rechazo por parte de los grupos de interés.

Según Carroll (1991):

The pyramid of the four components of CSR, begins with the basic building block notion that economic performance undergirds all else. At the same time, business is expected to obey the law because the law is society's codification of acceptable and unacceptable behavior. Next is business's responsibility to be ethical. At its most fundamental level, this is the obligation to do what is right, just, and fair, and to avoid or minimize harm to stakeholders (employees, consumers, the environment, and others). Finally, business is expected to be a good corporate citizen. This is captured in the philanthropic responsibility, wherein business is expected to contribute financial and human resources to the community and to improve the quality of life (p. 42).

Las cuatro dimensiones a menudo entran en conflicto. No es tan fácil lograr la optimización de los resultados económicos y al mismo tiempo respetar las normas éticas de los grupos de interés y, a la vez, contribuir al desarrollo

de la comunidad: “The firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen” (Carroll, 1991, p. 43).

2.5.4. Teorías Éticas

El cuarto y último grupo de teorías definido por Garriga y Melé (2004) es el de las Teorías Éticas.

Según estas teorías, la relación entre empresas y sociedad está alimentada por valores éticos y la RS es una obligación ética de cada organización: “This leads to a vision of CSR from an ethical perspective and as a consequence, firms ought to accept social responsibilities as an ethical obligation above any other consideration” (Garriga & Melé, 2004, p. 53).

Dentro de las teorías éticas, se elaboran los conceptos de:

- *Normative Stakeholders Theory*
- Derechos universales
- Desarrollo sostenible

2.5.4.1. Normative Stakeholders Theory (Teoría normativa de los grupos de interés)

Garriga y Melé (2004) opinan que, por lo general, la gestión de los *stakeholders* puede ser incluida en el grupo de las teorías integrativas, porque algunos autores consideran que esta forma de gestión es una manera para acercar las empresas a las necesidades expresadas y exigidas por la sociedad.

Sin embargo, el *Stakeholders Management* se ha convertido también en una teoría basada en reflexiones de tipo ético desde que, en el 1984, Freeman publicó el libro: “Strategic Management: a Stakeholder Approach”. En este libro, Freeman considera que los directivos, no solo tienen el deber de cumplir con las necesidades y expectativas de los accionistas, sino que

tienen que también tener una relación privilegiada con todos los grupos de interés que afectan o son afectados por la empresa. La aportación de Freeman cambió la visión que tenían las organizaciones sobre su relación con todos los grupos de interés (R. E. Freeman, 1984).

Según nuestra opinión, este es un aspecto tan importante que hemos dedicado el Capítulo 3 a la teoría de los *stakeholders*.

2.5.4.2. Derechos Universales

Los derechos humanos son considerados como la base de la RS, sobre todo dentro del Mercado Global en el cual las empresas operan actualmente (Cassel, 2001).

A partir del estudio de los derechos humanos universales se ha formulado una teoría que establece cuales son los diez principios fundamentales en defensa de los derechos humanos, de los trabajadores y del medio-ambiente. Estos principios configuran el Programa de Naciones Unidas, UN Global Compact, que Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, presentó en ocasión del “The World Economic Forum” del 1999 (World Economic Forum, 2002).

Los diez principios de UN Global Compact, tal y como se organizan en el documento del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, son definidos en esta manera (Pacto Mundial de Naciones Unidas Red Española, s. f.-a):

Principio 1 - Derechos Humanos

“Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia”

Principio 2 - Derechos Humanos

“Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos”

Principio 3 - Normas Laborales:

“Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva”

Principio 4 - Normas Laborales:

“Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción”

Principio 5 - Normas Laborales:

“Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil”

Principio 6 - Normas Laborales:

“Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación”

Principio 7 - Medio Ambiente

“Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente”

Principio 8 - Medio Ambiente

“Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental”

Principio 9 - Medio Ambiente

“Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente”

Principio 10 - Anticorrupción

“Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno”

2.5.4.3. Desarrollo Sostenible

La última tipología de teorías basadas en valores éticos, es la del desarrollo sostenible en las organizaciones. Esta teoría empezó a desplegarse desde el 1987, a raíz del informe *Brundtland Report*, publicado por la World Commission on Environment and Development en Estados Unidos. Este informe (Brundtland et al., 1987) afirmaba que: “sustainable development seeks to meet the needs of the present without compromising the ability to meet the future generation to meet their own needs” (p. 8).

Al principio el concepto de “Desarrollo Sostenible” solo tenía en cuenta el impacto medioambiental. Sin embargo, desde el año 2000, el concepto “Desarrollo Sostenible” ha ganado unas connotaciones más amplias, y, también, se refiere a la dimensión social de las empresas. Según el World Business Council for Sustainable Development (2000) “Sustainable development requires the integration of social, environmental, and economic considerations to make balanced judgments for the long term” (p. 2).

A modo de resumen, el siguiente esquema recoge el mapa de teorías sobre RS según Garriga y Melé (2004):

Tabla 2. Esquema teorías sobre RS

Tipo de teoría	Conceptos relacionados	Descripción	Principales exponentes
Teorías Instrumentales: se centran en alcanzar beneficios económicos a través de actividades sociales	Maximización de los beneficios para los accionistas	Beneficios a largo plazo	Friedman (1970)
	Ventaja competitiva	RS como generador de ventaja competitivas en el mercado.	Porter y Kramer (2002)
	Estrategias para la base de la pirámide de la población	Creación y ventas de productos para la clase social más pobre, pero a la vez más nombrosa.	Prahalad y Hammond (2002)
	Cause-related Marketing	Acciones sociales utilizadas como herramienta de marketing.	Varadarajan y Menon (1988)
Teorías políticas: basadas en el uso responsable del poder que las empresas tienen en ámbito político y público	Corporate constitutionalism	La RS de las empresas nace del poder que tienen en la sociedad.	Davis (1960, 1967)
	Corporate citizenship	Las empresas son como ciudadanos con sus derechos y sus deberes hacia la comunidad.	Carroll (1999) Matten y Crane (2004)
Teorías integrativas: describen como las empresas integran la demanda social en sus actividades.	Issues management	Las empresas crean unos procedimientos para detectar problemas de la sociedad que puede influir en sus actividades y trabaja para resolverlos.	Wartick y Rude (1986) Sethi (2002) Windsor (2001) y Wood y Logsdon (2001) Marsden (2000)

	Responsabilidad pública	Las empresas tienen un rol público importante y tendrían que participar de la gestión de la comunidad.	Preston y Post (1981)
	Stakeholders management	Gestión equilibrada de los impactos de las empresas hacia todos los grupos de interés.	Mitchell, Agle y Wood (1997) y Ogden y Watson (1999)
	Corporate Social Performance	Legitimidad social conseguida a través de la respuesta a las necesidades de la sociedad.	Carroll (1979, 1991)
Teorías éticas: la relación entre empresa y sociedad está alimentada por valores éticos.	Stakeholder normative theory	Las organizaciones tienen el deber de responder a las necesidades de todos los stakeholders.	Freeman (1984) Donaldson and Preston (1995)
	Derechos universales	Principios basados los derechos humanos, laborales y el respeto por el medioambiente.	UN Global Compact (1999)
	Desarrollo sostenible	Uso de los recursos teniendo siempre en cuenta el bienestar de las generaciones futuras.	World Commission on Environment and Development (Brutland Report) (1987)

Fuente: Elaboración propia

Concluyendo, las teorías más relevantes sobre la RS tienen en común estos aspectos en la gestión empresarial:

1. Alcanzar objetivos económicos que produzcan beneficios a largo plazo.
2. Usar el poder empresarial de manera responsable.
3. Integrar en la estrategia empresarial las demandas de la sociedad.
4. Contribuir al bien común gestionando las empresas de manera ética.

2.6. Características clave de la RS

La mayoría de las teorías mencionadas en el capítulo precedente, coinciden en identificar unas características clave del concepto comúnmente reconocido como RS. Las características más reconocidas son (Crane et al., 2008):

- voluntariedad
- necesidad de gestión de factores externos
- orientación hacia múltiples grupos de interés
- alineamiento de las responsabilidades sociales y económicas
- relación entre acciones y valores
- ir más allá de la simple filantropía.

2.6.1. Voluntariedad

Las acciones de RS son voluntarias, tanto en cuanto superan las obligaciones mínimas que fijan las leyes. La opcionalidad, que por definición caracteriza la voluntariedad, es a menudo considerada como punto débil de la RS, porque no obliga a las empresas a respetar las normas definidas en las guías de RS que no dejan de ser unas simples recomendaciones (Crane et al., 2008).

2.6.2. Gestión de factores externos

Las organizaciones, con sus actividades económicas, influyen positivamente y negativamente en las comunidades en las cuales operan. Los efectos negativos no están incluidos en el precio de mercado de productos y servicios. La contaminación, los derechos humanos de los trabajadores y el impacto social sobre la comunidad, son algunos de estos efectos externos que, siendo solo parcialmente regulados por la ley, pueden requerir por parte

de las empresas una gestión que, de manera voluntaria, minimice sus impactos negativos y maximice una aportación positiva al entorno (Crane et al., 2008).

Gran parte de la RS se basa en la gestión de factores externos, como los derechos laborales específicos, el cálculo del impacto socio-económico del traslado de una fábrica, la despedida de parte de sus trabajadores, o la reducción de los efectos tóxicos de algunos productos sobre la comunidad (Husted & Allen, 2000). Un ejemplo de estas prácticas, es la colaboración de Unilever en Asia con Oxfam para evaluar los impactos positivos y negativos de sus negocios en la vida de las clases más pobres en Indonesia (Crane et al., 2008).

2.6.3. Orientación hacia múltiples grupos de interés

Las organizaciones, no solo tienen responsabilidades hacia sus accionistas, sino también y sobre todo hacia todos los grupos de interés con los cuales interactúa diariamente como: empleados, proveedores, medios de comunicación, ONG, instituciones públicas y la sociedad en general (Crane et al., 2008). El impacto de los *stakeholders* en todos los programas de RS y en la percepción por parte de la sociedad, se tratará en el capítulo 3 de esta tesis.

2.6.4. Alineamiento de las responsabilidades sociales y económicas

Las organizaciones, además de cumplir con sus responsabilidades hacia todos los grupos de interés involucrados, siempre tienen que tener en cuenta que la rentabilidad es una *conditio sine qua non* para su existencia y supervivencia. Es por ello que cada acción de RS no puede condicionar la rentabilidad de la empresa tanto en cuanto podría poner en peligro su misma existencia y, de esta manera, el bienestar de sus *stakeholders*. Por un lado,

se plantea la duda de cuanto sea posible y ético obtener beneficios de las mismas acciones sociales de cada marca, y por el otro, se intenta entender cómo las empresas pueden aprovechar económicamente el hecho de ser socialmente responsables (Crane et al., 2008).

Según Ackerman y Bauer (1976): “In the long run, the more successful corporations will be those that can achieve both social responsiveness and good economic performance” (p. 88). Las empresas capaces de responder a las necesidades de la sociedad y, al mismo tiempo, de obtener beneficios económicos, serán las organizaciones más competitivas y prósperas a largo plazo.

Waddock y Graves (1994) llegan a afirmar que los resultados económicos y las aportaciones positivas a la sociedad, por parte de las organizaciones, son directamente proporcionales e interdependientes. Analizando 430 empresas a través de 8 indicadores sociales (como aportaciones a la comunidad, relación con los empleados, con el medioambiente, diversidad, ...) y económicos (como *Return Of Assets*, *Return of Equity*, *Return on Sales*, ...) proporcionados por Standard & Poor's, Kinder, Lydenberg y Domini encontraron una relación positiva entre *Corporate Social Performance* (CSP) y *Corporate Financial Performance* (CFP). Green y Pelozo corroboran esta afirmación en un estudio del 2011.

Según Wheeler y Sillanpää (1997): “Companies that take stakeholders interest into account are more likely to be sustainable over time. Companies that always put shareholders' short-term interests first are not likely to prosper for long” (p. 112). Satisfacer las necesidades de los *stakeholders* es una práctica que asegura la existencia de la empresa a largo plazo, cumplir con las peticiones de solo los accionistas crea beneficios solo a corto plazo (Wheeler & Sillanpää, 1997).

2.6.5. Acciones y valores

Cuando se habla de RS, no se consideran solamente las acciones que una organización desarrolla para mejorar su impacto en la sociedad, sino, sobre

todo, por qué lo hace. El concepto de RSC es tan controvertido en su definición justo porque tiene en consideración los valores y la filosofía que fundamentan las acciones además de los efectos producidos (Crane et al., 2008).

2.6.6. Más allá de la filantropía

En algunas organizaciones los programas de RS responden a un planteamiento más filantrópico que estratégico. La sostenibilidad y el respecto para el entorno, deberían ser parte integrante y fundamental de cada segmento de la cadena de valor de las compañías, desde la gestión y elección de los proveedores, a la producción, al marketing, al reciclaje de los residuos: “CSR needs to be mainstreamed into normal business practice rather than being left simply to discretionary activity” (Crane et al., 2008, p. 8).

La RS debería estar estrechamente conectada con la estrategia de la empresa, no simplemente un esfuerzo para limitar riesgos o gestionar la reputación. Debería ser parte de la estrategia empresarial, no un simple añadido: “The attempt to consider how CSR might be “built in” to the core business of firms as opposed to “bolted on” as an extra has become a major theme in the CSR practitioner world” (Crane et al., 2008, p. 8).

La estrategia empresarial debería ser definida teniendo en cuenta - desde el principio - todos los conceptos de responsabilidad y sostenibilidad intrínsecos a la RS (Grayson & Hodges, 2004).

3. TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

La difusión de la globalización, el dominio de las nuevas tecnologías, la apertura de la mayoría de los estados al exterior y la creciente conciencia, por parte de la sociedad, del impacto de las organizaciones - empresariales o no - sobre la vida de cualquier individuo o colectivo, son razones de peso que han provocado la revisión, por parte de académicos y *practitioner*, de los conceptos de *business* (negocio) y de *business administration* (gestión de los negocios) (R. E. Freeman et al., 2010).

Las teorías, que tradicionalmente han descrito la gestión de las empresas, están basadas en la convicción que la única responsabilidad de los directivos es la de maximizar los beneficios de los propietarios y accionistas. En un mundo organizado en fronteras cerradas y regulado por leyes de ámbito estatal, cualquier abuso y exceso practicado para poder alcanzar la máxima rentabilidad, podía ser vigilado y punido por parte de los gobiernos y de la administración local.

Sin embargo, un mundo con estas características ya no existe. Las fronteras de la mayoría de los países han sido eliminadas a favor de la libre circulación de personas, mercancías, e ideas. A través de internet la información fluye de manera instantánea, sin barreras espacio-temporales. Las empresas distribuyen sus productos y servicios en todo el mundo, implantan sus sedes productivas en diferentes países e influyen en la vida de comunidades establecidas en realidades geográficas, económicas y sociales totalmente heterogéneas.

En el marco de este nuevo panorama, durante los últimos treinta años, la teoría de los *stakeholders* se ha desarrollado para proporcionar un punto de vista más completo y profundo de la actual realidad socio-económica (R. E. Freeman et al., 2010).

Según Freeman (2010), padre de la formulación de la teoría de los *stakeholders*, esta teoría tiene sobre todo el objetivo de resolver dos problemas muy importantes:

1. El problema de la relación entre creación de valor y los negocios.

2. El problema de la ética en el capitalismo.

Desde los orígenes de esta teoría en el Stanford Research Institute, la teoría de los *stakeholders*, ha intentado resolver la dicotomía entre la necesidad de las empresas de ser rentables y, al mismo tiempo, proporcionar a los mercados y a la sociedad un valor que superara el simple intercambio de bienes y servicios (R. E. Freeman et al., 2010).

Recientemente, gracias a una mayor sensibilidad por parte de las personas sobre los efectos del capitalismo en sus vidas cotidianas, los académicos han dirigido su atención al análisis de la ética en el capitalismo, focalizándose en la relación entre el capitalismo y las varias instituciones y grupos que forman la sociedad (R. E. Freeman et al., 2010).

Estudiosos de todo el mundo están intentando contestar a preguntas como:

- ¿Cómo podemos entender y gestionar el capitalismo teniendo en cuenta, no solo los resultados económicos, sino también los impactos sobre toda la sociedad?
- ¿Podemos seguir considerando el mundo de manera dicotómica / maniquea separando “los negocios” y “la ética”, como si estas dos realidades no influyeran la una en la otra?

Given the recent turbulence in financial markets, these problems have begun to take center stage in the public policy discussions about the reregulation of Business. Indeed, the forces of globalization have become stronger, and as information technology has led to more calls for more transparency, openness, and responsibility, we have seen an increased interest in understanding how capitalism, ethics sustainability, and social responsibility can be forged into new ways of thinking about Business. (R. E. Freeman et al., 2010, p. 5).

Como indican estos autores, la teoría de los *stakeholders* sugiere que, si tenemos en cuenta la correlación entre las organizaciones y los grupos e individuos que afectan o pueden ser afectados por sus actividades, es más fácil resolver estos problemas.

Según Freeman (2010), la mayoría de las teorías económicas, se basan en la falacia de separar las decisiones económicas de las decisiones éticas, algo, en la realidad, imposible, porque no hay decisión económica que no tenga una implicación ética y viceversa: “Virtually every activity in a company’s value chain touches on the communities in which the firm operates, creating either positive or negative social consequences” (M. E. Porter & Kramer, 2006, p. 84).

Para demostrar esta tesis, Harris y Freeman (2008) sostienen que cada vez que se toma una decisión de carácter económico se tendría que contestar a estas preguntas:

1. ¿Si se toma esta decisión, para quien se crea o destruye valor?
2. ¿Quién sale beneficiado y/o damnificado por esta decisión?
3. ¿Los derechos y los valores de quién están afectados por esta decisión?

Teniendo en cuenta estas preguntas, es evidente que no se puede separar las decisiones económicas de las decisiones éticas: mantener esta separación es una falacia (R. E. Freeman et al., 2010; Harris & Freeman, 2008).

Es necesario elaborar y compartir una teoría que, en lugar de separar constantemente las decisiones económicas de la ética, tenga siempre en cuenta todas las consecuencias que afectan todos los grupos de interés involucrados.

Freeman (2010) propone dos tesis para abordar este conflicto:

1. La tesis integrativa I: Las decisiones empresariales tienen implícitamente un contenido ético.
2. La tesis integrativa II: No tiene sentido hablar separadamente de empresas, ética y ser humanos. Las tres esferas están relacionadas en todo momento.

The integration thesis I:

Most Business decisions or statements about business have some ethical content or an implicit ethical view. Most ethical decisions or statements about ethics have some business content or an implicit view about business.

The integration thesis II:

- 1) It makes no sense to talk about business without talking about ethics.
- 2) It makes no sense to talk about ethics without talking about business.
- 3) It makes no sense to talk about either business or ethics without talking about human beings (R. E. Freeman et al., 2010, p. 7).

La teoría de los *stakeholders* tiene el objetivo de resolver esta *separation fallacy* teniendo en cuenta y demostrando la veracidad de los tres axiomas definidos por Freeman según estos principios fundamentales:

- El principio de la responsabilidad
- La creación de valor
- La gestión de los *stakeholders*.

3.1. Los Stakeholders o grupos de interés

Un *stakeholder*, según Freeman, es: “any group or individual that can affect o being affected by the achievement of corporation’s purpose” (R. E. Freeman, 1984, p. 46). Existen muchas definiciones de *stakeholders*, basadas en criterios diferentes como la gestión de riesgos, de intereses comunes, ...: “The debate over finding the one true definition of stakeholder is not likely to end” (R. E. Freeman et al., 2010, p. 26).

Donaldson y Preston (1995) consideran que:

The stakeholder theory has a normative core based on two major ideas:

- 1) Stakeholders are persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity (stakeholders are identified by their interests in the corporation, whether or not the corporation has any corresponding functional interest in them).
- 2) The interests of all stakeholders are of intrinsic value (that is, each group of stakeholders’ merits consideration for its own sake and not merely

because of its ability to further the interests of some other group, such as the shareowners) (p.67).

Consideramos la definición de Freeman, como la más pragmática por su amplitud, siendo adaptable a cada tipo de empresa, sector, tamaño y país. Freeman, además, subdivide los *stakeholders* en primarios y secundarios. Los *stakeholders* primarios son los que “without whose support, the business would cease to be viable” (R. E. Freeman et al., 2010, p. 26): accionistas, clientes, empleados, proveedores y la comunidad.

Clarkson (1998) confirma esta teoría, añadiendo que los grupos secundarios, aun siendo importantes, no son críticos para la supervivencia de la empresa.

Phillips (2003) añade que los *stakeholders* primarios son los que “voluntarily accept the benefits of a mutually beneficial cooperative scheme of cooperation with the company” (Phillips, 2003, p. 92). Estos grupos tienen derechos y deberes hacia la empresa, son parte integrante de su cadena de valor, cuando los secundarios no lo son necesariamente.

Carroll (1993) y Gibson (2000) confirman esta teoría, añadiendo, sin embargo, que, los secundarios, aun no siendo tan estrictamente ligados a la empresa como los primarios, tienen el derecho moral de no ser damnificados para las decisiones de la compañía.

Los accionistas se ven afectados por los resultados económicos de la empresa y al mismo tiempo, por sus inversiones, que contribuyen a la propia existencia del negocio.

Los empleados, con su trabajo, generan el valor de la empresa, a través de la producción de productos, servicios, de la gestión de los recursos, de la dirección y toma de decisiones. Por otro lado, los empleados se esperan que las empresas, a cambio de su labor, les recompensen con dinero, respeto por sus derechos laborales, seguridad y reconocimiento. Los empleados, con su compromiso, condicionan los beneficios de las empresas y las representan.

Los proveedores, que antiguamente eran considerados fácilmente intercambiables y poco importantes en la cadena de valor, hoy en día tienen una función fundamental en la creación de valor. Están tan integrados en esta cadena, que sus acciones pueden maximizar o mermar la ventaja competitiva de una compañía, gracias a conceptos tangibles como la optimización de la estructura de costes y la disponibilidad de materias primarias o semi-productos, o más intangibles, como influir en la reputación de la empresa matriz, como en los casos de la explotación de las selvas indonesias para proporcionar aceite de palma a empresas como Unilever y Nestlé o los recientes casos de abusos de los derechos laborales del proveedor Foxconn de Apple en China.

La comunidad que acoge una empresa es la fuente de la mano de obra principal y son los consumidores potenciales de los productos y servicios generados. Además: “the local community grants the firm the right to build facilities and, in turn, to benefits from the tax base and economic and social contribution of the firm” (R. E. Freeman et al., 2010, p. 25). Las empresas tienen un impacto importante en las comunidades donde se instalan y aportan un gran valor. Sin embargo, las comunidades esperan que las empresas actúen como “buenos ciudadanos”, como si fueran individuos integrados en esas comunidades (R. E. Freeman et al., 2010).

Además de los *stakeholders* primarios, existen otros grupos de interés que, también, son relevantes para las empresas: “While any business must consist of financiers, customers, suppliers, employees, and communities, it is possible to think about other stakeholders as well” (R. E. Freeman et al., 2010, p. 25). Este grupo de *stakeholders* es definido como “secundario” y está representado por los medios de comunicación, los gobiernos, los competidores, las ONGs, ...

Los *stakeholders* secundarios son muy específicos en función de cada tipo de empresa o sector y su importancia es muy variable, dependiendo de las situaciones y del contexto.

Independientemente de cuáles sean los *stakeholders* más relevantes para una empresa, los directivos tienen que tener en cuenta que la creación de valor sólo es posible cuando hay armonía y colaboración entre todos los actores (R. E. Freeman et al., 2010). De hecho: “Serving all your stakeholders is the best way to produce long term results and create a growing, prosperous company ... there is no conflict between serving all your stakeholders and providing excellent returns for shareholders” (George, 2003, p. 102).

Gestionar los intereses de todos los *stakeholders*, entender sus necesidades, cumplir con sus expectativas es la mejor manera para garantizar a las organizaciones un futuro próspero a largo plazo y el mejor retorno de la inversión para los accionistas.

3.2. Teoría de los Stakeholders: el principio de la responsabilidad

Según el principio de responsabilidad, la mayoría de las personas suelen aceptar la responsabilidad de sus acciones hacia los demás: “People engaged in value creation and trade are responsible precisely to those groups and individuals who can affect or be affected by their actions: that is stakeholders” (R. E. Freeman et al., 2010, p. 9).

Para la mayoría de las organizaciones, los *stakeholders* más relevantes son: los clientes, los empleados, los proveedores, la comunidad y los accionistas. El reconocimiento del principio de responsabilidad implícitamente implica que, a la hora de tomar decisiones, no es posible separar las consecuencias económicas de las consecuencias éticas hacia estos grupos de interés. Los teóricos utilizan como concepto paraguas, para explicar la relación entre el principio de responsabilidad y los grupos de interés en el ámbito organizacional, la Responsabilidad Social Corporativa (R. E. Freeman et al., 2010).

Las teorías de los años setenta de Milton Friedman han sido consideradas, a menudo, como la demostración de la incoherencia de la teoría de los *stakeholders*. La afirmación de Friedman, de que la única responsabilidad de un directivo es cumplir con los intereses de los accionistas de la empresa, parece contradecir el principio de responsabilidad expresado por Freeman. Sin embargo, Friedman, en un artículo del 1962, afirma lo siguiente:

It may be in the long-run interest of a Corporation that is a major employer in a small community to devote resources to providing amenities to that community or to improving its government ... It is wrong to call this social responsibility because they (the actions) are entirely justified in its (the corporation's) self interest (p. 132).

Con esta afirmación Friedman, simplemente, considera que dar soporte a los *stakeholders* no es una práctica de RS, sino simplemente una práctica para maximizar los beneficios empresariales en un contexto capitalista. Según Friedman (1962) el objetivo de una empresa es: “use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception and fraud” (p. 133). Esta declaración no contradice la teoría de los *stakeholders*, simplemente hay una clara diferencia entre lo que, según Friedman y Freeman, hace que una empresa tenga éxito.

Friedman opina que el éxito de una empresa se mide con la maximización de los beneficios, mientras que Freeman cree que, para maximizar sus beneficios, una empresa tiene que proporcionar excelentes productos y servicios que cumplan con las necesidades de los clientes, tener sólidas y justas relaciones con los proveedores, motivar a sus empleados para que cada día quieran mejorar su actividad diaria y apoyar a la comunidad que permite que la empresa exista, a través de la mano de obra que le proporciona y a través de la compra de sus productos.

En la opinión de Freeman (2010), podemos considerar a Friedman, no un detractor de la teoría de los *stakeholders*, sino uno de sus primeros exponentes: “Despite the difference, we believe that Friedman’s maximizing share-holder value is compatible with stakeholder theory. After all, the only way is to satisfy stakeholders’ interests” (p. 112).

3.3. Teoría de los stakeholders: creación de valor

En un artículo del 2006, Porter y Kramer hacen una interesante reflexión sobre la oportunidad de las empresas de conseguir una ventaja competitiva a través de la RS y de la sostenibilidad, como prácticas que generan valor para los grupos de interés. Según Porter (1980), las empresas viven constantemente en un entorno competitivo y la única manera para sobrevivir es desarrollar una ventaja competitiva sostenible hacia la competencia. Esta ventaja competitiva, para ser tal, tiene que ser valorada por los clientes, sostenible en el tiempo y difícil de copiar por parte de la competencia.

En su último artículo del 2006, Porter y Kramer, sin embargo, se acercan a la teoría de los *stakeholders*. La creación de valor, que justifica la ventaja competitiva, no solo tiene que ser percibida por los clientes o consumidores, tiene también que satisfacer todos los grupos de interés afectados o que afectan a la empresa. Para tener una ventaja competitiva sostenible, no solo se tiene que tener en cuenta el valor generado para los clientes, sino también todos los actores involucrados en la cadena de valor de la empresa: el poder de los proveedores, el soporte por parte de los gobiernos en garantizar las prácticas empresariales gracias a la legislación, la complicidad por parte de la comunidad, el reconocimiento de generación de valor por parte de la sociedad en general, el apoyo, o, por lo menos, el no conflicto, con las Organizaciones No Gubernamentales que, en los últimos años, han adquirido tanta importancia influyendo en la construcción de la opinión pública (R. E. Freeman et al., 2010).

To say broadly that business and society need each other might seem like a cliché, but it is also the basic truth that will pull companies out of the muddle that their current corporate-responsibility thinking has created. Successful corporations need a healthy society. Education, health care, and equal opportunity are essential to a productive workforce. Safe products and working conditions not only attract customers but lower the internal costs of accidents. Efficient utilization of land, water, energy, and other natural resources makes business more productive. Good government, the rule of law, and property rights are essential for efficiency and innovation. Strong regulatory standards protect both consumers and competitive companies from exploitation. Ultimately, a healthy society creates expanding demand for business, as more human needs are met and aspirations grow. Any business that pursues its ends at the expense of the society in which it operates will find its success to be illusory and ultimately temporary (M. E. Porter & Kramer, 2006, p. 83).

Las empresas necesitan a la sociedad y la sociedad necesita a las empresas. Las empresas exitosas necesitan a una sociedad sana y viceversa. La colaboración entre empresas y sociedad crea un contexto de bienestar que beneficia tanto a las organizaciones cuanto a todos los *stakeholders*. Se puede considerar la actividad de una empresa como una mera transacción económica, o, desde la perspectiva de la teoría de los *stakeholders*, una constante oportunidad de generar valor para la sociedad (R. E. Freeman et al., 2010). Cuanto mayor y más relevante sea la creación de valor para los *stakeholders*, mayor es la ventaja competitiva para la empresa.

Las organizaciones se apoyan en una red de relaciones entre grupos de intereses y existen gracias a ellos (Scherer et al., 2013). Entender estas relaciones y la capacidad de generar valor entre ellos es la clave para crear una ventaja competitiva sostenible. Una empresa genera valor cuando satisface de manera diferente, ponderada y equilibrada las necesidades de todos los *stakeholders*. Philip Kotler subraya este concepto, sobre todo en el ámbito del marketing, afirmando que: "Companies are becoming increasingly dependent on their employees, their suppliers, their distributors and dealers

and their advertising agency. ... The key is for the company to form close relationships with its stakeholders” (Kotler, 2003, p. 119).

La falta de atención a los diferentes *stakeholders* generará destrucción de valor que afectará toda la sociedad. Un ejemplo evidente de la separación de la ética del capitalismo en la toma de decisiones es la crisis financiera en la cual vivimos desde hace muchos años:

The recent financial crises show the consequences of separating ethics from Capitalism. The large Banks and financial services firms all had CSR policies and programs, but because they did not see ethics as connected to what they do – to how they create value – they were unable to fulfill their basic responsibilities to their stakeholders and ended up destroying value for the entire economy (R. E. Freeman et al., 2010, p. 241).

3.4. Deberes de los directivos según la Teoría de los stakeholders: Managing for Stakeholders

La mayor responsabilidad de un directivo o empresario tendría que ser crear el mayor valor posible para cada uno de los *stakeholders* de manera responsable y sostenible. Para hacerlo posible, es necesario entender que equilibrar los intereses de los *stakeholders* es la manera más eficaz de alcanzar una ventaja competitiva porque: “Managing for stakeholders asks us to see stakeholders as “bound together by the jointness of their interests” (R. E. Freeman et al., 2010, p. 7). Freeman explica que la principal habilidad del directivo está en entender las relaciones delicadas y cambiantes entre los diferentes *stakeholders*, porque:

Business can be understood as a set of relationships among groups which have a stake in the activities that make up the business. Business is about how customers, suppliers, employees, financiers (stockholders, bondholders, banks, etc.), communities and managers interact and create

value. To understand a business is to know how these relationships work (R. E. Freeman et al., 2010, p. 7).

La dificultad de los directivos reside en ser capaces de gestionar todos los *stakeholders* de manera igualitaria y, al mismo tiempo, mantener los beneficios de las empresas que es el interés último de los accionistas o propietarios (R. E. Freeman et al., 2010).

Los directivos están presionados por cumplir con las exigencias de los accionistas, que, sobre todo en épocas de crisis, son percibidas como las más urgentes e importantes al fin de asegurar la continuidad de la empresa, focalizando todos los esfuerzos en la maximización de los beneficios económicos, bajando los costes de producción y aumentando las ventas al máximo. Sin embargo, “the idea that one particular group always gets priority is deeply flawed” (R. E. Freeman et al., 2010, p. 7). Por lo tanto, en los momentos difíciles, solo cumplir con las necesidades económicas, no es la mejor opción, sino todo lo contrario.

Es necesario satisfacer de manera equilibrada a todos los *stakeholders*, este contrato entre empresa y grupos de interés está a la base del éxito del capitalismo:

The very nature of capitalism itself is putting together a deal, or a contract, or a set of relationships among stakeholders so that all can win continuously over a long period of time. ... if you take away the support of any stakeholder you simply do not have a viable business (R. E. Freeman et al., 2010, p. 7).

Freeman et al. (2007) proponen tres ideas sobre las cuales se debería fundamentar la gestión empresarial en este nuevo entorno socio-económico (R. E. Freeman et al., 2007):

1. “No stakeholder stands alone in the process of value creation” (p.8). Todos los *stakeholders* están conectados y solo una relación equilibrada entre ellos y la organización asegura la continuidad del negocio.

2. “The primary responsibility of the executive is to create as much value as possible for stakeholders” (p.8). Cada organización tiene que tener una razón para existir, una misión, más allá de los simples beneficios económicos. Este propósito tiene que estar a la raíz de cualquier toma de decisión. “The point is that if an entrepreneur or an executive can find a purpose that speaks to the hearts and minds of key stakeholders, it is more likely that there will be sustained success” (p.8). Wal-Mart tiene la misión de proporcionar todos los productos al mejor precio, Grameen Bank de eliminar la pobreza en el mundo, ... “Capitalism works because we can pursue our purpose with others” (p.9). Sin una misión clara y valorada por los *stakeholders*, una empresa no puede tener éxito.
3. “Stakeholders have names and faces and children” (p.9). Los *stakeholders* son personas, y los directivos tienen que saber gestionar las personas en primer lugar, antes que cualquier otro recurso económico.

Finalmente, la misma longevidad de la organización, depende de la capacidad de entender y gestionar las relaciones entre todos los grupos de interés: “The long-term survival and success of a firm is determined by the ability to establish and maintain relationships within its entire network of stakeholders” (J. Post, Preston, & Sachs, 2002, p. 7).

3.5. Teoría de los Stakeholders y RS

La Teoría de los *stakeholders* está estrechamente relacionada con el concepto de Responsabilidad Social. Gestionar una organización teniendo en cuenta los intereses de todos los actores que están afectados o afectan la actividad económica, productiva y social, presupone una responsabilidad hacia todos estos grupos e individuos más exigente y compleja que los simples resultados económicos.

Aunque, según Freeman, la teoría de los *stakeholders* no solo se reduce a la RS, sino que tiene que ser el marco de referencia general para la toma de decisiones, el mismo autor reconoce que: “As developed societies around the world have become increasingly sensitive to issues such as corporate wrongdoing, environmentalism and sustainability, and the treatment of workers, the stakeholder perspective has gained popularity” (R. E. Freeman et al., 2010, p. 113).

El nexo entre la relación entre los *stakeholders* y sus efectos en el entorno económico, social y ambiental ha focalizado la atención de muchos académicos a la hora de aplicar la Teoría de los *stakeholders* al ámbito de la Responsabilidad Social. De hecho, la misma noción de sostenibilidad es un concepto multidimensional que involucra todos los *stakeholders*, así como el medio ambiente y la sociedad en general (R. E. Freeman et al., 2010).

Uno de los primeros autores que, aunque de manera no explícita, acercó el concepto de RS a la Teoría de los *stakeholders* fue, en los años setenta, Davis. Consideró que los directivos tenían unas responsabilidades sociales que iban más allá que los simples resultados económicos, Davis sostenía que, si el directivo no asumía sus responsabilidades, este estaba condenado a perder su poder: “to the extent, businessmen do not accept social responsibility obligations as they arise, other groups eventually will step in to assume those responsibilities and the power that goes with them” (K. Davis, 1973). Hacerse responsables de los impactos de la actividad empresarial hacía la sociedad, es una manera para no perder el poder de gestionar los grupos de interés.

Post (1979), otro autor pionero en el estudio de la RS, también expresó la necesidad de incluir la sostenibilidad en la gestión de la empresa, integrándola en los procesos y no, simplemente, como un elemento adjunto e independiente. Post (1979) sostiene que la RS es un mecanismo que intenta mantener un equilibrio entre los intereses de los diferentes *stakeholders* (Post, sin embargo, no utiliza la palabra “stakeholders”, para definir los grupos de interés, adopta los términos “constituencias” y

“publics”). Venkataraman recupera esta teoría en el 2002, afirmando que la gestión estratégica de una organización pasa por encontrar constantemente ese equilibrio entre los *stakeholders*. Post (1979) sostiene que, si los directivos no gestionan este equilibrio, una fuerza externa, como por ejemplo los gobiernos, tendrá que cumplir con esta función, quitando el poder a las empresas. Además, ninguna empresa puede sobrevivir si hay una diferencia demasiado grande entre lo que la sociedad se espera de ella y lo que realmente aporta a la sociedad. Esta distancia tiene que ser lo más corta posible, o se arriesga a perder la legitimidad empresarial (Gonzalez Esteban & Garcia Marzá, 2006; Palazzo & Scherer, 2006; Patriotta et al., 2011; Pfeffer & Fong, 2002; J. E. Post, 1979; Scherer & Palazzo, 2011; Scherer et al., 2013).

En un artículo del 1979 y, en una segunda versión en el 1991, Carroll (1979, 1991) subdivide la RSC en cuatro categorías correspondientes a las diferentes expectativas que los *stakeholders* tienen de las empresas.

Tal y como analizamos en el Capítulo 2 dedicado al “Marco teórico de la RSC”, estas dimensiones son (Carroll, 1979, 1991).

1. Las responsabilidades económicas: obligación fundamental de la empresa para sobrevivir.
2. Las responsabilidades legales: el respeto por el entorno legal en el cual se desarrollan las actividades.
3. Las responsabilidades éticas: unas obligaciones de las empresas más exigentes del simple cumplimiento de las leyes y que reflejan las expectativas de la sociedad.
4. Responsabilidades filantrópicas: consideradas voluntarias, pero al mismo tiempo muy positivas, por parte de los *stakeholders*.

Estas cuatro expectativas de los *stakeholders* evolucionan en el tiempo y reflejan los valores cambiantes de la sociedad, obligando a las empresas a responder a exigencias éticas y cumplir con estándares más estrictos de los definidos por las leyes vigentes (Gonzalez Esteban & Garcia Marzá, 2006; Palazzo & Scherer, 2006; Patriotta et al., 2011; Pfeffer & Fong,

2002; J. E. Post, 1979; Scherer & Palazzo, 2011; Scherer et al., 2013). Los *stakeholders* expresan a nivel ético y moral, exigencias más complejas y, muchas veces, adelantadas al marco legal vigente (Carroll, 1979, 1991).

Para ser competitiva, una organización siempre tiene que mantener una coherencia y consistencia ético-moral. Las cuatro dimensiones de Carroll, a menudo, entran en conflicto. Sobre todo es difícil perseguir la optimización de los resultados económicos y, al mismo tiempo, cumplir con las normas éticas de los grupos de interés y contribuir al desarrollo de la comunidad: “The CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen” (Carroll, 1991).

Para poder cumplir con sus responsabilidades, los directivos tienen que reconocer cuáles son los *stakeholders* de mayor importancia y cuáles son las actividades de la empresa que influyen en ellos. Una vez identificadas estas dos variables, la dificultad de la gestión de los grupos de interés está en conseguir satisfacer a sus expectativas y vigilar por sus intereses. Sin embargo, desafortunadamente, este equilibrio no siempre es posible.

Según Carroll (1991): “There are five major stakeholder groups that are recognized as priorities by most firms, across industry lines and in spite of size or location: owners (shareholders), employees, customers, local communities, and the society-at-large” (p. 46). Sin embargo, hay otros grupos de interés que se relacionan constantemente con las organizaciones como “... suppliers, competitors, special interest groups, government, and the media” (Carroll, 1991) y hay responsabilidades diferentes hacia cada uno de estos *stakeholders*. A la hora de tomar decisiones, los directivos pueden realizar una gestión moral, amoral o inmoral de sus propias responsabilidades. La gestión inmoral es equivocada, porque no respeta las normas éticas de la sociedad. La actitud amoral, es la ausencia de moralidad en la toma de decisión, muchas veces por desconocimiento de las normas vigentes o de las consecuencias de las acciones. La simple ausencia de

inmoralidad en el *management*, no es suficiente para el desarrollo de una sociedad justa y equilibrada.

One great fear is that managers may think they are providing ethical leadership just by rejecting immoral management. At best, amorality represents ethical neutrality, and this notion is not tenable in the society of the 1990s. The standard must be set high, and moral management provides the best exemplar of what that lofty standard might embrace.... If the "good society" is to become a realization, such a high expectation only naturally becomes the aspiration and preoccupation of management (Carroll, 1991).

En el XXI siglo las expectativas y los estándares de los *stakeholders* son mucho más exigentes.

Con un acercamiento aún más exigente y crítico, Donna Wood (1991), teórica de la RS, relaciona la RS y los *stakeholders* poniendo en duda incluso el propósito mismo de las empresas. Wood, en contra de la teoría de Friedman, que sostiene que la única misión de un negocio es lo de maximizar los beneficios económicos, afirma que las empresas tienen que incluir en su misión los intereses sociales, teniendo en cuenta las necesidades de los *stakeholders*.

Recientemente, Sacconi (2006) elaboró una definición de RSC que incluye directamente el concepto de *stakeholders*: "Corporate Social Responsibility is a model of extended corporate governance whereby a firm (entrepreneurs, director and managers) has responsibilities that range from fulfilment of fiduciary duties towards the owners to fulfilment of analogous fiduciary duties towards all the firm's stakeholders" (Sacconi, 2006, p. 262). Según esta definición, la empresa es una organización formada por varios *stakeholders*, donde los varios grupos de individuos colaboran de manera positiva entre ellos para alcanzar los mejores resultados económicos, guiados por unos directivos que ejercen su poder de manera justa y equilibrada (R. E. Freeman et al., 2010). Para reafirmar este enfoque, los académicos Graves y Waddock (1994), analizaron los resultados económicos de 430 empresas y sus prácticas de RS, y descubrieron que

estaban positivamente relacionados. Siguiendo esta teoría, Wheeler y Sillampää (1997) sostienen que las empresas que gestionan bien los intereses de todos los *stakeholders* son más sostenibles en el tiempo: “Companies that take stakeholders interest into account are more likely to be sustainable over time. Companies that always put shareholders’ short –term interests first are not likely to prosper for long” (Wheeler & Sillanpää, 1997, p. 250).

3.6. Stakeholders, legitimidad y Corporate Governance (Gobernanza Corporativa)

El concepto de *Corporate Governance* (Gobernanza Corporativa), fundamental en la teoría de los *stakeholders*, ha empezado a ser considerado importante desde el principio del siglo XXI, a raíz de los escándalos de corrupción y mala gestión empresarial como, por ejemplo, el caso Enron y Parmalat. Los inversores se vieron defraudados y empezaron a dudar si podían o no confiar en las empresas que estaban financiando (Carroll & Buchholtz, 2014). Estos escándalos pusieron en duda la legitimidad de las empresas y sobre todo pusieron en evidencia la falta de mecanismos de control sobre la gestión empresarial a todos los niveles (Palazzo & Scherer, 2006; Scherer et al., 2013) y la necesidad de reflexionar sobre el modelo capitalista que guía las decisiones tanto empresariales cuanto gubernamentales (Verschoor, 2009).

Dowling y Pfeffer en el 1975 escribieron: “Organizations are legitimate to the extent that their activities are congruent with the goals and values of the social system within which they function” (Dowling & Pfeffer, 1975). Las empresas están legitimadas cuando cumplen con las expectativas de toda la sociedad y son responsables y sostenibles en el tiempo, teniendo en cuenta que las necesidades y percepciones de los *stakeholders* cambian en el tiempo (Palazzo & Scherer, 2006; Patriotta et al., 2011; Scherer & Palazzo,

2011; Scherer et al., 2013). “Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions” (Suchman, 1995, p. 574).

El *Corporate Governace* es un conjunto de políticas que las empresas tienen que definir, según sus peculiaridades, para que los órganos de gobierno y los empleados puedan actuar según sus responsabilidades de manera lícita, con el objetivo de defender los intereses tanto de los *stakeholders* cuanto de la sociedad en general y así obtener la legitimidad y la aceptación por parte de la sociedad (Carroll & Buchholtz, 2014). La legitimidad de la empresa depende, en gran medida, del buen gobierno ejercido por los máximos responsables que, cada día, toman decisiones que tienen impacto en la *Triple Bottom Line*, es decir, en los beneficios económicos, sociales y medioambientales (Palazzo & Scherer, 2006; Scherer et al., 2013).

4. SIGLO XXI: UN NUEVO ENTORNO ECONÓMICO, POLÍTICO, SOCIAL Y TECNOLÓGICO

Esta tesis, que tiene como objetivo final analizar cómo las escuelas de negocios, a nivel global, intentan recuperar legitimidad y relevancia a los ojos de la sociedad, a través de un nuevo relato basado en la responsabilidad social, no sería comprensible sin la descripción del nuevo entorno económico, político, social y tecnológico en el cual vivimos actualmente.

Asimismo, hay tener en cuenta que la legitimidad de las *Business Schools* es necesaria para asegurar su existencia. La gran mayoría de estas instituciones viven de financiación privada y ven garantizada su sostenibilidad en el tiempo a través de la inversión por parte de alumnos, empresas y organizaciones diferentes: viven de su reputación.

La comunicación y el marketing son herramientas que las BS utilizan para explicar su propósito, justificar su razón de ser, ver reconocida su legitimidad, definir sus ventajas competitivas, y, al final, convencer a los futuros inversores (alumnos, empresas o instituciones) de la calidad de sus proyectos (Wedlin, 2011).

En los próximos apartados, vamos a contextualizar las características del entorno en el cual las organizaciones y, las BS en concreto, desarrollan sus actividades. Describiremos qué tipo de expectativas tienen los consumidores a la hora de elegir un producto o servicio en la actualidad, qué nuevas tecnologías tienen los usuarios a su alcance para expresar opiniones sobre todo tipo de empresa e institución y cómo actualmente la información fluye de manera libre, rápida e influyente, cambiando las reglas del *management* y del marketing.

Alvin Toffler (2007) opina que la civilización humana se puede dividir en tres oleadas. La primera es la edad agrícola, donde el bien máspreciado es la tierra para poder cultivar. La segunda es la era industrial, en la cual el capital mayor son la maquinaria y las fábricas. La tercera es la era de la información, donde la tecnología es lo más apreciado por la sociedad. Hoy

en día, mientras la humanidad empieza a reflexionar sobre la sostenibilidad del desarrollo y del progreso, nos estamos moviendo hacia una cuarta oleada, caracterizada por la importancia de la creatividad, la cultura y el respeto por el medio ambiente.

El mundo está sumido en grandes cambios. En los últimos años, la crisis económica global, ha convertido las clases sociales con ingresos medios en más pobres y sin empleo. El cambio climático y la necesidad de reducir las emisiones de monóxido de carbono, están poniendo a prueba los estados y las empresas, requiriendo más inversiones para frenar el aumento de la contaminación. Las economías de los países occidentales están estancadas, cediendo parte de su supremacía a los países asiáticos que experimentan un crecimiento antes desconocido (Scherer & Palazzo, 2011).

Finalmente, la tecnología digital, Internet, los móviles y las redes sociales, están influyendo en la vida de los individuos cambiando la manera de comunicar, actuar y también de consumir y elegir productos y servicios (Toffler, 2007).

También las reglas del marketing están cambiando: “Whenever the macroeconomic environment changes, so will consumer behavior change, and this will lead marketing to change” (Kotler et al., 2010, p. XI).

En las siguientes páginas, describiremos los cambios que la globalización, Internet y las redes sociales están imponiendo en la vida de los consumidores y, por supuesto, de los profesionales de la comunicación. Para describir los cambios que caracterizan el nuevo entorno en el cual viven y trabajan los profesionales de la comunicación corporativa, en la actualidad, describiremos estos conceptos y fenómenos:

- La globalización
- Internet y la Web 2.0
- El *groundswell* y las redes sociales
- La economía de la información en red
- El activismo en internet
- El *Corporate Citizenship* en la sociedad en red.

4.1. La era de la globalización

La tecnología ha potenciado la globalización, haciendo posible la circulación masiva de ideas e información, alcanzando la mayoría de los rincones del mundo. La globalización ha creado también muchas paradojas y algunos autores consideran que ha propiciado las causas de la crisis económica y financiera de los últimos años.

Sin embargo, gracias a la tecnología, estamos más informados sobre los problemas de pobreza, injusticia y sostenibilidad ambiental que oprimen los países menos desarrollados (Kotler et al., 2010).

La globalización, también ha “desterritorializado” las relaciones sociales, políticas y económicas entre los individuos. Hoy en día, un gran número de actividades sociales se desarrolla de manera independiente al poder y al control del estado-nación, entendido como la forma de gobierno soberana que constituye la sociedad moderna (Scholte, 2000). Según Matten y Crane (2005), la globalización propicia, en ese sentido, dos cambios muy importantes:

1. las naciones-estados están expuestos a acontecimientos económicos, sociales y políticos que no están bajo su directo dominio y control.
2. Los actores sociales y económicos se enfrentan a obstáculos siempre menores a la hora de trasladar sus actividades en territorios que están fuera del control y dominio del área de influencia de la nación-estado original.

El proceso de globalización está erosionando el poder de control y de influencia de las instituciones públicas y gobiernos, dejando un hueco que, en muchas ocasiones, sobre todo en los países en vía de desarrollo, cubren las propias corporaciones que trasladan allí la mayoría de sus procesos productivos. Las corporaciones ganan un poder siempre más grande en los países en las cuales trabajan y los directivos tienen a su alcance decisiones siempre más importantes para el futuro de la población residente (Beck & Beck-Gernsheim, 2002; Sethi, 2002).

La globalización, por otro lado, también está poniendo en entredicho la diferenciación, comúnmente aceptada, entre las esferas pública y la privada. A través de las comunicaciones privadas en internet, los individuos y las organizaciones adquieren un rol y una visibilidad pública que, hasta ahora, estaba reservada solo a pocas organizaciones que podían, gracias a su importancia y/o capacidad económica, reservarse un espacio en los medios de comunicación de masa (Palazzo & Scherer, 2006). Hoy en día, a través de internet, cualquier ciudadano tiene la posibilidad de comunicar con el resto del mundo de manera libre y gratuita.

4.2. Tecnología y comunicación: Internet y las redes sociales

El uso de internet y de las redes sociales está cambiando la manera de comunicar y percibir la realidad.

La legitimidad de las organizaciones depende, en gran medida, de la capacidad de construir y comunicar un relato relevante, coherente y consistente, que convenza a los *stakeholders* para que reconozcan el valor de una organización (Bajo, 2015; Patriotta et al., 2011; Suchman, 1995). Conseguir que este relato conecte con el público objetivo y gestionar el contenido generado por el propio usuario convierte la tarea de legitimación en algo extremadamente complejo (Patriotta et al., 2011). Entender el funcionamiento y el papel de internet y las redes sociales es fundamental para la gestión de los *stakeholders*.

4.2.1. Internet: desde la Web 1.0 a la Web 2.0

El 6 de agosto del 1991 se publicó la primera página web de la historia, por mano de un científico inglés, Tim Bernes-Lee, que trabajaba en el Centro de Investigación Europeo CERN (Conseil Européen pour la Reserche Nucléaire) en Ginebra (Argenti & Barnes, 2009). En esta página Bernes-Lee

explicaba lo qué era la *World Wilde Web* y describía datos técnicos útiles para preparar un servidor web. El 12 de diciembre se instaló el primer servidor web en Estados Unidos, concretamente en el Stanford Linear Accelerator Center (SLAC) (Nafría, 2007). El 22 de abril del 1993 se lanzó Mosaic, el primer navegador web gráfico para Windows, precursor de lo que será Netscape. El 30 de abril 1993 el CERN anunció que el software WWW, creado por su empleado, pasaba a ser de dominio público y podía ser utilizado gratuitamente por cualquier persona y empresa. Este protocolo abierto fue el origen del éxito de Internet que se desarrolló y difundió de manera orgánica gracias a la actividad de profesionales de todo el mundo (Argenti & Barnes, 2009).

En febrero del 1994 dos estudiantes de Stanford, David Filo y Jerry Yang, crearon la "Jerry's Guide to the World Wilde Web". Era un listado de webs interesantes divididas por categorías. Los sitios web aumentaban con tal rapidez, que era necesario crear constantemente nuevas categorías. Así nació Yahoo!, un acrónimo por "Yet Another Hierarchical Officious Oracle".

En 1995 nace Amazon.com, la tienda online más grande del mundo, donde los usuarios participan con sus comentarios sobre libros, autores y vendedores: todo un ejemplo de 2.0 *ante litteram*. En esta época, en los Estados Unidos, las páginas más visitadas eran las de los operadores de Internet, las universidades y los portales de viajes (Nafría, 2007).

En el 1996 nace Hotmail, el primer gestor de email *web-based* (un cliente de correo electrónico donde el usuario puede gestionar sus actividades directamente en Internet sin el uso de ninguna aplicación en su ordenador que no sea el navegador). En diciembre del 1997 Jorn Barger acuña el término "Weblog" juntando las palabras "web" (red) y "log" (entrada) para definir su sitio web. En el 1999 Peter Merhol, autor de peterme.com acuña la versión corta: "Blog" (Nafría, 2007).

El 19 de enero del 1996, el *New York Times* inaugura su sitio web www.nytimes.com, dando acceso a los internautas de todo el mundo al contenido del periódico online durante la misma noche de publicación (New

Your Times, s. f.). En el mismo año, muchos periódicos de todo el mundo adoptaron la misma política de difusión de contenidos online. Los usuarios podían tener acceso a la actualidad a través de la red gratuitamente.

En 1998, dos estudiantes de Stanford crean Google el buscador más importante en el desarrollo de la World Wide Web (Nafría, 2007).

En la segunda mitad de los años noventa, las acciones de las empresas “.com” tenían un valor astronómico en bolsa y eran valoradas como las más rentables del mercado bursátil. En el 1999 se consolida Internet como herramienta de comunicación y medio para desarrollar negocios. Desde las universidades se tiene acceso a Internet y, poco a poco, los individuos y las empresas empiezan a comunicar a través de emails, a buscar y proporcionar información a través de páginas web corporativas. A mediados de 1999 se funda Epinions.com, una web donde los usuarios podían opinar sobre todo tipo de productos y servicios, comparar los precios y encontrar los lugares donde conseguirlos. Epinions.com fue el primer ejemplo de uso de la red como herramienta de comunicación interactiva. Hasta entonces las empresas habían utilizado Internet simplemente como un nuevo canal para comunicar de manera unidireccional con el consumidor, informándole sobre sus productos y servicios. La red era simplemente un nuevo canal, sin embargo, la naturaleza de la comunicación era la misma de siempre: un monólogo por parte de las empresas. Cuando Epinions.com recoge recomendaciones y opiniones por parte de los consumidores, pone el usuario al centro del escenario. Las empresas no son los únicos emisores de los mensajes, el consumidor puede generar su propio contenido y compartirlo libremente: la semilla de la Web 2.0 ya estaba plantada (Nafría, 2007).

Las compañías “.com” ganaban siempre más relevancia en el contexto económico y el 10 de marzo de 2000 el índice Nasdaq (*National Association of Securities Dealers Automated Quotation*, la bolsa de valores electrónica automatizada más grande de Estados Unidos, que incluye las empresas tecnológicas más relevantes a nivel internacional) alcanzó su

record histórico: 5.048 puntos. Sin embargo, el valor de las acciones “.com” no se correspondía con el valor real de las empresas y, rápidamente, el mercado internacional se dio cuenta de ese desfase. Una semana después, empezó la inexorable caída del precio de estas acciones. Así explotó la burbuja de las empresas “.com”. Muchas tuvieron que cerrar y fue el final del sueño de convertirse en millonarios de muchos emprendedores que creían que, teniendo una idea de negocio brillante y poniéndola en la red, se enriquecerían rápidamente. Ese “crack” bursátil causó muchas pérdidas económicas e financieras, sin embargo, representó la oportunidad para reorganizar el sector de las empresas *online* y fue un buen punto de partida para lo que sería la Web en el siglo XXI (Nafría, 2007).

El 11 de septiembre de 2001 unos terroristas atacan el World Trade Centre de New York y un edificio del Pentágono en Washington DC. Además del alcance de la tragedia humana y de la capital importancia histórica, ese acontecimiento seña un hito muy importante en la evolución de Internet. Aunque las personas seguían las crónicas de los hechos a través de la televisión y de los medios de comunicación tradicional, Internet cobra un nuevo protagonismo. En esa semana del setiembre del 2001 aumenta de manera exponencial la comunicación a través de *email* porque las líneas telefónicas estaban saturadas o no funcionaban. Los sitios web de las grandes cadenas de comunicación proporcionan información más actualizada y constante de sus mismos canales tradicionales como la TV y los periódicos. Además, se genera una gran cantidad de información producida por los mismos afectados por la tragedia, que difunden en Internet sus propias versiones de los hechos, a través de fotos, testimonios, vídeos. Internet ya no es simplemente un escaparate para las empresas o un medio alternativo de difusión de noticias por parte de los grandes grupos de comunicación. Internet empieza a proporcionar al usuario el protagonismo que le permite hacer oír su propia voz (Nafría, 2007).

En estas circunstancias se detectan unos indicadores relevantes para identificar el cambio de percepción de los usuarios hacia internet. El

segundo estudio anual del Center for Communication Policy de la Universidad de California en Los Angeles (UCLA), titulado "Surveying the digital future", detectó que, a finales del 2001, el 72,3% de los habitantes de Estados Unidos accedía a internet, frente al 66,9% en el 2000. Los internautas, sobre todo, utilizaban Internet para comunicar a través de emails y mensajería instantánea y navegaban para obtener información rápidamente sobre cualquier tema (Nafría, 2007).

El 2001 es un año muy importante para la historia de Internet también porque en enero nace la Wikipedia. Según Nafría (2007) "La Wikipedia es un enciclopedia libre y gratuita realizada por completo por usuarios de todo el mundo" (p. 65). Aunque el concepto de "Web 2.0" todavía no existía, esa plataforma, donde los usuarios comparten libremente y gratuitamente contenidos de interés común, puede ser considerada como el primer ejemplo de la nueva "Web Social".

En este nuevo entorno, en el 2003 nacen las primeras redes sociales: Freindster, Tribe.net, Meetup, y Myspace. Internet es presente en la vida de los individuos de manera siempre más relevante. En el 2004, según el CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas), el 33% de los españoles utilizaba Internet. En el mundo: 817 millones de personas, que corresponde al 12,7% de la población (Nafría, 2007).

En el 2005, tres ex empleados de PayPal lanzan Youtube: una plataforma gratuita donde los usuarios pueden subir y compartir videos creados por ellos mismos. Solo un año después Google compra Youtube por 1.650 millones de dólares.

El 2006 se define como "el año 2.0" (Nafría, 2007). El personaje del año 2006 elegido por la tradicional portada del Times es "YOU" (TU): el mismo usuario es considerado como el protagonista de una nueva era en Internet que condicionará el futuro (Grossman, 2006).

En el 2007, redes sociales como LinkedIn, fundada solo 4 años antes, alcanzaban ya los 10 millones de usuarios. Según un estudio publicado en www.worldinternetproject.com, para algunos usuarios el valor de las

comunidades online en el cual participaba era el mismo de las comunidades reales.

Internet seguía creciendo y evolucionando como un instrumento de compromiso y relación social a través de blogs, páginas web personales y comunidades online. En concreto, el estudio descubrió que la participación en comunidades online conducía en numerosos casos a realizar acciones relacionadas con dicha comunidad en la vida real, impulsaba el activismo social (Nafría, 2007, p. 92).

Actualmente, según Internet Live Stats, hay 3,4 miles de millones de usuarios en Internet, con una penetración del 46,1% de la población mundial y un fuerte crecimiento sobre todo concentrado en Asia (Internet Live Stats, s. f.).

El término “Web 2.0” nace desde el grupo editorial O’Reilly Media y la compañía organizadora de eventos MediaLive International en el 2004. La historia de este término está explicada en un artículo que publicó el 30 de septiembre de 2005 en su web el presidente y CEO Tim O’Reilly, titulado “What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software” (O’Reilly, 2007). Tim O’Reilly explica que el concepto “Web 2.0” nació de una sesión de *brainstorming* entre O’Reilly y los colaboradores de MediaLive Int. y que se desarrolló en la “Web 2.0 Conference” que se celebró en San Francisco en los días 5-7 de octubre del 2004. Solo un año y medio después se podían encontrar más de 9 millones y medio de menciones del concepto “Web 2.0” en Google (Nafría, 2007). La sesión de *brainstorming* que originó el concepto “Web 2.0” y la conferencia de octubre del 2004 nació de la necesidad de debatir sobre el futuro de la web en aquel momento. Según O’Reilly (2007) y su equipo, a diferencia de muchos otros expertos que opinaban que el *crash* de la industria “.com” había mermado para siempre la utilidad de Internet y los modelos de negocios basados en ello, la Web nunca había sido tan importante y con un futuro tan prometedor como en aquel momento.

La definición de Web 2.0 fue publicada en la red por O'Reilly en el septiembre del 2005 y en el febrero del 2007, según Google, ese término había sido citado por lo menos 135 millones de veces. Sin embargo, la definición de Web 2.0 no es unánime. O'Reilly (2007) y su equipo empezaron a redactar la definición haciendo una comparación entre dos conceptos: "Web 1.0 versus Web 2.0" y dibujaron ese esquema: (p. 18)

Figura 5. Web 1.0 vs Web 2.0

<i>Web 1.0</i>	<i>Web 2.0</i>
DoubleClick	--> Google AdSense
Ofoto	--> Flickr
Akamai	--> BitTorrent
mp3.com	--> Napster
Britannica Online	--> Wikipedia
personal websites	--> blogging
evite	--> upcoming.org and EVDB
domain name speculation	--> search engine optimization
page views	--> cost per click
screen scraping	--> web services
publishing	--> participation
content management systems	--> wikis
directories (taxonomy)	--> tagging ("folksonomy")
stickiness	--> syndication

Fuente: O'Reilly, 2007

Con este primer listado, los autores intentaban describir, a través de ejemplos, la diferencia entre la web tradicional, que se conocía hasta entonces, y el nuevo formato de web, que se estaba gestando en los últimos meses. La primera idea desarrollada en la conferencia del año 2004 fue la de considerar la "Web as a platform" (O'Reilly, 2007, p. 19): el usuario puede utilizar la Web como una plataforma para sus actividades online, sin depender de un software en concreto. Para explicar ese concepto, O'Reilly (2007) compara Netscape a Google. Netscape fue uno de los primeros

navegadores de Internet y, al principio, se consideraba como una plataforma fundamental y necesaria para acceder a la Web. En pocos años, sin embargo, ese software se convirtió en una *commodity*, una herramienta estándar sin ningún valor añadido y que tenía que competir con otros muchos navegadores. Al contrario, Google, una aplicación *web-based* que no depende de ningún acuerdo con productores de hardware ni de compatibilidad con sistemas operativos o licencias, es una plataforma *online* a la cual millones de usuarios acceden cada día gracias a su continuo valor añadido en la búsqueda de información. El usuario paga directamente o indirectamente ese servicio cada vez que lo necesita, sin tener que instalar nada en su ordenador, sin tener que actualizar versiones y pudiendo gozar de los resultados de un proceso de mejora continua invisible y al mismo tiempo siempre presente (O Reilly, 2007). Google, a diferencia de Netscape, basa su valor añadido no en la tecnología de su software sino en la capacidad de manejar una enorme cantidad de datos para poder proporcionar contenidos que no se alojan en sus propios servidores. Es una plataforma intermediaria entre los generadores de contenidos, sean empresas o individuos, y los usuarios que los buscan (O Reilly, 2007).

Richard MacManus, autor de unos de los blogs más influyentes a la hora de investigar la evolución de la Web 2.0, destaca que “la Web 2.0 es una plataforma para ...”:

So what's my definition of Web 2.0? Well I prefer the succinct "The Web as Platform", because I can then fill in the blanks depending on who I'm talking to. For corporate people, the Web is a platform for business. For marketers, the Web is a platform for communications. For journalists, the Web is a platform for new media. For geeks, the Web is a platform for software development. And so on ... (MacManus, s. f.).

El segundo concepto relacionado con la Web 2.0 por parte de O'Reilly es el aprovechamiento de la inteligencia colectiva que aglutina Internet. La Web 2.0 es una plataforma que saca el mayor partido posible a toda la

información volcada por parte de los usuarios, individuos, empresas, instituciones, cada día en la red. “The central principle behind the success of the giants born in the Web 1.0 era who have survived to lead the Web 2.0 era appears to be this, that they have embraced the power of the web to harness collective intelligence” (O’Reilly, 2007, p. 22).

El *hyperlink* (hipervínculo o hiperenlace) está a la base del crecimiento y la organización de la información en Internet. Los contenidos más interesantes son citados por los diferentes sitios web creando una telaraña de información interconectada gracias a la inteligencia colectiva. O’Reilly (2007) menciona algunos ejemplos de aprovechamiento de esa inteligencia colectiva *online*. Google posiciona y proporciona relevancia a los sitios web más citados a través de los *hyperlinks* gracias a la tecnología del *page rank* (posicionamiento en los resultados de búsqueda). Google “premia” en los resultados de su búsqueda los contenidos más valorados por los usuarios siendo los más citados en otras páginas de referencias o siendo lo más actualizados o más relevantes según las palabras clave utilizadas en las búsquedas. O’Reilly (2007) destaca así otra lección clave para los mercados: “The lesson: Network effects from user contributions are the key to market dominance in the Web 2.0 era” (p. 24).

La cooperación de millones de usuarios ayudó a desarrollar las plataformas que, hoy en día, están a la base de la Web 2.0, convirtiendo internet en un espacio de participación y no solo de observación, en un entorno dinámico y en un lugar para la conversación y no para los monólogos de las instituciones frente sus *stakeholders*: “Web 2.0 is the collaborative environment that facilitates the creation and exchange of user – generated content via dynamic channels, including blogs, wikis, and social Networks” (Argenti & Barnes, 2009, p. 10).

4.2.2. Internet: el groundswell y las redes sociales

Como hemos podido aprender de O'Reilly, uno de los fundadores del concepto Web 2.0, las características fundamentales que separan la nueva Web 2.0 de la clásica Web 1.0 son, el hecho de ser una plataforma abierta donde los usuarios pueden desarrollar sus actividades *online* de manera libre y sin depender de ningún conocimiento tecnológico específico, y la posibilidad de aglutinar una enorme, heterogénea y valiosa inteligencia colectiva gracias a la constante actividad y proactividad de los usuarios de la red.

En el 2006, el Forrester Research, una de las consultoras más influyente en temas de *Social Media* - los medios sociales son un grupo de aplicaciones basadas en internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario (A. M. Kaplan & Haenlein, 2010) - publicó un informe bajo el título: "Social Computing: How Networks Erode Institutional Power, And What To Do About It". En este estudio, los autores sostenían que los fenómenos sociales de carácter tecnológico, es decir todos los que forman la Web 2.0 como Wikis, redes sociales, archivos compartidos, blogs, periodismo ciudadano, son parte de una única tendencia según la cual las personas se conectan y confían las unas en las otras más que en los poderes constituidos (Li & Bernoff, 2009).

Charlene Li y Josh Bernoff (2009), Vicepresidentes de Forrester Research, acuñaron el término *Groundswell* para explicar el uso de las redes por parte de los usuarios para conversar entre ellos, sin tener en cuenta los líderes de opinión tradicionales como las instituciones, las empresas y los medios de comunicación: "El *Groundswell* es un fenómeno social que consiste en que las personas utilizan las tecnologías para intercambiarse lo que necesitan, sin recurrir a entidades tradicionales como las empresas" (Li & Bernoff, 2009, p. 30).

Los orígenes del *Groundswell* remontan a los orígenes de la Web 2.0, antes del nacimiento de las Redes Sociales. En Ebay, desde el principio, la

gente compraba productos a otras personas, sin pasar por las tiendas. En la Wikipedia son los mismos usuarios que crean y actualizan la información sin ninguna entidad académica que avale la calidad de los contenidos. Linux es un sistema operativo creado por muchos ingenieros y no es propiedad de ninguna empresa tecnológica. El concepto *Groundswell* aglutina ambas características fundamentales de la Web 2.0, el uso de la Web como plataforma para que los usuarios desarrollen sus actividades y el aprovechamiento mutuo de la inteligencia colectiva.

Además, el concepto *Groundswell* añade un elemento más: los usuarios actúan en la red libremente y sin tener como intermediario ningún exponente del poder establecido, sean empresas, instituciones o medios de comunicación tradicionales. Según Li y Bernoff (2009), el *Groundswell* se desarrolló dentro del fenómeno de la Web 2.0 desde mediados de los años 2000, por la colisión de tres factores: la personas, la tecnología y la economía. Las personas siempre han necesitado comunicar entre ellas, intercambiando ideas, la mayoría de las veces, en contra de los sistemas establecidos. La difusión de la tecnología de Internet, en el 2006 el 73% de los estadounidenses estaba conectado a Internet y el 64% de los europeos, ha permitido que todas estas personas pudieran intercambiar ideas de manera fácil, sin tener conocimientos tecnológicos específicos, gratuitamente y sin ninguna barrera espacio – temporal (Li & Bernoff, 2009).

Finalmente, el tercer factor que, según Forrester Research, ha propiciado el desarrollo del *Groundswell* es la economía *online* (Li & Bernoff, 2009). Cada día millones de personas navegan en Internet, buscando información, intercambiando opiniones, comprando y vendiendo. “The Web is one of the primary source of information when considering a purchase” (Scott, 2010, p. 3) y es un canal de comunicación y venta primario para cada tipo de empresa.

El fenómeno *Groundswell* encuentra su máxima expresión en las redes sociales:

Social media provides the way people share ideas, content, thoughts, and relationships online. Social media differ from so-called “mainstream media” in that anyone can create, comment on, and add to social media content. Social media can take the form of text, audio, video, images, and communities (Scott, 2010, p. 38).

Las tecnologías de la Web 2.0 cambian rápidamente, su desarrollo se mide en semanas y no en años y es difícil dar una definición unívoca de ellas. Según Forrester Research “Lo más importante no son las tecnologías, sino las fuerzas que actúan” (Li & Bernoff, 2009, p. 40). Estos autores sugieren que no nos concentremos en las tecnologías, sino en las relaciones, en la manera en la cual la gente comunica, las comunidades que se crean y la manera en la cual el poder se desplaza desde las instituciones tradicionales hacia el usuario.

Los medios sociales se pueden clasificar según estas categorías (Scott, 2010):

- Blogs
- Social networking o Redes Sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, ...
- Redes Sociales para compartir videos y fotos: Youtube, Flickr,
- Foros
- Wikis
- Social bookmarking: Digg y Delicious.

Todos ellos tienen la característica de alojar contenido elaborado por el usuario y ser de muy fácil acceso a través de Internet.

Finalmente, Forrester Research define unos criterios comunes que una plataforma online tiene que cumplir para ser considerada un “medio social”:

1. Permite a la gente de conectarse entre sí de manera novedosa. La plataforma facilita la conexión entre las personas a través de una interfaz fácil de utilizar y de acceder.

2. Facilidad de registraci3n. La mayoría de las tecnologías de los medios sociales son gratuitas y basadas en conceptos conocidos por los usuarios, la curva de aprendizaje es muy breve y sencilla.
3. Cede poder a la gente. No hay control por parte de las empresas, instituciones o medios de comunicaci3n tradicionales.
4. La comunidad genera por si sola suficiente contenido para que la plataforma sobreviva y mantenga vivo su inter3s y utilizo.
5. Es una plataforma abierta que invita a asociarse. Todo lo que se basa en software libre y donde el usuario puede crear sus propias aplicaciones garantiza el 3xito de la plataforma.

Estos medios sociales han cambiado la manera de comunicar y de fluir de la informaci3n. Se ha pasado de una circulaci3n de informaci3n guiada por los grandes grupos de comunicaci3n, al flujo libre de los contenidos generados por los usuarios en la red. Este flujo de contenido y sus efectos en la sociedad representa la economía de la informaci3n en red.

4.3. La economía de la informaci3n en red

La comunicaci3n siempre ha sido la mejor herramienta para el poder y, por supuesto, para el contra-poder. Se puede gestionar un grupo de personas o un país entero con la fuerza y la represión, pero el miedo y la coerci3n son recursos muy peligrosos y pocos efectivos: “Torturing bodies is less effective than shaping mind” (Castells, 2007, p. 238). La mejor herramienta de poder siempre ha sido la comunicaci3n. La comunicaci3n, a nivel p3blico, en los siglos pasados, siempre ha sido sobre todo unidireccional. Los gobiernos o los partidos polític3s por un lado y las organizaciones por el otro, han ejercido el poder de la comunicaci3n de manera unívoca, a trav3s de los *mass-media*, enviando mensajes a los ciudadanos y consumidores que simplemente tenían la opci3n de escucharlos. La capacidad de convencer la audiencia, social o comercial, era directamente proporcional a lo atractivo del mensaje y a la frecuencia de los impactos. Ambas variables siempre han

estado relacionadas con el presupuesto y los recursos destinados a alcanzar los objetivos de persuasión.

Sin embargo, la sociedad está experimentando un gran cambio: “The changed brought about by the networked information environment is deep” (Benkler, 2007, p. 2). En la sociedad en red, gracias a Internet y sobre todo a las redes sociales, las reglas del juego han cambiado:

The ongoing transformation of the communication technology in the digital age extends the reach of communication media to all domains of social life in a network that is at the same time the global and local, generic and customized in an ever changing pattern” (Castells, 2007, p. 239).

La comunicación se transforma desde unidireccional a intermodal, de vertical a horizontal, de pasiva a activa, de local a global cambiando todo el sistema de circulación de la información y su priorización (Castells, 2007). “This is a new form of socialized Communications: mass self-communication. It is self-generated in content, self-directed in emission, and self-selected in reception by many that communicate with many” (Castells, 2007, p. 426). Desde el monólogo de los medios de comunicación, se ha pasado a una conversación que tiene lugar en la red entre muchos usuarios localizados en cualquier sitio del mundo sin barreras espacio-temporales.

Gracias a los avances tecnológicos en comunicación propiciados por internet, el individuo cobra un protagonismo mayor en la economía de la información que, hasta ahora, había sido gestionada solo por los grandes e influyentes grupos de interés políticos y/o económicos. La información circula libremente proporcionando a los individuos la oportunidad de participar democráticamente y de manera crítica al debate sobre el desarrollo económico, social y cultural de la humanidad.

... individuals are free to take a more active role than was possible in the industrial information economy of the twentieth Century. This new freedom holds great practical promise: as a dimension of individual freedom; as a platform for better democratic participation; as a medium to foster a more

critical and self-reflective culture; and in an increasingly information – dependent global economy, as a mechanism to achieve improvements in human development everywhere (Benkler, 2007, p. 2).

En la sociedad en red, individuos o grupos de individuos independientes, tienen el poder de crear y difundir mensajes que pueden influir en la sociedad, política o del consumo, de manera autónoma, y a veces en oposición con quien hasta ahora había tenido en sus manos el poder de la información y de la persuasión: gobiernos, partidos y empresas.

La expansión y facilidad de uso de la tecnología de Internet, el bajo coste de los ordenadores, la difusión de la conexión Internet en móviles y *tablets*, han permitido que millones de personas cada día puedan comunicar entre ellos sin ninguna barrera espacio – temporal y, en muchos entornos, sin ningún filtro ni censura: “The result is a flourishing nonmarket sector of information, knowledge, and cultural production, based in the networking environment, and applied to anything that the many individuals connected to it can imagine” (Benkler, 2007, p. 7).

En este nuevo entorno, los individuos tienen la oportunidad de encontrar información procedente de otros individuos, sin el filtro y sin el *agenda setting* de los medios de comunicación oficiales que, poco a poco, están perdiendo gran parte de su poder.

The networked information economy provides varied alternative platforms for Communications, so that it moderates the power of traditional mass-media model, where ownership of the means of Communications enables an owner to select what others view, and thereby to affect their perceptions of what they can and cannot do (Benkler, 2007, p. 9).

Cada individuo es un potencial “anunciante” o “periodista”, capaz de crear contenido e información de manera libre e independiente de los medios tradicionales. El espacio público de la comunicación hoy en día no está solo ocupado por los *mass-media*, sino sobre todo por millones de individuos conectados (Benkler, 2007). Para empresas e instituciones, alcanzar la

legitimidad en este entorno es muy complejo, debido a la constante demanda de transparencia y continua exposición al juicio público (Patriotta et al., 2011).

4.4. El activismo en internet

En este nuevo entorno global caracterizado por la circulación de la información y de las ideas generadas por los individuos gracias a las conexiones que propicia Internet, en los últimos quince años se ha desarrollado un nuevo fenómeno muy relevante a la hora de investigar sobre el poder y el rol de los ciudadanos versus los gobiernos, las instituciones y las empresas. Según un estudio del Centre for Digital Future Report, en el 2005 el 39,8% de los internautas, en comparación con un 27,3% del año anterior, consideraba que: “going online can give people more political power” (Castells, 2007, p. 245).

Las movilizaciones ciudadanas con carácter social y político han aumentado en los últimos años, invirtiendo la tendencia de la baja participación en ámbito electoral en EEUU y en Europa (Castells, 2007). Según Manuel Castells (2007), no hay movilización política o social si no hay una presencia pública en el espacio de la comunicación. Como este espacio ha estado hasta ahora gestionado y controlado por los *mass-media*, influenciados por criterios políticos y empresariales, el aumento de la insurgencia de movimientos políticos y sociales alternativos no se puede separar de la creación de un nuevo espacio de comunicación propiciado por la sociedad en red que comunica a través de Internet: “the space created around the process of mass self-communication” (Castells, 2007, p. 246). Este espacio ha sido aprovechado como lugar de expresión para el “contra-poder”: “By counter-power I understand the capacity by social actors to challenge and eventually change the power relations institutionalized in society” (Castells, 2007, p. 248). Este “contra-poder” desafía en cada

momento el poder de las instituciones tradicionales como los partidos, los gobiernos, las empresas, ...

Los movimientos que se han desarrollado desde el inicio del siglo XXI tienen unos denominadores comunes: expresan su desacuerdo con el "capitalismo global", se rebelan en contra del poder de las multinacionales, afirman su descontento con la clase política y se generan y organizan a través de Internet. Estos movimientos, a menudo, nacen en un contexto local y, gracias a internet, se difunden en todo el mundo: "They think local, rooted in their society, and act global confronting the power where the power holders are, in the global Networks of power and in the Communication sphere" (Castells, 2007, p. 249).

Algunos ejemplos son los movimientos que causaron la "Primavera árabe" en Norte de África, "Los indignados de Madrid" y los "No Global". Estos movimientos no se crean desde la tecnología, pero la utilizan, y, sin internet, probablemente no habrían alcanzado la dimensión global que han conseguido (Castells, 2012). Por supuesto, ha habido movimientos sociales y políticos antes de internet. La diferencia, sin embargo, es que los movimientos actuales no están relacionados con las asociaciones tradicionales, como partidos políticos, sindicatos, ..., sino que son la expresión de miles de individuos que tienen en común una causa y una plataforma donde comunicar y hacer oír sus voces: internet (Castells, 2007, 2009, 2012): "With regard to the organization of activism, the Internet supports the promotion of collective identities. Technology allows people to come into contact with social movement networks and create a sense of collective identity based on common interests and a shared agenda" (Micó & Casero-Ripollés, 2014, p. versión online).

Estos movimientos tienen el objetivo de alcanzar una mayor justicia social a través de la circulación de la información en Internet.

The rise of global protest Networks aims at bringing social justice to the neo-liberal world economic regime. These activist Networks have used new

digital media to coordinate activities, plan protests, and publicize often high quality information about their causes (Bennett, 2003, p. 2).

Estos movimientos no solo tienen un objetivo político, a menudo también están en contra de las multinacionales que, junto con los gobiernos, son consideradas como la otra gran fuente de poder en la sociedad (Rayment & Smith, 2013; Waddock, 2008). A través de Internet los consumidores pueden condicionar la imagen de marca de cualquier empresa, porque es imposible controlar la información que circula en la red. Richard Hunter describe estos movimientos como un ejército en red formado por comunidades conectadas entre ellas según la base de una ideología común y lideradas por líderes de opinión capaces de generar un contenido que circula y, sobre todo, tiene gran influencia y relevancia en la red.

Network army: a Collection of communities and individuals who are united on the basis of ideology, not geography. They are held together by public Communications, the Internet being a prime example ... Network armies do not have a formal Leadership structure. They have influences, not bosses who gives orders (Holstein, 2002, p. edición online).

Gracias a internet, el ciudadano produce contenido que puede ser consumido en cada rincón del mundo. En pasado, los contenidos producidos por estos grupos de activistas estaban marginados en publicaciones que no alcanzaban la sociedad en general porque circulaban en circuitos determinados que no estaban al alcance de todos los públicos (Kent, Taylor, & White, 2003). Internet ha convertido los mensajes de los activistas en contenido fácilmente disponible para cualquier internauta: "This audience-building capacity of the Internet seems to differ from the earlier activist internal Communications (Niche newspapers, mimeographed pamphlets, underground radio) by reaching audiences that frequently extend far beyond activist circle" (Bennett, 2003, p. 111).

4.5. El Corporate Citizenship (Ciudadanía Corporativa)

Un fenómeno que deriva, en gran parte, de los efectos de la globalización y del nuevo rol político y público de las empresas, es el de *Corporate Citizenship* (CC): “CC has emerged as a prominent term in the Management literature dealing with the social role of Business” (Matten & Crane, 2005, p. 166). Este fenómeno, junto con la globalización y la sociedad en red, está cambiando el entorno en el cual las organizaciones desarrollan sus actividades en la actualidad.

El término *Corporate Citizenship* tiene sus orígenes en Estados Unidos en los años ochenta, sin embargo, cobra una importancia capital desde enero del 2002, fecha en la cual, durante el World Economic Forum (World Economic Forum, 2002) en New York, los CEO de las 50 empresas multinacionales más importantes del mundo firmaron el acuerdo titulado: “Global Corporate Citizenship – The Leadership Challenge for CEOs and Boards”. Este acuerdo incluía empresas del calibre de Coca Cola, Deutsche Bank, Merck and Co, Mc Donald’s Corporation, Philips, ...

En la actualidad, universidades y escuelas de negocios de todo el mundo están dedicando recursos para investigar sobre este nuevo concepto y sus consecuencias en la gestión de las organizaciones y de sus *stakeholders*, sin embargo, todavía no se ha alcanzado un consenso unánime en la definición de *Corporate Citizenship* (Matten & Crane, 2005).

Tal y como explicamos en el Capítulo 2.5.2.2. dedicado al marco teórico de la Responsabilidad Social, Carroll (1999), por ejemplo, sostiene que *Corporate Citizenship* es un término que define una nueva conceptualización del rol de la empresa en la sociedad y que se solapa con otras teorías relacionadas con la responsabilidad del mundo corporativo hacia la comunidad en la cual opera. Carroll (1991), sobre todo, relaciona el *Corporate Citizenship* con la filantropía, es decir con la esfera menos importante y más voluntarista de las prácticas de RS por parte de las empresas. Esta visión limitada del concepto de *Corporate Citizenship* es compartida también por Windsor (2001) y Wood y Logsdon (2001) que

afirman que el *Corporate Citizenship* es la voluntad de las empresas de tener un comportamiento que tenga unos efectos positivos en la comunidad en la cual operan por el simple hecho que un entorno social, ambiental, político y económico estable favorece la rentabilidad de la propia empresa, refiriéndose, sobre todo, a la comunidad local afectada por la organización.

Sin embargo, ninguna de estas tesis realmente tiene en consideración el concepto de *Citizenship* (ciudadanía) y se limitan a parafrasear el concepto de RS, sin aportar nada de nuevo (Matten & Crane, 2005). Marsden (2000) da un paso más allá en la descripción de CC. Aceptando la definición de ciudadanía de Hottne (2000): “citizenship implies membership in a bounded political (normally national) community” (p. 35), Marsden (2000) afirma que “the corporations are legal entities with rights and duties, in effect, “citizens” of states within which they operate” (p. 11). Las empresas tienen derechos y deberes tal y como los tienen los ciudadanos.

Según T. H. Marshall (1965) la ciudadanía tiene tres tipos de derechos implícitos. El derecho social asegura a los ciudadanos la educación, el estado del bienestar y de participar en la sociedad. El derecho civil vela por el derecho a la propiedad, al libero mercado y a libertad de opinión. Finalmente, el derecho político asegura al ciudadano la posibilidad a participar en la vida pública, a votar y a que el estado respete su vida privada. Teniendo en cuenta estas premisas, Wood y Logsdon (2001) sugieren que las empresas no son *corporate citezens*, porque no tienen derecho a estos derechos como individuos, sino que son poderosos actores públicos que tienen la responsabilidad de respetar y hacer respetar los derechos de los ciudadanos individuales. Sin embargo, Wood y Logsdon siguen considerando el *Corporate Citezens* en la esfera voluntarista y optativa de la RS (Matten & Crane, 2005).

Con el objetivo de hacer hincapié en la importancia del concepto de CC en la actualidad, Matten y Crane (2005) lo relacionan con los cambios que la globalización está produciendo en la sociedad. A la base del concepto de “ciudadanía” está el estado o, mejor dicho, las instituciones

gubernamentales de cada nación-estado (Hottne, 2000). El concepto de *Corporate Citizens* hace hincapié en la desaparición de la supremacía de la nación-estado como único garante de los derechos de los ciudadanos. Las corporaciones, sobre todo en los países en vía de desarrollo, son responsables del respeto de los derechos de los ciudadanos como y, a menudo, más de los propios gobiernos.

According to this view, the state protects civil rights, provides welfare to protect social rights, and constitutes the main arena in which political rights are exercised and collective decisions are taken. Hence, citizenship would appear to be inseparably linked to a certain (national) territory, which is governed by a sovereign state as guarantor of those citizenships rights. Probably the most important transition raising the prospect of corporate involvement in citizenship rights is the failure of nation-state to be the sole guarantor of these rights any longer (Moon, Crane, & Matten, 2005, p. 171).

Debido al fenómeno de la globalización que “deterritorializa” la sociedad contemporánea, las empresas multinacionales se ven involucradas en tener que defender los derechos de la ciudadanía en las áreas que, por sus límites territoriales, las nación-estados no pueden alcanzar (Palazzo & Scherer, 2006; Scherer & Palazzo, 2011; Scherer et al., 2013). La función de estado-nación ha perdido relevancia en la economía global: “Es un hecho establecido que los estados nacionales carecen de prerrogativas nacionales hasta al punto de no controlar las actividades transnacionales” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, p. 513).

Naciones Unidas, a través de la organización que más caracteriza su relación con las empresas, el Global Compact, invita a las empresas a adquirir este rol público y político y convertirse en garantes de los derechos humanos, laborales y ecológicos que, en algunas regiones del mundo, los mismos estados-nación no saben legitimar.

Amid a backdrop of rising concerns about the effects of globalization, the Secretary-General called on Business Leaders to join an International

initiative – The Global Compact – that would bring companies together with UN agencies, labor, NGOs and other civil – society actors to foster action and partnerships in the pursuit of good corporate citizenship (UN Global Compact, 2012).

La globalización ha trasladado responsabilidades políticas de defensa de los derechos de los ciudadanos desde los gobiernos a las empresas multinacionales, que están asumiendo ese papel de manera siempre mayor (Castelló, Etter, & Arup Nielsen, 2016; Castelló & Lozano, 2011; Matten & Crane, 2005; Scherer & Palazzo, 2011; Scherer et al., 2013).

“Corporations” and “citizenship” come together in modern society at the point where the state ceases to be the only guarantor of citizenship – and that a term such as “Corporate Citizenship” is a legitimate way of characterizing this situation (Moon et al., 2005, p. 171).

Sobre todo, en los países en vía de desarrollo, donde las leyes promulgadas por los gobiernos son débiles y deficientes, las multinacionales se ven obligadas a actuar para defender los derechos básicos de los ciudadanos en tema de salud, derechos laborales y educación.

This is especially likely to be the case where government regulation is weak, or where the welfare state is fragile or in retreat, and corporations might be expected to assume some of the burdens of ensuring that basic rights are met (Moon et al., 2005, p. 440).

En los países menos desarrollados, “in the absence of viable governmental protection, corporations become a kind of “default option” for administering citizenship rights” (Matten & Crane, 2005, p. 172). Empresas como Nike y Levi Strauss, bajo el concepto de CC, están trabajando para mejorar las condiciones de trabajo, de alojamiento, la educación y la sanidad de las comunidades de los países menos desarrollados en los cuales trabajan, yendo más allá del débil marco legal local.

El consumidor espera que estas empresas que, en su mayoría nacen, se desarrollan y, sobre todo, venden en los países ricos, vigilen por los derechos básicos de los miembros de las comunidades en las cuales trasladan sus actividades productivas o residen sus proveedores de materias primas o semi-productos (Matten & Crane, 2005).

Internet ha concedido la oportunidad al consumidor de poder expresar su opinión al respecto y de encararse a las multinacionales obligándoles a cumplir con sus propias responsabilidades frente a los ciudadanos: "Whether through anti-corporate protests, consumer boycotts, or other forms of action outside the usual political arena, individual citizens have increasingly sought to effect political change by leveraging the power (or vulnerability) of corporations" (Matten & Crane, 2005, p. 172). Partiendo de estas consideraciones, Matten y Crane (2005) concluyen que: "this does not mean that corporations "are" citizens, or that they "have" citizenship, but they are certainly active "in" citizenship and exhibit citizenship behaviors" (p. 175). Las corporaciones, sin ser propiamente ciudadanos, tienen un papel fundamental en el respeto de los derechos de los ciudadanos que producen, venden, compran y consumen sus productos.

5. SIGLO XXI: LAS CARACTERÍSTICAS DEL NUEVO CONSUMIDOR

En este nuevo entorno, caracterizado por la difusión masiva de la comunicación a través de internet, por la falta de barreras espacio-temporales, por la globalización del consumo y de la información, por la crisis financiera y económica y por el poder, a menudo, desmesurado en las manos de las corporaciones, el consumidor ha adquirido características nuevas que las organizaciones tienen que tener en consideración en sus estrategias si quieren ver legitimadas su actividad y sobrevivir frente a la competencia.

El consumidor del siglo XXI busca una conexión y una autenticidad representadas por las marcas que, hasta ahora, no ha sabido encontrar. El consumidor, a la hora de elegir un servicio y/o producto, es guiado no solo por los beneficios funcionales o emocionales de las marcas, busca reconocerse en los valores éticos que las empresas representan (Barile, 2009; Kotler et al., 2012, 2010; M. E. Porter & Kramer, 2006; Szmigin, Carrigan, & O'Loughlin, 2007). A través de las redes sociales, opina sobre las marcas y se convierte en apóstol o en bocoteador de las empresas (Mortimer, 2008; Romero & Gil, 2008).

Para describir las características del consumidor del siglo XXI y los cambios que los profesionales de la comunicación tienen que tener en cuenta a la hora de definir sus estrategias, analizaremos estos conceptos:

- Conexión y autenticidad: una nueva relación entre marcas y consumidor.
- Espiritualidad y valores: la ética en el consumo.
- El poder de los consumidores en las redes sociales.
- La participación y el marketing colaborativo.
- El marketing y la Responsabilidad Social: un nuevo binomio en la estrategia empresarial.

5.1. Conexión y autenticidad

Gracias a la difusión de Internet y de los teléfonos móviles, los consumidores se encuentran siempre conectados entre ellos. Seth Godin (2008), en su famoso libro *Tribes*, afirma que los consumidores quieren estar conectados entre ellos, sin embargo, no tanto con las empresas.

Esta constante conexión entre los consumidores facilita el intercambio de información y opinión, y también produce una cantidad enorme de contenido difícil de manejar. En este contexto, las organizaciones tienen mucha dificultad para destacar y atraer la atención de los potenciales clientes (Godin, 2008). Para destacar en este entorno altamente competitivo, las marcas tienen que alcanzar una diferenciación percibida, por parte de los diferentes *stakeholders*, como auténtica y relevante. Perder la autenticidad y la relevancia significa perder la oportunidad de entrar en el abanico de opciones de compra de los potenciales clientes.

When today's consumers view a brand, they can and will immediately judge whether it is fake or real. Companies should always try to be real and deliver experiences that live up to what they claim. They should not try to only appear real in the advertising or they will instantly lose credibility. In the horizontal world of consumers, losing credibility means losing the whole network of potential buyers (Kotler et al., 2010, p. 34).

La autenticidad y la relevancia, que a menudo las empresas adquieren gracias al contenido que circula en plataformas en internet, proporcionan la legitimidad necesaria a la supervivencia de las organizaciones. La legitimidad de las organizaciones y la aceptación por parte de los *stakeholders* depende, en gran medida, de la credibilidad adquirida (Palazzo & Scherer, 2006; Patriotta et al., 2011; Scherer & Palazzo, 2011; Scherer et al., 2013; Suchman, 1995). Gracias a internet, los consumidores tienen la oportunidad de averiguar la verdad sobre las marcas y exigen transparencia y credibilidad: "People increasingly see the world in terms of real or fake, and they want to buy the real from the genuine — not the fake from some phony.

In other words, authenticity is becoming the new consumer sensibility” (Pine & Gilmore, 2008, p. 119).

En un entorno de productos y servicios poco diferenciados, los consumidores buscan en una marca una autentica experiencia: “what people want today are experiences, memorable events that engage them in an inherently personal way” (Pine & Gilmore, 2008, p. 119). Sin embargo, en un contexto publicitario y de Relaciones Publicas a menudo basado en el sensacionalismo y en la artificialidad, los consumidores perciben los mensajes de las marcas como falsos: “The No. 1 challenge today is the management of the customer perception of authenticity” (Pine, 2008, p. 19).

De la percepción de autenticidad del propósito de una organización depende la legitimidad y la aceptación de la razón de ser de una organización y su continuidad en el tiempo (Bajo, 2015; Palazzo & Scherer, 2006; Patriotta et al., 2011; Scherer & Palazzo, 2011; Scherer et al., 2013; Suchman, 1995). A causa del *word of mouth* en las redes sociales, las marcas que no sabrán gestionar bien su reputación serán percibidas, por la comunidad de consumidores, como no auténticas y poco fiables.

There is no chance for inauthentic brands to survive when word of mouth becomes the new medium and consumers believe strangers within their community more than they believe companies. Lies and hoaxes exist in social media but they will be exposed quickly by the collective wisdom of the community of the consumers (Kotler et al., 2010, p. 34).

La necesidad de transparencia y *accountability* son requerimientos obligatorios por parte de los *stakeholders*.

5.2. Espiritualidad y nuevos valores: la ética en el consumo

Después de años de consumismo desenfrenado y del protagonismo del valor atribuido a los bienes materiales, la sociedad actual está revisando sus creencias (Szmigin et al., 2007). La sociedad tiende a huir de los simples y

efímeros bienes materiales para encontrar un refugio en la espiritualidad: “Spirituality is increasingly replacing survival as a prime need of human beings, ... society today is increasingly in search of spiritual resources on top of material fulfillment” (Kotler et al., 2010, p. 20).

Los consumidores se esperan que las organizaciones, no solo respondan a sus necesidades funcionales y emocionales, sino también que se acerquen a sus valores más profundos e espirituales: “As a result of this growing trend in society, consumers are now not looking for products and services that satisfy their needs but also searching for experiences and business models that touch their spiritual side” (Kotler et al., 2010, p. 20).

Las empresas tienen que cumplir con estos requisitos sin caer nunca en la hipocresía y no transparencia. La búsqueda de espiritualidad por parte de los consumidores no se satisface simplemente con una inspiradora campaña de comunicación, las empresas tienen realmente que ser una fuerza para generar el bien común. Si las marcas solo actúan de manera positiva para aumentar sus ventas, los consumidores las considerarán no auténticas: “Companies can fall onto a trap of being inauthentic - doing good activities just to make a sale” (Kotler et al., 2010, p. 40).

Muchas empresas desarrollan la RS a través de programas dedicados a causas sociales. Aunque esta visión de la RS sea extremadamente reduccionista, es un punto de partida para que las organizaciones se acerquen a la RS y, sobre todo, a las expectativas de sus *stakeholders*. Estos programas, a menudo, son una herramienta para mejorar la reputación corporativa y entrelazar unos vínculos más profundos con los consumidores. Esto responde a una tendencia de la sociedad actual: las personas están más sensibilizadas a las causas sociales y quieren hacer algo para ayudar a los menos afortunados: “People are more concerned about other people around them and are more willing to give back to society” (Kotler et al., 2010, p. 125).

Aunque nos encontramos en una crisis económica larga y profunda, según Gallup Poll, el 75% de los americanos sigue donando dinero en beneficencia (Kotler et al., 2010).

Even as people acknowledged that times were tough, 38% of Americans 18 and older, some 86 million people, reported taking a number of socially conscious actions this year, including buying green products and goods from companies they thought had responsible values (Stengeli, 2009, p. 6).

Según el Edelman Global Survey el 85% de los consumidores prefieren las marcas socialmente responsables, el 70% pagaría más por estas marcas y el 55% recomendaría estas marcas a familiares y amigos (Edelman, 2016). A la hora de elegir un producto o un servicio, el consumidor es sensible a la sostenibilidad y a la Responsabilidad Social que una organización representa (Kotler et al., 2010). Se está difundiendo una nueva tendencia de “consumo ético”. Los ciudadanos empiezan a elegir productos y servicios no sólo por los beneficios funcionales y emocionales que proporcionan. A la hora de comprar, los consumidores, sobre todo del norte de Europa y Estados Unidos, escogen las marcas que representan los valores éticos que comparten, analizando la conservación del medioambiente en los procesos productivos, el respeto por los derechos humanos de los trabajadores y el impacto positivo proporcionado a la sociedad en general (Stengeli, 2009).

5.3. El poder de los consumidores

La mayor sensibilidad por parte de los consumidores al impacto de las organizaciones en la sociedad y en el medioambiente, aumenta también la percepción de que las empresas son como gigantes que pueden aprovecharse de todos nosotros. Es por ello que, las compañías que quieran sobrevivir y ver reconocida su legitimidad, tienen que transferir parte de su poder al consumidor (Kotler et al., 2010). El individuo tiene poco poder, pero

la suma de muchos individuos, la comunidad, tiene mucha ascendencia (Castells, 2007, 2009, 2012).

Según la Ley de Reed (Reed, 2009), internet es una red de redes que permite a millones de usuarios de conectarse y comunicarse entre ellos, y cada nodo añadido a la conexión tiene un poder potencial enorme porque puede difundir su mensaje de manera extremadamente rápida y, además, con una gran credibilidad, en cuanto son parte de la misma red. La red tiene poder y credibilidad en cuanto representa la opinión compartida por parte de muchos usuarios que expresan su juicio libremente, generando una conversación a favor o en contra de las marcas: “Many-to-many conversation is what makes a consumer network so powerful ... now conversation is the new advertising” (Kotler et al., 2010, p. 65).

Los consumidores, sobre todo, confían en la opinión de otros consumidores que fácilmente pueden encontrar en la red, a la hora de elegir un producto o un servicio: “Now relying heavenly on digital interactions, he (the shopper) evaluates a shifting array of options and remains engaged with the brand through social media after a purchase” (Edelman, 2010, p. 65). Después de la compra, el consumidor si satisfecho, tiene la opción de recomendar la marca a través de las redes sociales y, si insatisfecho, tiene el enorme poder de disuadir a otros consumidores: “It has always been risky for companies to disappoint customers, at least over the long term. But today the scale and speed of social media can make falling instantly painful” (Barwise & Meehan, 2010, p. 80).

5.4. La era de la participación y del marketing colaborativo

Desde el 2000, tenemos a nuestro alcance tecnologías siempre más sofisticadas que favorecen la conectividad y la interactividad entre individuos y grupos. Tres elementos han propiciado esta tendencia: ordenadores y móviles baratos, bajo coste de internet y “Open Source Softwares” (Softwares de código abierto) (Copeland, 2005).

Los consumidores se comunican entre ellos, participan en debates y colaboran. Scott McNealy, Chairman de Sun Microsystems, define la era actual como “the age of participation”. El consumidor se convierte en “prosumer”, “promoter” y “consumer” a la vez (Kotler et al., 2010; Romero & Gil, 2008). Las redes sociales son las plataformas que permiten este intercambio continuo y libre de información. La mayoría de las comunicaciones que se intercambian en blogs, Facebook, o Twitter son de carácter personal, sin embargo, también los usuarios hablan de empresas y marcas, promocionándolas o criticándolas, condicionando así el comportamiento de los consumidores: “An angry Blogger or Twitterer with a widespread audience has the potential to dissuade many consumers from wanting to do business with a particular company or organization” (Kotler et al., 2010, p. 8).

La accesibilidad a todos estos comentarios y la mayor confianza en el contenido generado por los usuarios más que por las mismas organizaciones, merma el poder de la comunicación corporativa a favor de la influencia de los consumidores: “The influence that corporate advertising has on shaping buying behavior will diminish accordingly” (Kotler, Kartajaya, y Setiawan, 2010, p. 8). Empresas como IBM, Microsoft y HP estudian el comportamiento de los usuarios de redes sociales que hablan de sus marcas, tanto consumidores como empleados, para entender y gestionar mejor sus *stakeholders* externos e internos (Baker, 2009).

Sin embargo, el exceso de información conlleva un enorme déficit de atención. Según un artículo de Stephen Baker del año 2009 publicado en *BusinessWeek*, las empresas, actualmente, tienen un gran problema causado por la gran facilidad de comunicación a través de las redes sociales: es casi imposible alcanzar y retener la atención de los consumidores en el contexto de la nueva “economía de la atención”.

Now we're swimming in information. We can call up nearly every bit of news, music, and entertainment we want on demand. In fact, there's so much of it that we need filters to block the boring or irrelevant stuff and help us find the

bits we need or desire. This has created what many call the "Attention Economy." ... The value of most information has collapsed to zero. The only scarce resource is attention (Baker, 2009, p. 34).

Es infinitamente difícil ser relevante en este entorno, hay que generar contenido de altísima calidad para poder atraer la atención de los clientes potenciales y, aun así, es casi imposible mantener viva esta atención (Baker, 2009). A través de internet es posible comprar cualquier tipo de producto y servicio con extrema facilidad, solo Google distingue lo que es relevante y lo que no lo es (Anderson, s. f., 2006).

La gestión de los *stakeholders* se hace cada día más compleja, por la falta de control sobre las marcas y el auge del poder colectivo de las redes: "Marketers today no longer have full control over their brands because they are now competing with the collective power of consumer" (Kotler, Kartajava y Setiawan, 2010, p. 10). La falta de control cambia el paradigma de gestión de los grupos de interés, solo involucrándolos y convirtiéndolos en protagonistas, las empresas pueden satisfacerlos y gestionarlos.

Las organizaciones que quieran sobrevivir en este nuevo entorno escuchan las opiniones de los *stakeholders* para encontrar, por ejemplo, *insights* útiles para el desarrollo de productos y servicios y conceden protagonismo en la creación de valor a través de la co-creación (Wipperfurth, 2005). La colaboración entre consumidores y organizaciones, no solo tiene éxito en la creación de nuevos productos o en la solución de problemas, sino también en la comunicación. El anuncio "Free Doritos", creado por los consumidores, en ocasión del *Super Bowl* en el año 2010, ganó el premio de *The top spot* al 21º *Annual USA Today Super Bowl Ad Meter*. "The victory proved that user-generated content can often reach consumers better because it is more relevant and more accessible" (Kotler, Kartajaya, y Setiawan, 2010, p. 11).

En la nueva economía de la atención, el contenido generado y difundido por los usuarios tiene una importancia y una relevancia que supera los mensajes de los medios de comunicación tradicionales. Los individuos

colaboran a través de internet para generar nuevas ideas, productos, servicios, formas de arte, y, en la mayoría de los casos, sin aspirar a ninguna ganancia en concreto que no sea la simple satisfacción de realizar un proyecto común (Benkler, 2007; Jenkins, Ford, & Green, 2015). Gestionar bien los *stakeholders* es también aprovechar esta “inteligencia colaborativa”, convirtiéndola en “marketing colaborativo” al servicio de la sociedad (Kotler et al., 2010).

5.5. Marketing y Responsabilidad Social

En los últimos sesenta años, el marketing ha evolucionado pasando por estadios diferentes, desde una orientación a producto a una orientación a clientes y mercados (Lambin et al., 2009). Según Kotler, al principio el marketing era una actividad “producto-céntrica” (marketing 1.0), donde lo importante era el diseño y la calidad de los productos, elementos suficientes para alcanzar una ventaja competitiva. El “marketing 1.0” centraba sus esfuerzos en estandarizar la producción de productos no diferenciados para maximizar las economías de escala y bajar el precio de los productos para poder alcanzar el número más alto de consumidores posibles (Kotler, 2010).

En los años noventa los profesionales se percataron que tampoco la diferenciación de los productos en sí no era suficiente a la hora de ser competitivos, era necesario pensar en los clientes, para conocerle y proporcionarle la mejor solución posible, convirtiendo el marketing en “consumidor-céntrico”: “marketing 2.0”. El “marketing 2.0”, enfocado en satisfacer las necesidades de consumidores siempre más exigentes, se enfrentaba al reto de tener que segmentar muy bien el cliente objetivo y cumplir con sus expectativas de manera específica. Sin embargo, el consumidor seguía siendo considerado como un pasivo receptor de las campañas de comunicación (Kotler, 2010).

En la era de la información en red, los consumidores conocen muy bien lo que el mercado les ofrece y, sobre todo, tienen unas exigencias muy

específicas y claras. Actualmente los profesionales del marketing se han visto obligados a alcanzar una tercera evolución, centrando su atención en lo que preocupa realmente al consumidor: Kotler (2010) acuña así el término de “marketing 3.0”: “Marketing 3.0 is the stage when companies shift from consumer – centricity to human-centricity and where profitability is balanced with corporate responsibility” (p. XI).

Una marca encuentra su ventaja competitiva en la creación de valor compartido para sus *stakeholders* (Kotler et al., 2012, 2010; M. E. Porter & Kramer, 2006). Para alcanzar este objetivo, las marcas se acercan al consumidor/persona de manera holística: “Instead of treating people simply as consumers, marketers approach them as whole human beings with minds, hearts and spirits” (Kotler et al., 2010, p. 4).

Las exigencias de los consumidores se hacen cada vez más complejas y profundas. A la hora de elegir un producto o servicio, los clientes no quieren solo satisfacer las necesidades prácticas relacionadas con ello, sino reconocerse con los valores que la marca representa (Lambin et al., 2009) y alimentar su espiritualidad (Kotler et al., 2010).

Increasingly, consumers are looking for solutions to their anxieties about making the globalized world a better place. In a world, full of confusion, they search for companies that address their deepest needs for social, economic, and environmental justice in their mission, vision and values. They look for not only functional and emotional fulfillment, but also human spirit fulfillment in the products and services they choose (Kotler et al., 2010, p. 4).

Los profesionales de la comunicación que quieran ganar la batalla de la economía de la atención tendrán que invertir muchos esfuerzos en entender las expectativas de los diferentes *stakeholders* para satisfacer la creciente demanda de transparencia, ética y espiritualidad.

6. LAS BUSINESS SCHOOLS

Las escuelas de negocios (*Business Schools* en inglés, en adelante BS) tienen un rol muy importante a la hora de formar los futuros profesionales y, en la mayoría de los casos, los futuros directivos de empresas e instituciones en general (Boyle, 2004; Chen, Nasongkhla, & Donaldson, 2015; Khurana, 2007; Martell Sotomayor, 2008).

Business educators are responsible not only for providing students with opportunities to build business skills, but also to help them to understand the powerful effects that business decisions and actions can have on society and the potential collateral damage they can cause (Setó-Pamies, 2011, p.605).

Las BS tienen el poder de impactar de manera muy profunda en los valores de los egresados (Losada et al., 2011). Según el estudio sobre MBA y sociedad del Aspen Institute, "Where Will They Lead?" (Aspen Institute, 2001), publicado en el 2001: "researchers found that, during their time at business school, many students values will change; they will start business school stressing of employees and customers well-being, but they will graduate focusing on shareholder value" (Losada et al., 2011, p.164).

La educación es un elemento básico para formar a ciudadanos responsables y que trabajen por un desarrollo sostenible. En un artículo reciente Chen et al. (2015) comentan que:

Education has been perceived as a basic and powerful tool that links economic, societal, and environmental concerns together under a sustainable development strategy and serves to move nations, communities, and households towards a more sustainable future. The point of education is to create a feeling of global responsibility (p. 165).

En el mismo artículo, los autores subrayan que el sector del *Higher Education*, del cual las BS son el máximo exponente, tiene el rol de difundir

este sentido de responsabilidad global, gracias a la capacidad de analizar problemas locales y resolverlos gracias a una visión global (Chen et al., 2015).

Desafortunadamente, la reputación de las escuelas de negocios no goza de su mejor momento. Se le consideran los responsables de haber educado los directivos que han causado la crisis financiera global que, desde hace más de una década, afecta todos los países del mundo originando el aumento de la pobreza y el cierre de decenas de miles de empresas de todo tamaño y sector (Alajoutsijarvi et al., 2015; Boyle, 2004; Escudero, 2011; Etzioni, 2002; Ghoshal, 2005; Giacalone, 2004; Khurana & Nohria, 2008; Khurana & Penrice, 2011; Martell Sotomayor, 2008; Martell Sotomayor & Castiñeira, 2010; Mitroff, 2004; Pfeffer & Fong, 2004; Sionneau, Rabasso, & Rabasso, 2014; Starkey & Tempest, 2009; Waddock & Lozano, 2013).

Las BS, por su importancia y trayectoria, necesitan recuperar un papel relevante en la sociedad y ver reconocida su legitimidad a los ojos de la sociedad (Alajoutsijarvi et al., 2015; Boyle, 2004; Escudero, 2011; Etzioni, 2002; Ghoshal, 2005; Giacalone, 2004; Khurana & Nohria, 2008; Khurana & Penrice, 2011; Martell Sotomayor, 2008; Martell Sotomayor & Castiñeira, 2010; Mitroff, 2004; Pfeffer & Fong, 2004; Sionneau et al., 2014; Starkey & Tempest, 2009; Waddock & Lozano, 2013).

En esta tesis, siguiendo el ejemplo de un artículo de Boyle del año 2004, los términos BS (*Business School*), *higher education institutions* (instituciones de educación superior), *management education* (formación empresarial), universidad e instituciones educativas se utilizan como sinónimos si no se especifica lo contrario (Boyle, 2004).

6.1. Historia de las Business Schools

Las escuelas de negocios son instituciones muy relevantes a nivel internacional. Una escuela de negocios (en inglés *Business School*, *School of Management*, *School of business*, *b-school* or *biz school*, *higher education*

institutions, management education, en adelante BS) es una institución educativa, universitaria o post universitaria, que expide títulos en administración de empresas, impartiendo clases e investigando sobre temas relacionados con las diferentes áreas de gestión de las organizaciones: finanzas, marketing, operaciones, recursos humanos, habilidades directivas, relaciones públicas, entre otras (Boyle, 2004; Cooke & Alcapidani, 2015; Khurana, 2007). Las escuelas de negocios pueden formar parte de universidades o ser instituciones independientes, y pueden ser públicas o privadas.

Un breve recorrido de la historia de estas organizaciones, desde sus inicios hasta la actualidad, nos ayudará a entender el papel que han tenido en pasado y tienen en la actualidad.

6.1.1. Las primeras escuelas de negocios: del siglo XIX hasta la Segunda Guerra Mundial

La primera escuela de negocios del mundo, la ESCP Europe (*Ecole Spéciale de Commerce et d'Industrie*) fue fundada en el 1819 en París por parte del famoso economista Jean-Baptiste Say y el comerciante Vital Roux (Blanchard, 2009). Desde su fundación, ESCP Europe tuvo un posicionamiento internacional, de hecho, una tercera parte de los estudiantes provenían de más de diez países diferentes y el enfoque pedagógico era internacional y multicultural (Renouard, 1899). Cincuenta años más tarde, ESCP Europe fue adquirida por la Cámara de Comercio de París y convertida en la primera *Grande Ecole d'Etat*, reconocida por el ministerio de educación francés y dando inicio a una larga tradición de formación superior en administración de empresas, que todavía sigue viva gracias a las escuelas de negocios franceses asociadas a las diferentes cámaras de comercios regionales (Blanchard, 2009; ESCP Europe, s. f.-a).

En el 1852 nació otra escuela de negocios pionera, la Belgium Higher Institute of Commerce in Antwerp, institución pública y estrechamente ligada a la universidad de Antwerp (A. Kaplan, 2014).

Siguiendo el modelo belga, en el 1868 se fundó la primera escuela de negocios italiana, Cá Foscari en Venecia, institución pública con un fuerte espíritu multicultural y dependiente de la Universidad de Venecia (Longobardi, 1927). A diferencia de la mayoría de las BS italianas de inicio del siglo XX, financiadas por el estado y dependientes de las universidades públicas, en 1902, el emprendedor Ferdinando Bocconi funda en Milán la Università Commerciale Bocconi, en memoria del hijo muerto en la batalla de Adua (Università Bocconi, s. f.). Bocconi, inicialmente independiente y con una fuerte orientación práctica y comercial, en 1930 se integra al sistema universitario italiano, convirtiéndose en una institución de carácter académico y, al mismo tiempo, capaz de mantener su autonomía económica (Fauri, 1998).

En Alemania, la primera BS, Handelshochschule Leipzig, nació en el 1898 gracias a la Camera de Comercio de Leipzig, impartiendo programas de gestión empresarial según un modelo pedagógico basado en la práctica y independiente de las universidades tradicionales (A. Kaplan, 2014). Sin embargo, muy rápidamente, a mediados del 1910, las BS alemanas se asociaron a las universidades públicas, compartiendo el profesorado y una metodología basada en el rigor científico y en la teoría, el *Betriebswirtschaftslehre* (*science of business administration*) (A. Kaplan, 2014, p. 530), más que en la práctica empresarial (Khurana & Penrice, 2011).

En el 1881 en Estados Unidos, el emprendedor Joseph Wharton fundó la primera escuela de negocios americana, la Wharton School of Finance and Economy, dependiente de la University of Pennsylvania, actualmente Wharton School, con el objetivo de formar: “the pillars of the state, whether in private or in public life” (Wharton University of Pennsylvania, s. f.) y de mejorar la eficiencia económica de las empresas

americanas, sobre todo a través del aumento de la productividad laboral (Alajoutsijarvi et al., 2015; Khurana & Penrice, 2011; Wren & Van Fleet, 1983).

A lo largo de la segunda mitad del 1800 nacieron muchas otras escuelas de negocios, tanto en Europa cuanto en Estados Unidos, algunas más relacionadas con las facultades de economía de las universidades y otras más conectadas con el tejido empresarial local.

Las escuelas europeas se distinguían por ser más internacionales y multiculturales, mientras que las americanas tenían el objetivo explícito de formar la clase directiva de Estados Unidos, impartiendo los cursos solo en inglés (A. Kaplan, 2014; Khurana & Penrice, 2011).

En 1908 vio la luz la Harvard Graduate School of Business Administration (hoy HBS), que impartió el primer MBA (*Master in Business Administration*) de la historia, gracias a la cooperación de quince profesores y ochenta estudiantes (Harvard Business School, s. f.-a). Según el primer decano de la HBS, el economista Edwin F. Gay, era necesario profesionalizar la labor de los directivos de las nacientes corporaciones americanas, proporcionándole un mayor conocimiento de los idiomas, de la economía, de la organización industrial, de los flujos comerciales y de los marcos legales a nivel internacional, con el objetivo de: “develop a habit of intellectual respect for business as a profession, with the social implications and heightened sense of responsibility which goes with that” (Khurana & Penrice, 2011, p. 5).

Con el fin de estandarizar los criterios de selección de los candidatos, la preparación de los profesores y los currículos de los programas, en el 1916, un grupo de decanos de algunas de las más prestigiosas *Business Schools* americanas fundaron la AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) (A. Kaplan, 2014).

En el 1924 el método del caso se estableció como la principal metodología de trasmisión del conocimiento y de estudio de la Harvard Business School y todavía, hoy en día, es utilizado por las mejores escuelas

de negocios de todo el mundo (Tripathy, 2009). El método del caso consta de la lectura, por parte de los estudiantes, de unos documentos que describen unas situaciones empresariales reales y, a través de una discusión colectiva moderada por el profesor, de la propuesta de unas soluciones, basándose en la evaluación de todas las opciones posibles (Breslin & Buchanan, 2008). La metodología permitía, y sigue permitiendo, la simulación de situaciones reales, la búsqueda de soluciones y el entrenamiento para el proceso crítico de toma de decisiones (Brock & Boehrer, 2001).

En sus inicios, el profesorado de las BS era formado por profesionales en activo, los *practitioners*, la mayoría de las veces consultores o veteranos, que enseñaban a otros profesionales cómo gestionar las empresas (Alajoutsijarvi et al., 2015; Boyle, 2004). Esta primera fase de la historia de las BS se llama: "Corporate - Based Era" (Friga, Bettis, & Sullivan, 2003, p. 235). Los profesores podían enseñar los fundamentos teóricos sobre gestión de negocios, pero no podían formar a los futuros directivos sólo a través de la teoría. Necesitaban una metodología que ayudara al desarrollo del pensamiento crítico y a la toma de decisiones empresariales. Según Breslin y Buchanan:

Case studies are not a perfect solution to the problem. They cannot tell what decisions should be made, but they can connect the student to social phenomena, real life experience, and existential situations in a way that helps to sharpen thinking and inform decision-making (Breslin & Buchanan, 2008, p. 37).

Por primera vez, el estudiante estaba al centro del proceso pedagógico, siendo el protagonista de la clase y del debate sobre casos empresariales reales: "The role of the instructor is not limited to rigorous classroom teaching based on one-way communication and the marginal involvement of learners" (Tripathy, 2009, p. 660).

El método del caso se basa en la filosofía de la formación profesional que asocia el conocimiento (teoría) directamente con la acción (práctica) (Boehrer, 1995). El acercamiento a los problemas reales de las empresas, un aprendizaje activo y la centralidad del estudiante en el proceso pedagógico, eran los elementos distintivos de las primeras escuelas de negocios respecto a las universidades tradicionales, encabezadas, en la primera parte del siglo XX, por la Harvard Business School (Tripathy, 2009).

6.1.2. Las Business Schools desde los años cincuenta hasta hoy

El método del caso y la pedagogía centrada en el alumno fueron la característica distintiva de las mejores BS de la primera mitad del siglo XX. Sin embargo, en los años cincuenta esta metodología práctica y basada sólo en el método del caso fue duramente criticada por su falta de rigor científico (Alajoutsijarvi et al., 2015; Augier & March, 2011; Boyle, 2004; Escudero, 2011; Ghoshal, 2005; Khurana & Penrice, 2011; Martell Sotomayor, 2008; Pfeffer & Fong, 2002, 2004).

Mie Augier y James March, en el libro “The Roots, Rituals, and Rhetorics of Change: North American Business Schools After the Second World War”, describen detalladamente la revolución que cambió por completo las escuelas de negocios en los veinte años que van de 1950 al 1970, gracias a la colaboración de los decanos, de los profesores y de los líderes empresariales relacionados con las instituciones americanas más relevantes, que supieron reaccionar a las duras críticas expresadas en un famoso informe publicado por encargo de la Ford Foundation en el 1959 (Augier & March, 2011).

Los académicos Gordon y Howell, bajo petición de la Ford Foundation, la mayor financiadora de las BS americanas en aquel momento, publicaron un famoso informe que analizaba el estado de las escuelas de negocios tras de la Segunda Guerra Mundial. Este informe proponía una

serie de cambios que ayudarían a mejorar la calidad académica de estas instituciones, contribuyendo a la formación de los nuevos líderes americanos para guiar el futuro crecimiento de los Estados Unidos (Boyle, 2004; Escudero, 2011; Gordon & Howell, 1959; Khurana & Penrice, 2011; Martell Sotomayor, 2008).

Gordon y Howell concluyeron su informe aconsejando a las escuelas de negocios que seleccionaran de manera más rigurosa sus candidatos y adaptaran mejor sus programas a la realidad empresarial (Gordon & Howell, 1959). Sin embargo, lo que realmente cambió la naturaleza de estas instituciones, hasta aquel momento gestionadas y formadas sobre todo por profesionales y profesores *practitioners* (Gordon & Howell, 1959), fue que los dos autores pusieron de manifiesto la necesidad de respaldar la formación ejecutiva con una rigurosa investigación académica. Gordon y Howell denunciaron la falta de producción de material académico de alta calidad, que pudiera justificar científicamente el práctico y pragmático método del caso (Friga et al., 2003; Gioia & Corley, 2002; Gordon & Howell, 1959).

La Ford Foundation gastó más de treintaicinco millones de dólares en transformar las BS americanas en instituciones de alto nivel académico y social (Cooke & Alcapidani, 2015; Khurana & Penrice, 2011). Kaplan, en su recorrido sobre la historia las BS, subraya la importancia de este momento, considerándolo como el origen de la “scientization” of management education” (A. Kaplan, 2014, p. 531) Las “professional schools” se convierten en “research driven” *Business Schools* (Friga et al., 2003).

A mitad de los sesenta, la transformación había alcanzado niveles muy notables, tanto que, los economistas y teóricos de la organización empresarial Cyert y Dill, en un artículo sobre el futuro de la *Business Education*, constataron que las escuelas de negocios habían mejorado de manera substancial, convirtiéndose en centros de investigación y producción científica sobre economía, ciencias sociales, ciencias cuantitativas y *organizational behaviour* (Cyert & Dill, 1964). Según Cyert y Dill, las escuelas de negocios, que, hasta los años cincuenta habían sido

simplemente unos lugares donde expertos profesionales entrenaban a otros profesionales a gestionar las empresas, en la actualidad habían evolucionado para convertirse en instituciones con unos objetivos mucho más ambiciosos y relevantes para la sociedad (Cyert & Dill, 1964). Estas instituciones tenían el deber de formar técnicamente a los futuros directivos a través de programas, tanto universitarios como post universitarios, y al mismo tiempo debían generar conocimiento nuevo basado en la investigación académica rigurosa, tal y como se estaba haciendo en las escuelas de medicina o ingeniería. Este nuevo conocimiento tenía que proporcionar a los programas teorías actualizadas y fundamentadas, no solo en la experiencia profesional del profesorado *practitioner*, sino, sobre todo, en la investigación científica (Alajoutsijarvi et al., 2015; Cyert & Dill, 1964). Para convertirse en instituciones completas y autónomas en el sistema educativo superior, las BS tenían también la obligación, a través de programas de doctorados, de formar a profesores capaces de crear y transmitir todo este conocimiento (Alajoutsijarvi et al., 2015; Cyert & Dill, 1964).

La investigación era la base de la legitimación y la confianza que conectaban las instituciones académicas y el resto de la sociedad (Alajoutsijarvi et al., 2015; Cooke & Alcapidani, 2015; Cyert & Dill, 1964). Esta legitimación se debía al reconocimiento del valor universal de la investigación basada en métodos científicos que se empezaba a producir en las BS (Alajoutsijarvi et al., 2015; Cooke & Alcapidani, 2015; Cyert & Dill, 1964).

Según Cyert y Dill (1964), este nuevo enfoque hacia la necesidad de invertir en investigación académica, no excluía, por supuesto, la metodología práctica que hasta entonces protagonizaba la formación directiva. De hecho, la investigación justificaba, innovaba y reforzaba esta metodología, ayudando a los estudiantes a resolver los problemas a través de un proceso de análisis y de toma de decisiones más riguroso (Cyert & Dill, 1964).

Desde el siglo XX, las Fundaciones, representadas por sus “philantropoids”, según la definición de unos de ellos, Frederick P. Keppel, fundador de la Carnegie Foundations, habían sido la fuente de financiación más importante de las BS americanas: “For the Rockefeller and Carnegie foundations, the mandate of solving social problems became virtually synonymous with supporting higher education, especially large private research universities” (Khurana, 2007, p. 217).

En los años cincuenta y sesenta se fundan la mayoría de las BS americanas y, según Rakesh Khurana (2007), decano del Harvard College, autor de varios libros y artículos sobre la evolución y el rol de las BS en la sociedad actual, esta proliferación e incremento de la relevancia de las BS en el entorno académico y social, se debía a cuatro razones propias de la segunda mitad del siglo XX:

1. El nacimiento de un complejo sistema estatal y administrativo americano y el proliferar de grandes corporaciones, sobre todo de carácter industrial, fundadas después de la Segunda Guerra Mundial, había incrementado la demanda de profesionales capaces de dirigir estas nuevas organizaciones.
2. Estos cambios socio-económicos evidenciaban la necesidad de profesionales directivos con una formación diferente a la de la universidad tradicional.
3. En la post guerra, a raíz del desarrollo de nuevas disciplinas en las universidades, impulsadas por el rápido crecimiento del país, se incrementó la relación entre el gobierno federal americano y las instituciones educativas más prestigiosas.
4. Las Fundaciones Filantrópicas privadas (Carnegie, Ford o Rockefeller Foundations), bajo la influencia de la guerra fría, quisieron proporcionar fundamentos sólidos a la democracia americana, invirtiendo en las instituciones académicas más prestigiosas, convirtiéndolas en promotoras de conocimientos científicos, tecnológicos y social de alto nivel, y centros de

formación de los mejores líderes empresariales para las nacientes gran corporaciones que harían, de los Estados Unidos, una potencia mundial.

En un discurso a la Stanford Business School, en el 1950, Horace Rowan Gaither, futuro presidente de la Fundación Ford, invitó a estrechar fuertes vínculos entre las escuelas de negocios, las fundaciones filantrópicas y la sociedad, con el objetivo de aglutinar las mejores inteligencias de los ejecutivos americanos para hacer frente a la amenaza rusa (Khurana, 2007).

La mayoría de los estudiantes provenían de las familias más prestigiosas y adineradas de la Nueva Inglaterra, sobre todo del área de Boston, New York y Philadelphia: “This group constituted the nation’s true upper class” (Khurana, 2007, p. 44) y tenían en sus manos el poder y la responsabilidad de convertir a Estados Unidos en la más grande potencia económica del mundo.

Siguiendo las indicaciones de la Ford Foundation Reform y del AACSB, las BS cambiaron la estrategia de contratación de sus profesores e incentivaron la incorporación de doctores que tuvieran un pedigrí de investigación muy prestigioso y por encima de su experiencia empresarial (Boyle, 2004; Friga et al., 2003; Khurana, 2007). Las mejores BS americanas se convirtieron en instituciones académicas “research-oriented” y “faculty-based” de altísimo nivel, capaces de obtener una producción académica comparable con cualquier departamento de facultades científicas de las universidades tradicionales (Friga et al., 2003, p. 235).

Gracias a sus propias publicaciones académicas, las BS de los años sesenta y setenta buscaban una legitimación de la acción formativa que ejercían y la profesionalización de los directivos que salían de sus clases (Khurana, 2007).

Al otro lado del Océano, en los mismos años, las escuelas de negocios europeas seguían su propio camino y se desarrollaban a partir de modelos diferentes. Según Andreas Kaplan, Dean for Academic Affairs in

ESCP Europe (ESCP Europe, s. f.-b) y autor de un conocido artículo sobre la historia de las BS europeas: “Europe’s multicultural approach, together with other qualities, has historically distinguished European business schools from their predominant US counterparts” (A. Kaplan, 2014, p. 529).

Algunas escuelas europeas, sobre todo las alemanas y las italianas, mantuvieron una personalidad bastante autóctona, conservando estrechos vínculos con las universidades locales y con una aproximación muy teórica de la formación empresarial. Por otro lado, las escuelas de Gran Bretaña y de España se desarrollaron según un modelo más cercano al americano. Según Kaplan, en comparación con Italia y Alemania, “whereas in other countries, such as Great Britain and Spain, the Americanization process took root more deeply” (A. Kaplan, 2014, p. 530). Las universidades inglesas se vieron especialmente influenciadas por las grandes BS americanas y, desde los años sesenta, empezaron a impartir programas MBA utilizando el método del caso su imagen y semejanza de la Harvard Business School (Williams, 2010).

Gracias a una fuerte inversión por parte de la Ford Foundation, en el 1964 nació la London Business School y en el 1967 se fundó la Association of MBAs (AMBA) para promover y garantizar la calidad de los programas MBA en Gran Bretaña, buques insignia de las nuevas e influyentes *Business Schools* anglosajonas (Williams, 2010).

La primera escuela de negocios española fue EOI, la Escuela de Organización Industrial, fundada en Madrid en el 1955. Siguió EADA, ESADE e IESE fundadas entre el 1957 y el 1958 en Barcelona. “IESE was even described by the Ford Foundation as Barcelona’s Harvard” (Mosson, 1965, p. 130). Estas escuelas tenían sus raíces en el prometedor tejido empresarial catalán, eran independientes de las universidades locales y se consideraban instituciones de *Executive Education* aptas para la formación y desarrollo de profesionales directivos. Este marcado carácter pragmático y la autonomía del sistema universitario tradicional hizo que: “Spain was also

heavily influenced by the Americanization process and established US-style business schools” (A. Kaplan, 2014, p. 530).

Las BS europeas, a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, crecieron en número y en importancia de manera heterogénea, formando la clase directiva de las organizaciones a nivel internacional y manteniendo particularidades tanto a nivel nacional que institucional. A diferencia de las BS americanas, todavía en Europa no existía una organización que definiera unos estándares de calidad para los programas y el profesorado.

Es por ello que, “In 1997 the EQUIS (European Quality Improvement System) accreditation system was founded, marking a turning point in the European business school landscape and the beginning of Europe’s (re)emancipation from the domination of US-style business schools” (A. Kaplan, 2014, p. 531).

La labor de EQUIS y, por supuesto, la reforma de los estudios superiores del 1999, denominada “Plan Bologna”, que tenía como objetivo el de crear un marco europeo común, un “European Higher Education Area within the European Union” (Wedlin, 2011, p. 204), crearon el ambiente ideal para dotar a las escuelas europeas de una identidad distintiva, frente a las americanas, y para asegurar el cumplimiento de unos estándares de calidad sino imposibles de gestionar, en un entorno tan atomizado como el de la *management education* europeo hasta el principio del siglo XXI (A. Kaplan, 2014, p. 531).

6.2. Acreditaciones y Rankings

El sector de la *Executive Education*, al cual pertenecen las *Business Schools*, a diferencia del sector universitario, opera en un entorno no regulado por la administración pública. La falta de un órgano regulador oficial hizo manifiesto la necesidad de crear unas asociaciones privadas que tuvieran la función de definir los estándares de calidad, velaran por su cumplimiento y legitimaran la labor de las BS (Hedmo, Sahlin-Andersson, &

Wedlin, 2006; Wilson & Thomas, 2012). Según Hedmo et al. (2006): “Standardization, accreditation and ranking provide a means to distinguish the “serious” from the “less serious”, or the “good” from the “bad” ones, a desire expressed by business schools themselves” (p. 326).

Nacieron así, a lo largo del siglo XX, las asociaciones americanas y europeas que acreditan las BS y sus programas y los rankings que premian las mejores instituciones del mercado. Estos organismos tienen la función de diferenciar un número limitado de escuelas de “elite” que, por su calidad y prestigio, forman un club de selectas instituciones, que ven reconocida su legitimidad en este mercado sólo por el hecho de ser miembros acreditados (Wilson & Thomas, 2012).

Las acreditaciones, así como los rankings, influyen de manera decisiva en las estrategias de las BS y condicionan, tanto su gestión, cuanto la contratación del profesorado y el diseño de los programas (Wilson & Thomas, 2012).

En el 1916, los decanos de las instituciones educativas más influyentes fundaron la primera asociación de Business Schools, la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), que tenía como objetivo definir y garantizar los estándares de calidad de las BS americanas (Khurana, 2007). Las dieciseis escuelas fundadoras fueron: Columbia University, Dartmouth College, Harvard Business School, University of New York, Northwestern University, Ohio State University, Tulane University, University of California Berkeley, Chicago University, University of Illinois, University of Nebraska, University of Pennsylvania, University of Pittsburgh, University of Texas, University of Wisconsin-Madison, University of Yale (Khurana, 2007). Los decanos fundadores de AACSB querían profesionalizar la formación de los directivos, definiendo unos criterios que ayudaran a las BS de toda América a crear unos programas y unas líneas de investigación adecuadas a las cambiantes y exigentes necesidades del nuevo entorno empresarial. Pensaban que la dirección de empresas tenía que ser considerada una profesión y las BS

debían tener un rol importante en la definición de los modelos de esta categoría profesional (Khurana & Nohria, 2008). Para formar a los profesionales directivos era necesario consensuar los currículos de los programas, la metodología y el modelo pedagógico. La AACSB nació con estos objetivos fundacionales: definir estándares pedagógicos, metodológicos y de investigación para formar la clase directiva americana (Hedmo et al., 2006; Khurana, 2007; Khurana & Nohria, 2008).

Actualmente la AACSB, "Association to Advance Collegiate Schools of Business is a global, nonprofit membership organization of educational institutions, businesses, and other entities devoted to the advancement of management education" (AACSB, s. f.-b), consta de 761 escuelas acreditadas provenientes de 52 países e integra más de 1400 instituciones educativas de 87 países como miembros activos de la asociación (AACSB, s. f.-a). AACSB, hoy en día, no solo define los estándares de calidad de docencia e investigación, sino también ayuda a las BS a definir su propio propósito, su misión y su razón de ser (AACSB, s. f.-a).

En el ámbito europeo, durante los años ochenta se reconoce la necesidad de crear unos sistemas regulatorios para el sector de la *business education*. Así nacieron, a nivel nacional, varias organizaciones que definieron los primeros estándares de calidad de las escuelas de negocios europeas: la Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale (ASFOR) en Italia, Le Chapitre des Grandes Ecoles en Francia y la Asociación Española de Representantes de Escuelas de Dirección de Empresas (AEEDE) en España (Hedmo et al., 2006).

La Association of MBA (AMBA), con sede en el Reino Unido, en los primeros años noventa, se convirtió en el referente y el órgano acreditativo de los programas MBA de toda Europa.

En el 1994, "when the number of management institutions and programs increased dramatically in Europe and the quality issue took a step up on the organization's agenda" (Hedmo et al., 2006, p. 317), nació la European Foundation for Management Development (EFMD), con sede en

Bruselas, con el objetivo de "... act(s) as a catalyst to promote and enhance excellence in management development in Europe and worldwide" (EFMD, s. f.-a). El propósito inicial de la EFMD era el desarrollo del concepto de BS, para potenciar las singularidades del modelo europeo, sobre todo basado en la interdisciplinariedad y la internacionalización, compitiendo con la supremacía de las grandes BS americanas (Hedmo et al., 2006; A. Kaplan, 2014; Wedlin, 2011). En el 1997, en respuesta a la intención de AACSB de exportar su sistema de acreditación en Europa y para defender y promover los valores de las escuelas de negocios europeas, la EFMD implementó el sistema de acreditación EQUIS (European Quality Improvement System) (Hedmo et al., 2006).

Actualmente el objetivo principal de la EFMD es de incrementar la calidad de las Escuelas de negocios de todo el mundo, teniendo como punto de partida las mejores instituciones europeas.

La EFMD es, conjuntamente con AACSB, una institución acreditativa a nivel internacional, que confiere la acreditación EQUIS (EFMD Quality Improvement System) a las mejores BS del mundo.

Desde el 1997, 145 BS en 40 países han sido otorgadas con el sello de calidad EQUIS que, según explica la misma institución:

... assesses institutions as a whole. It assesses not just degree programmes but all the activities and sub-units of the institution, including research, e-learning units, executive education provision and community outreach. ... EQUIS looks for a balance between high academic quality and the professional relevance provided by close interaction with the corporate world. A strong interface with the world of business is, therefore, as much a requirement as a strong research potential (EFMD, s. f.-b).

En España hay cuatro escuelas acreditadas por AACSB: IESE, ESADE, IE e IQS (AACSB, s. f.-a) y cuatro escuelas acreditadas por EQUIS: IESE, ESADE, IE y EADA (EFMD, s. f.-b).

Las acreditaciones, institucionales y de programas, garantizan la calidad de las escuelas y de sus servicios y, al mismo tiempo, "formalizan"

una formación que, de hecho, se considera “no reglada” (Wedlin, 2011). Sin embargo, según la opinión de varios decanos de BS a nivel internacional, las acreditaciones no son una herramienta eficiente para posicionar las diferentes instituciones en un mercado tan atomizado y globalizado. Para las escuelas más prestigiosas, las acreditaciones se dan por supuestas, y no aportan valor a nivel de reputación y marketing (Wedlin, 2011).

En los años noventa, las instituciones de más prestigio se plantean un modelo de reconocimiento académico y social basado en rankings que permitirán jerarquizar el valor de las BS (Gioia & Corley, 2002; Mårtensson & Richtnér, 2015; Wedlin, 2011). Los rankings, generalmente publicados por prestigiosas revistas y periódicos internacionales, se crearon a finales de los años noventa con el objetivo de destacar y clasificar las mejores escuelas de negocios, tanto a nivel general como a nivel de programas (Mårtensson & Richtnér, 2015). Actualmente, los rankings ayudan y condicionan a los candidatos en la elección de la mejor opción, proporcionando un listado jerarquizado de las BS, y de sus programas, según criterios considerados relevantes para todos los *stakeholders* involucrados: estudiantes, reclutadores, empresas, ... (Gioia & Corley, 2002; Mårtensson & Richtnér, 2015; Martins, 2005; Sauder & Espeland, 2009; Wedlin, 2011; Wilson & Thomas, 2012).

Conjuntamente con las acreditaciones, los rankings son un medio de regularización de un sector muy atomizado, que se desarrolla en un mercado global en continua transformación (Hedmo et al., 2006).

Los ranking atribuyen un estatus y definen la reputación de las mejores escuelas de negocios del mundo a nivel global, no solo frente a los candidatos, sino también para los reclutadores y la opinión pública en general (Elsbach & Kramer, 1996; Gioia & Corley, 2002; Mårtensson & Richtnér, 2015; Martins, 2005; Rindova, Williamson, Petkova, & Sever, 2005; Wilson & Thomas, 2012).

Los rankings condicionan las decisiones estratégicas de los equipos directivos de las BS y determinan su futuro económico y, a veces, su

estabilidad en el tiempo (Wilson & Thomas, 2012). Las BS utilizan los rankings como eje central de comunicación para atraer estudiantes y empresas colaboradoras. Según Kaplan, en los últimos años se ha visto un “heightened significance of international rankings for business schools (in addition to the aforementioned accreditations) as an effective magnet for recruiting students” (A. Kaplan, 2014, p. 531). Las estrategias de las BS están influenciadas por los criterios definidos por los rankings, porque: “Today, few deans of leading business schools in Europe, or elsewhere, would renounce the importance of rankings” (Wedlin, 2011, p. 200).

Los rankings cobran tanta importancia en el sector de las escuelas de negocios que, según Wedlin (2011), “Rankings influence organizational work practices and strategic decisions, and there are significant change processes undertaken in many schools in response to these systems” (p. 200). En un mercado tan competitivo, las escuelas, no solo gestionan sus recursos para optimizar su posición en los rankings, sino también toman decisiones, a nivel estratégico, que a menudo guían y modifican la misma misión y visión institucional (Elsbach & Kramer, 1996; Gioia & Corley, 2002; Martins, 2005; Sauder & Espeland, 2009; Wedlin, 2011). Wedlin (2011) llega a afirmar que los rankings, aunque no garanticen la calidad, ni de las instituciones ni de los programas, son, no solo una herramienta de posicionamiento de marca, sino, sobre todo, una importante fuente de legitimación de cada escuela y del sector en su conjunto que, por definición, no está regulado por ningún organismo internacional oficial. Los mismos profesionales del sector, a todos niveles, aceptan la legitimidad del papel de los rankings, reconociendo su valor de distinción y diferenciación en el mercado (Gioia & Corley, 2002; Mårtensson & Richtnér, 2015).

Los candidatos otorgan credibilidad a los rankings y realmente consideran que son una herramienta de legitimación de calidad y excelencia de las BS. Son influenciados por ellos, a la hora de elegir un programa, porque los rankings son capaces de comunicar y comparar, de manera fácil e objetiva, conceptos complejos y subjetivos, tienen gran resonancia en los

medios de comunicación y están gestionados por entidades independientes y bien reputadas (Mårtensson & Richtnér, 2015; Wedlin, 2011).

Las BS hacen muchos esfuerzos para comunicar su posición en los rankings en todos los canales de comunicación: folletos, web, redes sociales y anuncios en prensa, justificando y legitimando así su posicionamiento de marca en el sector de la formación de los mejores directivos del mundo (Gioia & Corley, 2002).

Built around words and expressions such as 'leading', 'top group', 'top school', and 'elite', these justifications provide a stratified view of the field, in which the rankings are argued to provide 'evidence' of high status and leading positions in the field (Wedlin, 2011, p. 205).

El ranking más importante para las escuelas de todo el mundo es el listado que publica cada año, desde el 1999, el periódico *Financial Times* (FT), clasificando los mejores MBA, a nivel internacional. Con el objetivo de internacionalizar su alcance fuera del Reino Unido, en el 1998 el FT inauguró una sesión sobre "business education" y publicó el primer *European Business School Ranking* (Wedlin, 2011). Actualmente el FT publica cada año nueve rankings en la sesión de *Business Education: Global MBA, European Business Schools, Master in Finance (Pre and Post Experience), Online MBA, Executive MBA, Master in Management, Executive Education (Customised and Open Programmes)* (Financial Times, s. f.).

Los rankings del FT, y sobre todo el *Global MBA Ranking*, que se considera el más relevante e influyente, tienen en cuenta diferentes aspectos institucionales y académicos. Son considerados muy valiosos por los candidatos, porque posicionan las escuelas según el impacto que han tenido en sus estudiantes y en la sociedad en general, midiendo el salario percibido después de tres años de haber acabado el programa, la progresión profesional, la satisfacción del participante según los objetivos pedagógicos alcanzados, la internacionalización de las clases y del profesorado, la

producción de investigación académica (Financial Times, s. f.; Mårtensson & Richtnér, 2015).

Por supuesto, los rankings no son ni apoyados ni aceptados por todo el sector de las BS: “The appropriateness of the media as a ranking and evaluating body is widely discussed within the educational community, and rankings criteria and methods are constantly criticized and questioned” (Hedmo et al., 2006, p. 323). Los detractores de los actuales rankings consideran que los criterios escogidos para evaluar las BS no son relevantes para los *stakeholders* involucrados (candidatos, alumni, reclutadores, empresas, el sector mismo, medios de comunicación, la sociedad en general), se basan demasiado en la investigación y en el perfil académico del profesorado y demasiado poco en el aprendizaje conseguido por parte de los estudiantes (Mårtensson & Richtnér, 2015). Según algunos autores, en lugar que los medios de comunicación, que pueden ser influenciados por las mismas BS que los financian, en cuanto anunciantes, tendrían que ser las asociaciones acreditativas, como EFMD y AACSB, a definir los criterios y publicar los rankings de las mejores escuelas (Hedmo et al., 2006). Según Gioia y Corley (2002) los rankings han convertido el sector de las BS en un concurso de belleza, donde el aparentar es mucho más importante que el ser, donde se invierten más recursos para comunicar el impacto inmediato sobre la carrera del alumno y su salario, que en la calidad de los programas y del desarrollo profesional de los egresados.

Los rankings son importantes para las BS y seguirán siéndolo en futuro, sin embargo, las instituciones, que decidan “jugar a este juego”, tendrán que tener en cuenta si merece o no la pena seguir una estrategia “rankings driven”, o trabajar para que los diferentes *stakeholders* puedan elegir la mejor institución según otros criterios relevantes y con una validez a largo plazo (Mårtensson & Richtnér, 2015).

6.3. Business Schools: críticas al sector

En su libro “From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession”, el decano del Harvard College, Rakesh Khurana, describe como las BS americanas fueron objeto de críticas después de la Segunda Guerra Mundial, momento en el cual hubo la necesidad de formar a una nueva clase directiva para las nuevas corporaciones, que dejaban de ser empresas familiares, para convertirse en organizaciones mucho más complejas y profesionalizadas (Khurana, 2007; Khurana & Penrice, 2011; Starkey & Tempest, 2009).

6.3.1. Business Schools: críticas al sector en los años cincuenta y sesenta

En los años cincuenta y sesenta, los Estados Unidos viven una revolución empresarial. Las empresas familiares de todos los sectores, tanto industriales, como financieras y de servicios, se convierten en organizaciones más grandes, más difíciles de gestionar y cuya propiedad es de unos accionistas que invierten su dinero esperando recibir una rentabilidad lo más alta posible (Khurana, 2007; Khurana & Penrice, 2011).

Este nuevo modelo de empresas no podía ser gestionado, únicamente, por sus dueños y familiares, se necesitaban profesionales formados y capaces de mejorar los flujos de producción y de distribución, capaces de reducir los costes y de promocionar los productos. En definitiva, se necesitaban trabajadores que, con el objetivo de optimizar los recursos empresariales, aumentar la productividad y maximizar los beneficios, dirigieran compañías que no eran de su propiedad. Las escuelas de negocios fueron las organizaciones responsables de cubrir esta necesidad (Chandler, 1993) y cobraron así una creciente importancia, convirtiéndose en

los centros formativos principales de esta nueva clase de trabajadores altamente cualificados (Khurana, 2007; Khurana & Penrice, 2011).

Los grandes cambios que estaba viviendo la sociedad americana en los años cincuenta y sesenta provocaron el nacimiento de una nueva clase trabajadora. Al principio, estos nuevos ejecutivos encontraron mucha resistencia, dentro y fuera de las empresas. Los emprendedores y los accionistas, pese a ser conscientes de la necesidad de contratar a directivos profesionales, vivían con desconfianza la delegación de la toma de decisiones. La clase trabajadora se veía presionada por la necesidad de alcanzar mejores resultados. Y, finalmente, la sociedad miraba con sospecha a estos nuevos profesionales formados por las escuelas de negocios porque no entendía cuál era su aportación al bien común (Khurana, 2007; Khurana & Nohria, 2008; Khurana & Penrice, 2011).

Por otro lado, los intelectuales y economistas de entonces no comprendían la labor de los nuevos directivos. Eran la primera generación de una nueva categoría profesional que estaba revolucionando la gestión empresarial, a veces sin darse cuenta del impacto de sus decisiones (Khurana, 2007; Khurana & Penrice, 2011).

Ya a finales de los años cincuenta, las grandes corporaciones alcanzaron unas dimensiones tan grandes que resultó evidente que el poder de sus *managers* no afectaba solo a los resultados empresariales, sino a la sociedad en general. Los líderes corporativos, los *statesmen*, eran los responsables de los beneficios corporativos y de la legitimación política y social de las empresas que gestionaban. La clase ejecutiva era considerada parte de la *leadership* política de Estados Unidos (Selznick, 1957).

A partir de ese momento, una parte de la opinión pública empezó a considerar las BS como unos centros que educaban a los profesionales solo a maximizar los beneficios económicos empresariales, sin tener en cuenta el bien de los trabajadores o de la sociedad en general. Además, se contraponía la desinteresada, desde un punto de vista económico, misión académica de las universidades frente a la misión profesionalizadora de las

BS, que tenía como objetivo principal la formación de los nuevos directivos de las grandes corporaciones (Khurana, 2007; Khurana & Penrice, 2011).

Además de ser consideradas poco relevantes para el bien común, las BS no se veían legitimadas en su labor, en cuanto formaban a trabajadores que, todavía, no habían definido sus responsabilidades y estándares profesionales, formaban nuevos profesionales que no gozaban de ningún prestigio, en aquel momento. Todavía no quedaba claro qué era y qué funciones tenía un directivo. Esta indefinición, aumentaba la desconfianza hacia las instituciones educativas que los formaban (Khurana, 2007; Khurana & Nohria, 2008; Khurana & Penrice, 2011).

Las BS reaccionaron a estas críticas creando programas de profesionalización del profesorado, definiendo, a nivel teórico, la labor de los nuevos directivos, actualizando los currículos académicos a partir de las exigencias de las nuevas corporaciones e investigando sobre las ciencias sociales que estaban a la base del desarrollo directivo. Los líderes de esta revolución académica fueron la Carnegie GSIA, la Harvard Business School, el MIT (Massachusetts Institute of Technology), Wharton y Stanford, todas financiadas por la Ford Foundation. Entre el 1957 y el 1960, más de 1500 profesores de casi 300 BS participaron en el seminario académico esponsorizado por la Ford Foundation, institución impulsora de la conocida "Ford Foundation Reform" a través del Report publicado en el 1959 (Escudero, 2011; Friga et al., 2003; Khurana, 2007; Khurana & Penrice, 2011).

Por fin, los directivos que salían de las BS americanas estaban legitimados a actuar, porque habían sido formados según un "science-based professionalism" (Khurana, 2007, p. 291), garantizado por la metodología definida por los teóricos del GSIA de la Carnegie Institution (Friga et al., 2003).

6.3.2. Business Schools: críticas al sector en los años setenta y ochenta

En plena crisis económica de los años setenta y ochenta, la opinión pública americana consideraba los directivos egresados de las BS como culpables de los malos resultados empresariales, y varios autores describieron la crisis que estas instituciones estaban viviendo (Hayes & Abernathy, 1980; Levitt, 1978; Mintzberg, 1975). Cheit, en su conocido artículo *Business schools and their critics* (Cheit, 1985) subraya que en el 1983 la revista *Business Forum* dedicó un número entero a "The Crisis in Business Education" y *Harvard Business Review* abordó el tema de la crítica a las BS en el famoso artículo de Jack N. Behrman y Richard I. Levin "Are Business Schools Doing Their Job?" (Behrman & Levin, 1984). Todos estos autores ponían en duda la preparación y profesionalización de los directivos y acusaban a las BS de ser las responsables de la falta de competitividad y crecimiento de las grandes corporaciones americanas.

En el 1985, la AACSB encargó el estudio "The Future of Management Education and Development" a dos académicos especializados en *Organizational Behaviour*, McKibbin y Porter, con el objetivo de resolver "the inadequacies of the present model of professional education to serve the future manager" (Cheit, 1985, p. 48) y de identificar las debilidades del sector de las BS y los puntos de mejora. Los resultados de la investigación destacaron que las BS eran demasiado académicas y tan especializadas que su capacidad formativa se percibía como irrelevante (L. W. Porter & McKibbin, 1988).

Cheit resume las críticas de sus contemporáneos hacia las BS y a sus programas estrella, los MBAs, de esta manera (Cheit, 1985, pp. 50-51):

They emphasize the wrong model.

- The schools produce technical staff specialists rather than leaders.
- The schools are too quantitative, too theoretical, too removed from real problems.

They ignore important work:

- The education overlooks important human, organizational, and communication skills.
- Inadequate attention is given to entrepreneurship, technology, and productivity.
- The education neglects important international concerns.
- The schools fail to deal with managerial obsolescence—they are not providing sufficient continuing education.

Las BS eran demasiado teóricas y alejadas de los problemas reales. En lugar de formar a líderes empresariales, formaban a trabajadores especializados. No dedicaban suficiente atención al emprendimiento y no formaban a los profesionales en habilidades directivas como la comunicación y el *management*.

En este contexto, los profesores de Harvard Business School, Robert Hayes y William J. Abernathy, en un famoso artículo publicado en el 1980 y titulado “Managing our way to economic decline”, describen de esta manera los directivos de aquella década:

American managers have increasingly relied on principles which prize analytical detachment and methodological elegance over insight, based on experience, into the subtleties and complexities of strategic decisions. As a result, maximum short-term financial returns have become the overriding criteria for many companies (Hayes & Abernathy, 1980, p. 70).

Los directivos eran considerados, por parte de los accionistas, culpables de cuidar más sus propios intereses que los de los inversores y, por parte de la sociedad, de no ser capaces de resolver problemas que las mismas grandes corporaciones habían creado, como la disminución de la necesidad de la mano de obra o la falta de alternativa en la generación de recursos energéticos alternativos a los fósiles (Khurana, 2007). El “managerialism” (Khurana, 2007, p. 297), encarnado por decenas de egresados de los MBAs de las mejores escuelas de negocio americanas, había alcanzado un alto nivel de incompetencia y estos directivos eran incapaces de cumplir con

ninguna de las funciones que los *stakeholders* esperaban de ellos (Friga et al., 2003; Khurana, 2007; Khurana & Penrice, 2011).

Además, las “research-driven BS” (Khurana, 2007, p. 312), más preocupadas por su “respectabilidad académica” que por sus responsabilidades sociales, habían dejado de ser “professional schools” que entrenaban a sus estudiantes a tomar decisiones empresariales, para convertirse en instituciones intelectuales que no tenían en cuenta su impacto en la sociedad si no solo su prestigio académico (Cheit, 1985; Friga et al., 2003; Khurana, 2007; Khurana & Nohria, 2008; Levitt, 1978; Starkey & Tempest, 2009; Wilson & Thomas, 2012).

6.3.3. Business Schools: críticas al sector en los años noventa

La desconfianza de los años setenta y ochenta, causada por el exagerado poder de los *managers* y por la sospecha de que no cumplieran con su único cometido de maximizar los beneficios de los accionistas (Friedman, 1970), se convirtió, en los años noventa, en preocupación por la falta de consideración por los diferentes *stakeholders* por parte de los directivos y su consecuente visión a corto plazo (Alajoutsijarvi et al., 2015; Khurana, 2007). Las BS de elite, consideradas un “golden passport” para una rápida y exitosa carrera hacia la cumbre de las corporaciones, eran consideradas las responsables de haber educado a unos *managers* incapaces de cuidar ningún interés que no fuera el propio y, en segundo término, de los accionistas. Los intelectuales de los años noventa, observando cómo las clases de los MBA estaban pobladas por agresivos estudiantes trajeados, que se preparaban para subir rápidamente en el ascensor social, se preguntaban: “whether business schools remained aligned with mission of university to preserve, create, and transmit knowledge to advance the public good” (Khurana, 2007, p. 331).

6.3.4. Business Schools: críticas al sector en la crisis actual

La bonanza económica de los años noventa limitó, en parte, las críticas dirigidas a las BS. Sin embargo, la crítica explotó en toda su fuerza a principio del siglo XXI, a raíz de los primeros escándalos de corrupción corporativa, acusando a las BS de ser unas fábricas de *managers* corruptos y sin escrúpulos (Boyle, 2004; Frederick, 2008; Ghoshal, 2005; Giacalone, 2004; Khurana, 2007; Khurana & Penrice, 2011; Martell Sotomayor, 2008; Martell Sotomayor & Castiñeira, 2010; Pfeffer & Fong, 2004; Sionneau et al., 2014; Starkey & Tempest, 2009).

Los decanos de muchas BS de elite respondieron a la acusación, diciendo que episodios como los de Enron, Andersen y de Tycon no eran el fruto de una formación directiva poco adecuada: “the scandals reflected the presence in the corporate world of few “bad apples”, not any systemic problems that reflected in any way on business schools, which, they maintained, should not be held accountable for the moral failings of their graduates” (Khurana, 2007, p. 365).

Las mismas escuelas que se otorgaban el mérito de ser el origen - gracias a la formación de sus directivos - de las opulentas multinacionales, rechazaban la responsabilidad de la falta de ética de sus propios egresados (Frederick, 2008; Giacalone, 2004; Starkey & Tempest, 2009). Además, se justificaban afirmando que en cada MBA había, por lo menos, un curso de ética empresarial, y que estaban incorporando, también, seminarios sobre Responsabilidad Social Corporativa (Ghoshal, 2005; Huehn, 2016).

En un conocido artículo, “Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices”, el autor afirma rotundamente que: “I suggest that by propagating ideologically inspired amoral theories, business schools have actively freed their students from any sense of moral responsibility” (Ghoshal, 2005, p. 76). A través de la formación en las BS, los directivos se habían convertido en profesionales sin el sentido moral de la responsabilidad de sus actos.

Un grupo nutrido de autores (Alajoutsijarvi et al., 2015; Boyle, 2004; Etzioni, 2002; Frederick, 2008; Ghoshal, 2005; Giacalone, 2004; Khurana, 2007; Martell Sotomayor, 2008; Martell Sotomayor & Castiñeira, 2010; Mitroff, 2004; Pfeffer & Fong, 2004; Sionneau et al., 2014; Starkey & Tempest, 2009; Waddock & Lozano, 2013) considera a las BS más prestigiosas como las responsables de la falta de sentido común en la toma de decisiones de los directivos que han ayudado a provocar la crisis global en la cual nos vemos involucrados desde hace ya más de una década. Vivimos en un entorno socialmente y ecológicamente complejo para que la formación específica y analítica de las BS sea la más adecuada (Starkey & Tempest, 2009; Waddock & Lozano, 2013).

Ian I. Mitroff, a través de “An Open Letter to the Deans and the Faculties of American Business Schools”, acusa abiertamente a las BS de ser la causa de los escándalos de empresas como Enron y Andersen: “we are guilty of being active accomplices and co-conspirators in their shoddy and criminal behavior” (Mitroff, 2004, p. 185).

6.3.5. Business Schools: una nueva perspectiva educativa

Como comentamos en los apartados anteriores, las BS son consideradas, por parte de la sociedad y también por parte de los mismos profesionales del sector de la *Business Education*, las culpables de formar a directivos que, por avaricia e incapacidad, causaron los escándalos, de Enron, WorldCom o Andersen, escándalos que ayudaron a desencadenar el origen de la crisis financiera mundial del siglo XXI (Alajoutsijarvi et al., 2015; Boyle, 2004; Etzioni, 2002; Frederick, 2008; Ghoshal, 2005; Giacalone, 2004; Khurana, 2007; Martell Sotomayor, 2008; Martell Sotomayor & Castiñeira, 2010; Mitroff, 2004; Pfeffer & Fong, 2004; Sionneau et al., 2014; Starkey & Tempest, 2009; Waddock & Lozano, 2013).

En un artículo publicado en *Harvard Business Review*, los profesores Warren G. Bennis y James O'Toole critican abiertamente la utilidad de los

programas estrella de las BS, los MBAs, afirmando que: “MBA programs face intense criticism for failing to impart useful skills, failing to prepare leaders, failing to instill norms of ethical behavior and even failing to lead graduates to good corporate jobs” (Bennis & O’Toole, 2005, p. 96).

Todo el sector del *Higher Business Education* está viviendo un importante momento de revisión de sus prácticas y necesita de una actualización inmediata (Escudero, 2011; Losada et al., 2011; Martell Sotomayor, 2008; Martell Sotomayor & Castiñeira, 2010; Waddock & Lozano, 2013; Wilson & Thomas, 2012).

Según muchos de los autores especializados del sector, las causas de la actual crisis de las BS son principalmente dos (Friga et al., 2003; Ghoshal, 2005; Khurana & Nohria, 2008; Starkey & Tempest, 2009; Wilson & Thomas, 2012).

6.3.5.1. Business Schools y la primera causa de la crisis actual del sector: falta de valores y de visión a largo plazo

La primera causa de la crisis actual de las BS es la evidente falta de transmisión de valores, tanto en la producción académica cuanto en la enseñanza, que puedan ayudar a establecer los fundamentos de un nuevo modelo social y económico a nivel internacional, no sólo basado en la maximización de los beneficios para los *shareholders*, a través de una visión cortoplacista, sino aportando una visión más global de la responsabilidad empresarial (Frederick, 2008; Khurana, 2007; Khurana & Penrice, 2011; Starkey & Tempest, 2009).

Según Khurana (2007), la actual situación económica mundial, las nuevas tecnologías, la globalización, las tendencias demográficas, el abismo entre ricos y pobres y entre las diferentes regiones del mundo muestran que el modelo capitalista concentrado solo en la maximización de los beneficios para los inversores es insostenible y obsoleto.

En los últimos treinta años, en los MBAs de todo el mundo, se han explicado teorías deterministas que han liberado a los futuros directivos de cualquier responsabilidad del impacto de sus decisiones (Frederick, 2008; Ghoshal, 2005; Hambrick, 2005; Starkey & Tempest, 2009). Se han diseñado asignaturas de “Control de gestión” donde los directivos aprenden a elaborar sistemas de incentivos, las *stock options*, que coinciden con los intereses de los accionistas para controlar el posible abuso de poder de los *managers*, en lugar de educar a los directivos para defender mejor los intereses de los diferentes *stakeholders* (Hambrick, 2005; Khurana, 2007). Se ha predicado, gracias a la teoría de las “5 Fuerzas de Porter” (M. E. Porter, 1980), que no solo competimos con nuestros competidores, sino también con los proveedores y los clientes (Ghoshal, 2005).

Es necesario revisar el contenido de los programas y hacer cambios estructurales muy profundos (Starkey & Tempest, 2009).

Business schools do not need to do a great deal more to help prevent future Enrons; they need only to stop doing a lot they currently do. They do not need to create new courses; they need to simply stop teaching some old ones (Ghoshal, 2005, p. 75).

Estas teorías no solo han influenciado y legitimado las acciones de miles de directivos egresados de las BS, también han influido en la forma de pensar de la sociedad en general (Ghoshal, 2005; Hambrick, 2005; Mitroff, 2004; Starkey & Tempest, 2009).

6.3.5.2. Business Schools y falta de valores éticos: la necesidad de un nuevo enfoque pedagógico

La formación empresarial siempre ha proporcionado una visión individualista, enfocada en los resultados económicos a corto plazo, formando a directivos con una mentalidad poco abierta a la cooperación (Sionneau et al., 2014) y a

la generación de valor compartido (M. E. Porter & Kramer, 2011). Los programas, sobre todo los MBAs que forman la mayoría de los directivos de las organizaciones más importantes, no solo tienen que ser multidisciplinarios y entrenar al pensamiento crítico, sino también tienen que formar a profesionales capaces de ver a los negocios en el contexto social según los impactos que producen en los diferentes *stakeholders* (Mintzberg & Gosling, 2002; Navarro, 2008; Pfeffer & Fong, 2004), a través de una visión colectiva y no individualista (Sionneau et al., 2014).

Es necesario formar a directivos que sepan tomar decisiones analizando el contexto multidimensional que les rodea, teniendo en cuenta los impactos que pueden causar tanto en los resultados económicos, que sociales y medioambientales (Sionneau et al., 2014).

Según Giacalone, el futuro de la *Business Education* en el siglo XXI pasa por un cambio de enfoque:

Teaching students to assume that only economic goals matter helps them to ignore feelings and to discount the pain a decision might cause. It helps them to disregard the indispensable question of what kind of world they wish to live in and hope to leave behind. If we helped them instead to develop aspirational, transcendent goals alongside the economic ones, we might deter the destructive decision making that creates less desirable products and services and instigates ethically questionable approaches (Giacalone, 2004, p. 416).

Una perspectiva multidisciplinar, *multistakeholders* y colaborativa es más necesaria que nunca para formar a profesionales que sean capaces de crear un mundo mejor y es responsabilidad también de las BS colaborar en esta misión (Giacalone, 2004; Martell Sotomayor, 2008; Martell Sotomayor & Castiñeira, 2010; Mintzberg & Gosling, 2002; Navarro, 2008; Sionneau et al., 2014; Starkey & Tempest, 2009; Waddock & Lozano, 2013).

En palabras de Waddock y Lozano: “Leaders need to be prepared for potentially transformative aspects of building a sustainable and just world in which human civilization not only survives but possibly thrives” (Waddock &

Lozano, 2013, p. 268). Es necesario encontrar un nuevo modelo y las BS tienen la responsabilidad de colaborar en el diseño de esta nueva realidad económica, donde se legitiman y preservan los intereses económicos y sociales de todos los miembros de la sociedad (Hambrick, 2005). Las BS son responsables de entrenar a los líderes en este cambio económico y social (Frederick, 2008; Khurana, 2007).

Las BS tienen que asumir un papel mucho más proactivo en la formación de los directivos y no ser solamente: “sophisticated trade schools or efficient credentials factories” (Khurana, 2007, p. 366). Tienen que encontrar un nuevo propósito para el futuro, a través de una visión pluralista de la gestión organizacional teniendo en cuenta el impacto en la sociedad: “We need to consider a broader definition of the role of the business school as a force of achieving the good of business and society” (Starkey & Tempest, 2009, párr. 577).

Los estudiantes, percibidos como clientes, son atraídos por las BS a través de campañas de marketing que nada tienen que ver con la misión educativa de las instituciones (Alajoutsijarvi et al., 2015; Pfeffer & Fong, 2004). Se considera como único dato relevante para medir el progreso profesional de los Alumni el salario, sin tener en cuenta el desarrollo personal, el pensamiento crítico, las capacidades de trabajar en equipo, de influir y de impactar de manera positiva (Alajoutsijarvi et al., 2015; Pfeffer & Fong, 2004). Las BS son consideradas solo una catapulta para una prometedora carrera profesional: “many MBA students think that business school is simply an opportunity to develop a robust network of peers and alumni” (Khurana & Nohria, 2008, párr. 74).

Los cursos de ética carecen de valor, en cuanto se consideran una asignatura más, no una base filosófica para la toma de decisiones (Huehn, 2016; Khurana, 2007) porque son consideradas como “not business central” (Waddock & Lozano, 2013, párr. 268).

En nombre de la libertad y de la democracia, se han formado a directivos convencidos que los mercados se autorregulan por sí mismos y la

maximización de los resultados económicos es la única responsabilidad de los *managers* (Starkey & Tempest, 2009).

6.3.5.3. Business Schools y la segunda causa de la crisis actual del sector: el fracaso del scientific model

La segunda causa de la crisis actual de las BS es atribuible, según algunos autores, a un modelo pedagógico y de investigación común basado en la excelencia científica, el "scientific model" (Bennis & O'Toole, 2005, párr. 98), que determina la "Faculty Based Era" (Friga et al., 2003), en la cual se encuentran actualmente las BS. Este modelo pedagógico se basa en metodologías que tienen su fundamento en el control, la precisión y los modelos fijos (Pfeffer & Fong, 2002), conceptos que actualmente alejan las escuelas de su propio propósito fundacional: formar profesionales del *management*.

Los estudiantes no reconocen a sus profesores como representantes de los valores y de la ética empresarial, porque han perdido credibilidad, debido a su falta de experiencia en el mundo corporativo y la inutilidad de sus investigaciones académicas (Bennis & O'Toole, 2005). Las BS se han convertido en instituciones académicas que basan su prestigio en el rigor de la investigación en disciplinas científicas, en lugar que en la formación profesional de los directivos (Alajoutsijarvi et al., 2015; Khurana, 2007; Pfeffer & Fong, 2002; Wilson & Thomas, 2012).

They have adopted a model of science that uses abstract financial and economic analysis, statistical multiple regressions, and laboratory psychology. Some of the research produced is excellent, but because so little of it is grounded in actual business practices, the focus of graduate business education has become increasingly circumscribed and less and less relevant to practitioners (Bennis & O'Toole, 2005, párr. 98).

Los profesores son reclutados y remunerados según su capacidad de producción académico-científica y no por sus aportaciones relevantes a las prácticas empresariales. Un artículo en una revista científica ayuda a la progresión profesional académica (*tenure*), mientras que la divulgación de conceptos relevantes al mundo corporativo, en medios de comunicación de masa, no tiene el mismo valor profesional (Huehn, 2016; Mitroff, 2004; Wilson & Thomas, 2012).

A management professor who publishes rigorously executed studies in the highly quantitative *Administrative Science Quarterly* is considered a star, while an academic whose articles appear in the accessible pages of a professional review - which is much more likely to influence business practices - risks being denied tenure (Bennis & O'Toole, 2005, párr. 100).

El *Ford Foundation Report* del 1959 empezó una revolución en las BS que, afortunadamente, es imparable. Por supuesto, nadie considera oportuno volver a las “trade schools” de los años cincuenta, donde el profesorado era formado solo por *practitioners*, la mayoría de las veces del sector industrial, que simplemente explicaban su propia experiencia si ningún rigor académico (Pfeffer & Fong, 2002). Sin embargo, “it is necessary to strike a new balance between scientific rigor and practical relevance” (Bennis & O'Toole, 2005, p. 98), porque “Today it is possible to find tenured professors of management who have never set foot inside a real business, except as customers” (Bennis & O'Toole, 2005, p. 100). Es necesario un cambio para evitar que profesores que nunca han pisado una empresa, se conviertan en estrellas de las BS.

La investigación académica de prestigio, la que se publica en los “A-List Journals” (Bennis & O'Toole, 2005, p. 99), se basa en métodos exclusivamente cuantitativos, porque aseguran la objetividad de los resultados y proporcionan confianza en las conclusiones (Huehn, 2016). Sin embargo, en su mayoría, las decisiones empresariales no dependen exclusivamente de datos numéricos y objetivos, si no en la correlación y

interpretación de estos datos en un entorno cambiante y multifacético (Bennis & O'Toole, 2005; Huehn, 2016).

In business research, however, the things routinely ignored by academics on the grounds that they cannot be measured - most human factors and all matters relating to judgment, ethics, and morality - are exactly what make the difference between good business decisions and bad ones (Bennis & O'Toole, 2005, p. 99).

Justamente la capacidad de humanizar los datos y poner en contexto las variables, convierten un simple experto en un líder empresarial (Bennis & O'Toole, 2005; Hambrick, 2005).

Además, para poder convertir el *management* en una ciencia, se ha voluntariamente “deshumanizado” esta disciplina, se ha quitado de la ecuación cualquier el líbero arbitrio, la responsabilidad y la intencionalidad (Ghoshal, 2005; Huehn, 2016). “Since morality, or ethics, is inseparable from human intentionality, a precondition for making business studies a science has been the denial of any moral or ethical considerations in our theories and, therefore, in our prescriptions for management practice” (Ghoshal, 2005, p. 77). Por consecuencia, se ha separado, de la investigación académica sobre *management*, los conceptos de moralidad y ética, por no ser cuantificables y ser subjetivos (Ghoshal, 2005; Huehn, 2016; Sionneau et al., 2014). Este presupuesto académico, aparentemente irrelevante para la sociedad, en la realidad, ha fundamentado científicamente la liberación de la conciencia de los profesionales de la responsabilidad de sus actos (Ghoshal, 2005; Huehn, 2016; Sionneau et al., 2014).

El filósofo Isaiah Berlin, citado por Goshal (2005, p.79), afirmaba que:

One may argue about the degree of difference that the influence of this or that individual made in shaping events. But to try to reduce the behaviours of individuals to that of impersonal social forces not further analyzable into the conduct of men who. . . make history. . . is a form of false consciousness of bureaucrats and administrators who close their eyes to all that proves

incapable of quantification, and thereby perpetrate absurdities in theory and dehumanisation in practice (Berlin, 2002, p. 26).

El rechazo de la moral y de la ética en la investigación sobre *management* llega a su ápice cuando se justifican y se aceptan afirmaciones como la de Milton Friedman: “Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible” (Friedman, 1962, p. 133).

La investigación académica realizada en las BS, aun siendo de excelente calidad, es muy a menudo irrelevante para la formación de los futuros directivos, porque enormemente alejada de la realidad empresarial (Alajoutsijarvi et al., 2015; Huehn, 2016; Mintzberg & Gosling, 2002; Pfeffer & Fong, 2002; L. W. Porter & McKibbin, 1988; Wilson & Thomas, 2012).

La cientificación de los métodos de investigación, que en los años sesenta había colmado la falta de reconocimiento y prestigio del cual padecían las BS, es actualmente una de las causas de falta de legitimación de este sector que, a pesar de su estrecha relación con el mundo empresarial, produce conocimiento poco relevante y alejado de este: “scientification-driven shifts in the research produced by business schools decreased the usefulness of this research. In a paradoxical way, these changes diminished the ability of business schools to produce the value that their original main constituents expect” (Alajoutsijarvi et al., 2015, p. 281).

Es una investigación que no ayuda a los profesionales a aprender cómo resolver los problemas diarios y a crear, gracias a su labor, valor para la empresa y para la sociedad en general (Huehn, 2016; Wilson & Thomas, 2012).

En la actual “Faculty Based Era”, los protagonistas son los académicos y sus investigaciones, en lugar que ser, en un modelo “Student Based”, creadores de conocimiento y facilitadores de competencias directivas (Friga et al., 2003, p. 236).

Las BS, sobre todo las más prestigiosas, actualmente no están cumpliendo con su cometido más importante, lo de tener una función de “professional schools” y formar a los líderes empresariales que podrían tener el poder de convertir el mundo en el que vivimos en un lugar mejor para todos los grupos de interés (Bennis & O’Toole, 2005; Huehn, 2016; Khurana & Nohria, 2008; Wilson & Thomas, 2012).

6.4. Business Schools: la búsqueda de una nueva legitimidad

Tal y como hemos explicado en el Capítulo 6.3., debido a las críticas recibidas, las BS han perdido gran parte de su legitimidad y relevancia como lugares de formación de los líderes profesionales del mundo (Alajoutsijarvi et al., 2015; Boyle, 2004; Etzioni, 2002; Frederick, 2008; Ghoshal, 2005; Giacalone, 2004; Khurana, 2007; Khurana & Spender, 2012; Martell Sotomayor, 2008; Martell Sotomayor & Castiñeira, 2010; Mitroff, 2004; Pfeffer & Fong, 2004; Sionneau et al., 2014; Starkey & Tempest, 2009; Waddock & Lozano, 2013). Esta falta de legitimidad es percibida por la sociedad, por las empresas, por los medios de comunicación y por los mismos profesionales del sector (Alajoutsijarvi et al., 2015).

Según el Carnegie Report del 2011, desde los años cincuenta, las BS han priorizado la relación con dos *stakeholders*: las empresas y la comunidad académica. Sin embargo, han fracasado en la formación de directivos capaces de provocar un impacto positivo en la sociedad (Colby, Ehrlich, Sullivan, & Dolle, 2011; Irwin, Salkov-Iversen, & Morsing, 2011).

Las “practice-oriented” *Business Schools*, es decir las escuelas que se caracterizan por un enfoque pedagógico muy conectado con el mundo empresarial, han formado a los profesionales para concentrarse en la maximización de los beneficios y, gran parte de la investigación académica de estas instituciones está financiada por las empresas, en concepto de consultoría. Por el otro lado, las “research-oriented” *Business Schools*, las

que dedican la mayoría de sus recursos a la investigación para publicar artículos en los “A-Journals”, a menudo se caracterizan por la búsqueda del prestigio académico en lugar que contribuir a la comunidad empresarial y a la sociedad en general (Alajoutsijarvi et al., 2015; Huehn, 2016; Irwin et al., 2011; Wilson & Thomas, 2012).

Para las BS, ha llegado el momento de definir sus objetivos futuros (Alajoutsijarvi et al., 2015; Huehn, 2016; Khurana, 2007; Wilson & Thomas, 2012), su razón de ser, su identidad para crear un claro sentido de propósito (Starkey & Tempest, 2009) y definir cuál serán su papel (Pfeffer & Fong, 2004) y sus responsabilidades en la formación de directivos en un entorno tan complejo, cambiante y globalizado como el actual (Waddock & Lozano, 2013).

A raíz del colapso de la empresa Enron en el 2001, la mayoría de las BS han introducido en sus programas cursos sobre ética empresarial y gobernanza corporativa (Giacalone, 2004; Huehn, 2016). Estas modificaciones de los currículos seguramente han ayudado a los futuros egresados a tomar decisiones de manera diferente, sin embargo, estos pequeños cambios no son suficientes para garantizar un rol relevante de las BS en la sociedad (Etzioni, 2002; Giacalone, 2004; Huehn, 2016; Khurana & Nohria, 2008; Waddock & Lozano, 2013). Según Rayment y Smith (2013): “If ethics and sustainability are treated as ‘add-ons’ to existing syllabi, lecturers and students may be tempted to view them as optional current fads” (p. 483). Si los currículos de los programas siguen estando organizados en asignaturas independientes y aislados entre ellos, en lugar que formar a los estudiantes a pensar de manera interdisciplinar, será muy difícil convertir a los futuros profesionales en “value creators” (Huehn, 2016, p. 182).

Introducir la ética empresarial en todos los programas, no solo como asignatura, sino como concepto subyacente a toda la actividad docente, permitirá entrenar a los alumnos a reflexionar y profundizar sobre la naturaleza y el impacto de sus decisiones personales y profesionales, les permitirá hacer preguntas y no aceptar acríticamente las respuestas

proporcionadas por los profesores, les ayudará a salir del aprendizaje apático y arrogante que caracteriza a las BS (Huehn, 2016).

Las BS tienen que realizar una profunda reflexión para redescubrir y reafirmar su papel y relevancia en la sociedad, dar un paso más profundo que la simple revisión de los currículos de sus programas (Khurana & Nohria, 2008; Martell Sotomayor, 2008; Martell Sotomayor & Castiñeira, 2010; Rayment & Smith, 2013; Starkey & Tempest, 2009; Waddock & Lozano, 2013).

Citando a Huehn (2016): “Business schools must acknowledge the existence of values and encourage reflection on them. This is the only way management educators will be able to reconnect their work with their individual purpose in life” (p. 182).

Según unos destacados profesores de la Copenhagen Business School, las BS tienen que generar conocimiento útil para el mundo empresarial y, además, educar a los futuros profesionales a ejercer su profesión siempre con el objetivo de impactar positivamente en la sociedad (Irwin et al., 2011). Actualmente, sobre todo en los MBAs, los programas de mayor impacto tanto para los participantes que para las escuelas y los empleadores, se enseñan herramientas y técnicas, dejando de lado la formación de las personas: “Learning has been replaced by knowing; wisdom by cleverness” (Huehn, 2016, p. 171).

A través de la investigación, las BS tienen la oportunidad de influir positivamente en las prácticas empresariales y así generar y compartir valor con la sociedad.

One possible function of business schools might be developing important, relevant knowledge and serving as a source of critical thought and inquiry about organizations and management, and by so doing, advancing the general public interest as well as the professionalization of management (Pfeffer & Fong, 2004, p. 1503).

La investigación producida por las BS tiene que ser pragmática, cercana a la realidad y relevante para el mundo empresarial, tiene que ayudar, mediante el rigor académico y la innovación a encontrar soluciones a problemas complejos, estratégicos, pero también tácticos y cotidianos de los directivos (Starkey & Tempest, 2009). La investigación no puede ser solo una herramienta para la carrera académica de los profesores, sin aportar nada relevante a la sociedad (Adler & Harzing, 2009; Irwin et al., 2011).

Por otro lado, las BS tienen que aprovechar la oportunidad de “profesionalizar” la labor de los directivos, generando y trasladando conocimiento con el fin de identificar los criterios y los estándares que definen y delimitan las responsabilidades y los deberes de los *managers* (Khurana & Nohria, 2008). Las BS “... must come to grips with the reality that business management is not a scientific discipline but a profession, and they must deal with what a professional education requires” (Bennis & O’Toole, 2005, p. 100), cumpliendo con la necesidad de formar a profesionales del *management*, no solo proporcionándole conocimientos, sino sobre todo entrenándole para desarrollar competencias directivas (Bennis & O’Toole, 2005; Khurana & Nohria, 2008).

Según Pfeffer y Fong (2004): “This would entail articulating a set of professional values and responsibilities and developing standards of professional conduct and even sanctioning mechanisms for those who violate professional standards of organizational or business management” (p.1504). Esta nueva función pedagógica pondría las bases de un código deontológico, como, por ejemplo el de los médicos o de los abogados, que definiría responsabilidades y medidas correctivas que ayudarían, de manera profesional y preventiva, a evitar futuras malas *praxis* como las que han causado la crisis global en la cual vivimos (Khurana, 2007; Khurana & Nohria, 2008; Pfeffer & Fong, 2004).

En cuanto instituciones académicas, las BS tienen la oportunidad de convertirse en las garantes de la definición de los estándares profesionales de los directivos, estándares que ayudarían a legitimar la profesión y

recobrar la confianza perdida por parte de la sociedad (Boyle, 2004; Khurana & Nohria, 2008). De hecho, la falta de estandarización de los programas y de la gestión de la BS y la ausencia de un código ético compartido por los directivos de empresa, aumentan la percepción de no legitimidad de las BS. Ser partícipes de la creación de este conjunto de normativas que regularan la labor de los directivos y incentivaran el enfoque hacía el bien común y no solo el beneficio individual, sería una fuente ineludible de legitimación por parte de las BS (Boyle, 2004).

Según un modelo elaborado por la Copenhagen Business School Business in Society, las BS tienen que ser capaces de cumplir con cinco indicadores para aportar valor a la sociedad (Irwin et al., 2011):

1. elaborar teorías avanzadas y relevantes
2. hacer investigación empírica para mejorar las prácticas empresariales
3. educar directivos y futuros directivos
4. crear guías prácticas para ayudarles a gestionar empresas de manera más sostenibles a nivel económico, medioambiental y social
5. compartir todo este conocimiento con el resto de la sociedad alimentando un debate constructivo y relevante.

“To develop and sustain legitimacy in contemporary society, business schools need to develop excellence in all five mentioned areas” (Irwin et al., 2011). De hecho: “There is no reason that, in a world seeking both knowledge and training, business schools can't succeed in doing both well” (Pfeffer & Fong, 2002, p. 93).

Sin embargo, los dos roles y propósitos propuestos por Pfeffer y Fong, crear y difundir conocimiento sobre la gestión empresarial y profesionalizar la posición directiva gracias a una definición de estándares y códigos de conducta, son sólo unas medidas correctivas a los fallos de las

escuelas de negocios de la actualidad y no implican un cambio global del modelo.

Rayment y Smith (2013) se atreven a proponer un nuevo modelo mucho más ambicioso: sostienen que el papel más relevante que las BS tienen que desempeñar radica en la colaboración para la resolución de los problemas globales más urgentes, “their role be in helping to tackle urgent global issues (UGIs)” (Rayment & Smith, 2013, p. 478).

En palabras de Waddock y Lozano (2013), las BS deberían tener “the aspiration of developing a new type of leader–manager able to take steps within business enterprise to “make a difference” in the world” (p. 269). Hay que formar los líderes empresariales para que sepan tomar decisiones de forma consciente y responsable, que sepan que sus acciones tienen un impacto en la empresa y, sobre todo, en la sociedad en su conjunto tanto a nivel económico, que social que medioambiental (Starkey & Tempest, 2009; Waddock & Lozano, 2013). En las BS hay que generar y compartir conocimiento que aporte una contribución positiva a la colectividad porque las empresas tienen un rol potencial fundamental en mejorar la sociedad (Irwin et al., 2011).

Más de la mitad de las potencias económicas más grandes del mundo no son países, sino corporaciones. Algunas multinacionales producen y gestionan más riqueza que algunos estados (Escudero, 2011; Rayment & Smith, 2013; Waddock, 2008). Si las BS son las fuentes de formación de los líderes de estas empresas, estas instituciones educativas tienen una responsabilidad enorme en la resolución de los problemas globales más importantes y urgentes (Rayment & Smith, 2013). Esta responsabilidad empieza por redefinir los criterios éticos y morales de la práctica de la dirección organizacional a través de la investigación y de la docencia (Starkey & Tempest, 2009). A través de una investigación de alta calidad y relevante es necesario poner en entredicho y revisar las prácticas empresariales comúnmente aceptadas que, sin embargo, ya no tienen un

impacto positivo en la sociedad, ni, tampoco, en las mismas empresas a largo plazo (Irwin et al., 2011).

If we really wish to reinstitute ethical or moral concerns in the practice of management, we have to first reinstitute them in our mainstream theory. ... In spite of all the individual and institutional pressures that drive us to paradigmatic conformity, as both researchers and teachers we have to define and adopt a different path (Ghoshal, 2005, p. 87).

Sin embargo, no es suficiente añadir unos cursos de ética empresarial: “As long as all the other courses continue as they are, a single, stand-alone course on corporate social responsibility will not change the situation in any way” (Ghoshal, 2005, p. 89). Es necesario crear un entorno pedagógico en el cual se genera “a holistic perspective on the role of the individual leader or change agent in building a better world and asking them to find ways of working toward effecting what is meaningful” (Waddock & Lozano, 2013, p. 277).

En cada asignatura, sea de estrategia, de marketing o de finanzas, los profesores tienen que convencer a los estudiantes que sus decisiones pueden tener un impacto positivo, negativo o neutro en los diferentes *stakeholders* involucrados. Evaluar estos impactos y tomar las decisiones correctas ayudará a gestionar mejor las organizaciones y resolver los problemas urgentes del mundo (Rayment & Smith, 2013).

Gracias a este cambio de paradigma, las BS volverán a lograr su legitimidad y aceptación frente al mundo académico y a la sociedad en general (Starkey & Tempest, 2009; Wedlin, 2011).

Una institución adquiere legitimidad cuando opera de manera apropiada, deseable y cercana a las percepciones y necesidades al sistema social (Suchman, 1995) y logra la aceptación por parte de la sociedad porque cumple con los valores, reglas y significados del sistema (Deepphouse & Carter, 2005; Khurana & Nohria, 2008). Si las BS son capaces de cumplir con las expectativas de la sociedad y aportar valor, no solo a la empresas,

representadas por los accionistas, sino también a todos los *stakeholders*, entonces se convertirán en actores legitimados y aceptados a todos los niveles (Starkey & Tempest, 2009; Wedlin, 2011).

6.5. Business Schools: la legitimación a través de la Responsabilidad Social

Como explicamos en el capítulo anterior, las escuelas de negocios, en un momento de escasa legitimidad y aceptación, necesitan afrontar una profunda revisión de su misión y razón de ser (Alajoutsijarvi et al., 2015; Bennis & O'Toole, 2005; Ghoshal, 2005; Hedmo et al., 2006; Khurana, 2007; Losada et al., 2011; Martell Sotomayor, 2008; Martell Sotomayor & Castiñeira, 2010; Pfeffer & Fong, 2002, 2004; Rayment & Smith, 2013; Starkey & Tempest, 2009; Waddock & Lozano, 2013).

La legitimidad de una empresa nace del reconocimiento por parte de la sociedad de la positividad de su impacto y es un elemento de vital importancia para la sobrevivencia de las organizaciones, porque asegura el flujo de recursos necesarios para alimentar sus actividades (Alajoutsijarvi et al., 2015; Ashforth & Gibbs, 1990; Deephouse & Carter, 2005; Khurana & Nohria, 2008; Patriotta et al., 2011; Scherer et al., 2013).

Según Suchman, en un artículo del 1995 que recoge y sintetiza las diferentes definiciones de legitimidad en ámbito organizacional, la legitimidad es: “a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructive system of norms, values, beliefs and definitions” (Suchman, 1995, p. 574). La legitimidad depende de las percepciones de la audiencia y se otorga cuando el público reconoce y comparte los comportamientos, los valores y las creencias que representa el sujeto en cuestión. La legitimidad proporciona a las empresas la credibilidad, la confianza y el soporte por parte de la audiencia que podríamos identificar como los *stakeholders* (Alajoutsijarvi

et al., 2015; Deephouse & Carter, 2005; Patriotta et al., 2011; Suchman, 1995).

Según Castelló y Lozano (2011): “Without stakeholder legitimacy, an organization will not be able to renew its license to operate nor gain new spheres of power to grow” (p. 12). La legitimidad es necesaria para sobrevivir, sin embargo, es muy difícil, para una empresa, conseguirla y, sobre todo, mantenerla (Alajoutsijarvi et al., 2015; Deephouse & Carter, 2005; Patriotta et al., 2011). No hay valores o creencias que sean aceptados o interpretados por todos los colectivos de manera homogénea y, en una sociedad tan individualizada y heterogénea, todo se debate y nada se da por hecho (Alajoutsijarvi et al., 2015; Castelló & Lozano, 2011; Escudero, 2011; Patriotta et al., 2011). “The corporate environment consists of a pluralism of values and a growing heterogeneity of social expectations” (Scherer & Palazzo, 2011), adaptarse a estas nuevas normas, es muy complejo para las organizaciones, sin embargo es posible acercarse a la legitimidad gracias al dialogo con los *stakeholders* (Castelló & Lozano, 2011; Patriotta et al., 2011; Scherer et al., 2013).

En un entorno globalizado, afectado por la “deslocalización” empresarial y el *outsourcing*, con una crónica deficiencia en la resolución de los problemas por parte de los gobiernos y constantemente interconectado, actualmente las organizaciones están viviendo una importante crisis de legitimidad, en cuanto los diferentes *stakeholders* las identifican como causas de un desarrollo insostenible tanto a nivel medioambiental, que económico que social (Castelló & Lozano, 2011; Escudero, 2011; Scherer et al., 2013; Waddock, 2008).

Según el famoso artículo sobre “Shared value” de Porter y Kramer, “[t]he legitimacy of business has fallen to levels not seen in recent history” (M. E. Porter & Kramer, 2011, p. 14). Los *stakeholders* son siempre más atentos en evaluar los impactos de las empresas y se esperan que las organizaciones ayuden a resolver los grandes problemas socio-económicos-medioambientales que afligen el mundo actual (M. E. Porter & Kramer, 2011;

Waddock, 2008), porque somos conscientes del enorme poder e impacto que cualquier multinacional puede tener en nuestras vidas (Escudero, 2011).

La sociedad, cansada de los escándalos que han visto involucradas las empresas más importantes del mundo, escudriña el comportamiento de las organizaciones y llega a considerarlas como enemigas del público interés (Castelló & Lozano, 2011; Khurana & Nohria, 2008; Waddock, 2008). Además, gracias a la posibilidad de comunicar de manera libre y globalizada a través de internet, y sobre todo gracias a las redes sociales, las empresas encuentran aún más dificultades a mantener la legitimidad reconocida por la sociedad (Patriotta et al., 2011).

Sin embargo, al mismo tiempo, a causa de la falta de infraestructuras gubernamentales capaces de resolver los grandes problemas crónicos que afligen el mundo, las empresas se han convertido en actores fundamentales en la creación de un marco de referencia para el desarrollo sostenible. Los diferentes *stakeholders* creen que las empresas pueden y deben mejorar el mundo en el cual vivimos (Waddock, 2008). Reconociendo el gran poder de las corporaciones, los ciudadanos se esperan que estas sean más transparentes y rindan cuentas, que respeten los derechos humanos de los trabajadores y que colaboren activamente para la resolución de problemas globales como el cambio climático, la erradicación del hambre y de la pobreza. Estas expectativas “are challenging the license of corporations to operate” (Escudero, 2011, p. 207).

Es por ello, que muchas organizaciones han adoptado la Responsabilidad Social y el Desarrollo Sostenible como posicionamiento estratégico para volver a conseguir la legitimidad y aceptación que necesitan para seguir subsistiendo (Castelló & Lozano, 2011; Scherer et al., 2013). Según Waddock (2008): “Contrasted with the dominant market logic, which asks companies to focus on the maximization of wealth, these emerging institutions have a multi-bottom-line orientation that embeds an array of social, sustainability, and stakeholder issues into companies’ business models” (p.87).

Para volver a ser legitimadas, las empresas tienen que empezar un diálogo con los *stakeholders* y modificar sus estrategias para ajustar sus acciones a las expectativas y los criterios de aceptación de la sociedad y así generar consenso (Alajoutsijarvi et al., 2015; Castelló & Lozano, 2011; Palazzo & Scherer, 2006; Scherer et al., 2013). La aceptación y la elección por parte de los consumidores y de los inversores se fundamenta en el consenso basado en la responsabilidad y en la sostenibilidad (Castelló & Lozano, 2011).

Una empresa consigue la legitimidad cuando es capaz de generar más valor de lo que destruye, desde el punto de vista de todos los *stakeholders*, teniendo en cuenta los recursos humanos, económico y medioambientales que consume. Los *stakeholders* tienen intereses heterogéneos y múltiples, pero a la vez extremadamente interconectados y cambiantes. La responsabilidad de los directivos consta en cuidar, a través de estrategias a largo plazo, los intereses de quien no tiene el poder de hacer oír su propia voz, y, en el mismo tiempo, mantener la rentabilidad que asegura la sobrevivencia de la organización (Khurana & Nohria, 2008).

Actuando en un contexto global, cambiante, multicultural, heterogéneo e interconectado, recuperar la legitimidad no es ni fácil ni sin costes. Es necesario cambiar prácticas a lo largo de toda la cadena de valor, desde los proveedores hasta los consumidores, revisar los procesos de aprovisionamiento, de producción, de gestión de los empleados, de comunicación al consumidor. Sin embargo, esta es la única estrategia que permitirá a las organizaciones sobrevivir (Castelló & Lozano, 2011; Scherer & Palazzo, 2011; Scherer et al., 2013).

En este nuevo entorno globalizado y con una debilitada capacidad regulatoria por parte de los estados, la legitimización de las organizaciones se alcanza cuando estas son capaces de recubrir un rol político que les garantiza el cumplimiento de las expectativas sociales de los *stakeholders* (Castelló & Lozano, 2011; Matten & Crane, 2005; Palazzo & Scherer, 2006): “Corporations thereby become politicized in two ways: they operate with an

enlarged understanding of responsibility; and help to solve political problems in cooperation with state actors and civil society actors” (Scherer & Palazzo, 2011).

Según Scherer y Palazzo (2011b): “International organizations, civil society groups, and private businesses in cooperation with state agencies, or without their support, have started to voluntarily contribute expertise and resources to fill gaps in global regulation and to resolve global public goods problems” (p. 903).

Según las necesidades y las expectativas de la sociedad que, al fin y al cabo, es quien confiere legitimidad a estas instituciones, también las BS tienen que ser capaces de convertirse en organizaciones sostenibles y responsables y generar y transmitir conocimiento bajo estos parámetros (Castelló & Lozano, 2011; Khurana, 2007). Las BS reciben aún más presión en este aspecto, porque tienen el honor y el deber de formar a los directivos de la mayoría de las organizaciones. De hecho, “public issues that once were covered by nation-state governance now fall under the discretion and responsibility of corporate managers” (Scherer & Palazzo, 2011). Los directivos de las multinacionales, a menudo, tienen más poder de influir en las vidas de las personas a nivel global que los mismos gobiernos y a través de unas prácticas sostenibles podrían proporcionar un nuevo sentido de legitimidad a las empresas. Como afirman Castelló y Lozano (2011): “Understanding this legitimization process might also shed some light on how managers are currently making sense of the firm’s new role in the globalized society” (p. 12).

Formar a directivos implica una enorme responsabilidad. Las escuelas tienen, por supuesto, que revisar los currículos de los programas y las líneas de investigación para ser legitimadas y aceptadas. Sin embargo, es necesario un escrutinio mucho más profundo: hay que revisar la misión, la visión y los valores que regentan estas instituciones (Castelló & Lozano, 2011; Khurana, 2007), su razón de ser y su propósito (Starkey & Tempest, 2009) y, sobre todo, las responsabilidades de sus órganos de gobierno.

(Castelló & Lozano, 2011; Khurana, 2007). Es necesario aplicar un punto de vista holístico de la responsabilidad social y de la sostenibilidad, teniendo en cuenta los aspectos ecológicos, sociales y organizacionales a nivel académico e institucional (Waddock, 2008). Es por ello que ámbitos como la ética, la responsabilidad social y la sostenibilidad serán parte de un mapa conceptual que, de manera integrada, tendrá que ser la columna vertebral de la conquista de legitimidad de las BS, que tienen el reto de formar los directivos y, además, convertirse en modelos de Responsabilidad Social (Waddock & Lozano, 2013).

6.6. Business Schools: la legitimación a través de la comunicación de la Responsabilidad Social

Ser responsable y sostenible hoy en día no es suficiente. Es necesario compartirlo constantemente con los *stakeholders* y mantener una conversación coherente y consistente con todos ellos (Castelló & Lozano, 2011), porque “corporate moral legitimacy must be reproduced: by placing corporations into public communication network” (Palazzo & Scherer, 2006, p. 82).

Esta conversación pública no tiene el objetivo de convencer y manipular al otro, sino el compartir información en un entorno donde se exige transparencia y *accountability* (Palazzo & Scherer, 2006).

Según Patriotta et al. (2011) a través de la conversación continua con todos los *stakeholders*, las empresas tienen que ser capaces de ser presentes de manera constante y consistente en la “public arena” teniendo en cuenta estos tres aspectos fundamentales:

1. A través de un discurso sólido y transparente y unos argumentos racionales, los actores (las empresas) tienen que demostrar que aportan algo positivo al bienestar común.

2. Para ser legitimados y argumentar correctamente sus impactos positivos, tienen que identificar qué consideran los diferentes *stakeholders* como “common good”.
3. Dentro de las organizaciones hay que desarrollar unas competencias específicas que capaciten a los profesionales a generar un discurso y una argumentación que justifiquen la legitimidad y la positividad de sus actividades para la sociedad en su conjunto.

El alcance de la legitimidad nunca es definitivo, los actores tienen que establecer un continuo y transparente debate con los *stakeholders* para justificar su existencia, en cuanto las expectativas y las percepciones varían constantemente. Con el auge de las redes sociales las organizaciones se ven expuestas a un constante debate con todos los *stakeholders* (Castelló et al., 2016). A diferencia que en el pasado, cuando las instituciones tenían que justificarse solo frente a una crisis o a unos hechos aislados que podían poner en duda su existencia, actualmente las organizaciones viven constantemente en un entorno de “legitimacy tests” para alcanzar el consenso (Patriotta et al., 2011, p. 1808).

El acceso continuo y globalizado a la información, la acción de las ONGs y la proliferación de organizaciones de la sociedad civil incrementan la autoconciencia y el sentido crítico de los ciudadanos (Escudero, 2011).

Según Patriotta et al. (2011), basándose en una teoría de la justificación y legitimación elaborada por Boltanski y Thévenot (1999; 2006) y Thévenot, Moody y Lafaye (2000) la legitimidad se otorga a las organizaciones, por parte de la sociedad, según siete “orders of worth” o “common worlds” (Patriotta et al., 2011, p. 1809), es decir, según siete criterios y ámbitos que son comúnmente y universalmente considerados buenos, justos y merecedores de aceptación por parte de la mayoría de la sociedad (L. Boltanski & Thévenot, 1999; Luc Boltanski & Thévenot, 2006; Thévenot, Moody, & Lafaye, 2000).

Figura 6. Overview of the seven orders of worth

<i>'Common worlds'</i>	<i>Market</i>	<i>Industrial</i>	<i>Civic</i>	<i>Domestic</i>	<i>Inspired</i>	<i>Fame</i>	<i>Green</i>
Mode of evaluation (worth)	Price, cost	Technical efficiency	Collective welfare	Esteem, reputation	Grace, singularity, creativeness	Renown, fame	Environmental friendliness
Test	Market competitiveness	Competence, reliability, planning	Equality and solidarity	Trustworthiness	Passion, enthusiasm	Popularity, audience, recognition	Sustainability, renewability
Form of relevant proof	Monetary	Measurable: criteria, statistics	Formal, official	Oral, exemplary, personally warranted	Emotional involvement and expression	Semiotic	Ecological ecosystem
Qualified objects	Freely circulating market good or service	Infrastructure, project, technical object, method, plan	Rules and regulations, fundamental rights, welfare policies	Patrimony, locale, heritage	Emotionally invested body or item, the sublime	Sign, media	Pristine wilderness, healthy environment, natural habitat
Qualified human beings	Customer, consumer, merchant, seller	Engineer, professional, expert	Equal citizens, solidarity unions	Authority	Creative beings, artists	Celebrity	Environmentalists, ecologists
Time formation	Short-term, flexibility	Long-term planned future	Perennial	Customary part	Eschatological, revolutionary, visionary moment	Vogue, trend	Future generations
Space formation	Globalization	Cartesian space	Detachment	Local, proximal anchoring	Presence	Communication network	Planet ecosystem

Fuente: Thévenot, Moody, & Lafaye, 2000, p. 241

En el caso de una crisis y de una ruptura de la legitimidad, estos principios universales son el punto de partida para el nuevo debate y negociación para acordar un nuevo punto de encuentro que alcance el consenso y la restauración de la aceptación y legitimación de la empresa. Según esta teoría de la legitimidad, la aceptación de una empresa depende, en gran medida, de la capacidad de comunicar los argumentos que posicionan su actividad e impactos dentro del “order of worth” más relevante, teniendo en consideración las particularidades del sector al cual pertenece y los *stakeholders* involucrados. Para entender las dinámicas que rigen los procesos de legitimación y aceptación es necesario analizar la comunicación y su impacto en la “public arena”, porque es a través de la comunicación que las empresas establecen la conversación con los *stakeholders* necesaria para alcanzar la justificación necesaria para trabajar (Luc Boltanski & Thévenot, 2006; Patriotta et al., 2011).

Para entender estas dinámicas, en el caso de las *Business Schools*, tenemos dos opciones diferentes. La primera es analizar qué comunican las

Business Schools a sus *stakeholders* y, en el caso de que lo hagan, qué reacciones generan. La segunda opción es analizar las opiniones en los medios de comunicación. La segunda opción sería muy interesante, porque la opinión pública está actualmente muy mediatizada (Patriotta et al., 2011). Sin embargo, consideramos más interesante analizar los códigos de comunicación de las mismas *Business Schools* a la hora de comunicar la Responsabilidad Social, porque pensamos que, a través de este análisis, podremos conocer realmente cómo estas instituciones buscan la aceptación y la legitimidad por parte de la sociedad, es decir cuál es su “work of justification” (Patriotta et al., 2011, p. 1814).

Finalmente, a través del análisis del contenido publicado en las redes sociales, en futuras investigaciones, podremos averiguar cuál es la reacción de los diferentes *stakeholders* al relato propuesto por las BS en su estrategia de comunicación.

6.7. University Social Responsibility: la RS en las instituciones académicas

Como hemos explicado en los capítulos anteriores, a causa de los escándalos asociados a malas *praxis* empresariales, de los cuales se han hecho eco todos los medios de comunicación a nivel internacional, la sociedad ha empezado a poner en duda la legitimidad de las organizaciones y, entre ellas, de las *Business Schools* (Alajoutsijarvi et al., 2015; Boyle, 2004; Etzioni, 2002; Frederick, 2008; Ghoshal, 2005; Giacalone, 2004; Khurana, 2007; Martell Sotomayor, 2008; Martell Sotomayor & Castiñeira, 2010; Mitroff, 2004; Pfeffer & Fong, 2002, 2004; Sionneau et al., 2014; Starkey & Tempest, 2009; Waddock & Lozano, 2013).

Según Khurana (2007): “Legitimacy is the currency of institutions. ... But, like trust, legitimacy can vanish very quickly and, once lost, is difficult to regain” (p. 12). La legitimidad asegura y justifica la actividad de una

organización, facilita la búsqueda de financiación y atrae los recursos humanos necesarios. Las organizaciones compiten cada día para alcanzar esta legitimidad a los ojos de todos los *stakeholders* actuando según estándares aceptados generalmente por la sociedad e intentando mejorarlos (Alajoutsijarvi et al., 2015; Khurana, 2007; Scherer & Palazzo, 2011; Scherer et al., 2013; Suchman, 1995).

Las escuelas de negocios no están exentas de estas críticas y ven su legitimidad en peligro:

We face a world in which management education is by many assessments in crisis for too narrowly and analytically orienting future managers who will need to lead in a complex, socially and ecologically fraught world, where simple answers just do not work (Waddock & Lozano, 2013, p. 265).

Las BS han entendido que para recuperar la confianza, la aceptación y la legitimidad por parte de la sociedad tienen que convertirse en organizaciones responsables y sostenibles (Waddock & Lozano, 2013). A pesar de la crisis de legitimidad que están viviendo, las BS han entendido que tienen que revisar su razón de ser y su propósito. Esta revisión será la clave de la recuperación de la legitimidad de estas instituciones académicas y será extremadamente útil y positiva para el mundo empresarial en general (Alajoutsijarvi et al., 2015; Khurana & Penrice, 2011).

Antes de analizar cómo las *Business Schools* buscan la legitimación a través de la comunicación de la Responsabilidad Social, haremos un breve excursos sobre las teorías relacionadas con un concepto recientemente acuñado para definir específicamente la RS en el ámbito de las instituciones de educación superior, como son las universidades y las escuelas de negocios, nos referimos a la *University Social Responsibility (USR)*.

6.7.1. University Social Responsibility: orígenes y definiciones

El concepto de USR todavía no tiene una definición unívoca y compartida por la comunidad académica debido a su reciente acuñación y a que el sector de la educación superior es muy heterogéneo y global (Bayardo, De La Cabada, Medina García, & Ávila Melgar, 2015; Chen et al., 2015; Esfijani, Hussain, & Chang, 2012; Martell Sotomayor, 2012; Vázquez, Aza, & Lanero, 2015). Según Esfijani et al.: “Consequently, there is no global understanding of the concept of USR and its main notions” (p.1).

Según Chen et al.:

The university needs to adopt a social responsibility strategy just like other business organizations as social responsibility usually refers to the concept of corporate social responsibility (CSR), in order to meet the expectations of the stakeholders (students, employers of graduates, funding agencies, and society) as well as internal stakeholders such as (administrators, faculty, and staff) in higher education institutions (Chen et al., 2015, p. 166).

De manera específica, Wigmore-Álvarez y Ruiz-Lozano confirman la falta de consenso en definir la RS tanto en el sector de la educación superior, como en el sector corporativo: “In both higher education and corporate settings, social responsibility is taught under a range of terms, including business ethics, corporate responsibility, corporate governance, social accountability, business and sustainability, etc” (Wigmore-Álvarez & Ruiz-Lozano, 2012, p. 426).

Sin embargo, investigadores de todo el mundo, aceptan que la misión de la universidad y del sector de la educación superior no se limita a crear y transmitir conocimiento. Se atribuye a la universidad la responsabilidad de trabajar para la mejora de la vida de las personas en todo el mundo (Bayardo et al., 2015; Boyer, 1996; Esfijani et al., 2012; Kearney & Yelland, s. f.; Setó-Pamies et al., 2011; Vázquez et al., 2015). Esta misión global e inclusiva en un contexto heterogéneo recibe definiciones diferentes según el

marco teórico en el cual están circunscritas (Bayardo et al., 2015; Setó-Pamies et al., 2011; Vázquez et al., 2015).

Throughout the literature, several terms have been used when referring to university responsibilities to the society, including, for example: University Community (Civic/Public) Engagement (UCE), Outreach, Scholarship of Engagement (SOE), University Social Responsibility (USR), Civic Engagement, Public Engagement and Community University Partnership (Esfijani et al., 2012, p. 2).

Según Esfijiani et al., merece la pena destacar dos conceptos afines a la URS que son parte de la definición de USR y la precedieron en el tiempo:

- ***Scholarship of Engagement (SOE):***

El SOE define toda relación entre la universidad y la comunidad en la cual opera: la docencia y la investigación que involucra a la comunidad local, las becas para sus residentes, etc. ... (Barker, 2004; Sandmann, 2008). Según Esfijiani et al. (2012): "SOE in the literature has been defined in different ways from a reciprocal interaction between university and community in service provision to a bidirectional partnership through research and instruction" (p.1).

El término se acuñó en los años noventa para denunciar la deficiencia de impactos positivos directos por parte de las instituciones de educación superior en las comunidades en las cuales residían (Boyer, 1996).

- ***University Community (Civic/Public) Engagement (UCE)***

Cercano al concepto de *Scholarship Of Engagement*, el *University Community (Civic/Public) Engagement* (UCE) no se conforma con la simple colaboración esporádica con la comunidad local para mejorar las condiciones sociales y económicas de sus habitantes. Prevé una colaboración activa y mutua de las dos comunidades: la académica y la residente (Esfijiani et al., 2012; Jackson, 2008).

Según Esfijani et al. (2012), las tres dimensiones que definen la UCE son: “community-based experimental learning; community-based continuing education; and community-based participatory research” (Esfijani et al., 2012, p. 2). El aprendizaje experimental, la educación continuada y la investigación mencionados que forman al UCE se basan en una cooperación recíproca entre universidad y comunidad, siendo ambos colectivos beneficiados y apreciados por estas actividades.

El profesor de la Pontificia Universidad Católica del Perú Juan Reiser, en una conferencia sobre sostenibilidad en la educación superior, define así la University Social Responsibility:

It is a policy of ethical quality of the performance of the university community (students, faculty, and administrative employees) via the responsible management of the educational, cognitive, labor and environmental impacts produced by the University, in an interactive dialogue with society to promote a Sustainable Human Development (Reiser, 2007).

La *University Social Responsibility* aglutina los conceptos de *Scholarship Of Engagement* y *University Community Engagement*, sin embargo, amplía enormemente su alcance añadiendo *stakeholders* no humanos, como el medioambiente, y la esfera de la ética como base para medir la bondad y corrección de las actuaciones (Esfijani et al., 2012).

La USR tiene sus orígenes en la labor que Naciones Unidas (en adelante UN) y la United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (en adelante UNESCO) empezaron a finales de los años noventa (Bayardo et al., 2015). El objetivo más importante del primer “World Conference on Higher Education” del UNESCO, que tuvo lugar en el 1998 en París, fue el de reformar el sector de la educación superior (Universidades, Centros de Estudios Superiores, Escuelas de Negocios) para educar a las nuevas generaciones y convertirlas en profesionales capaces de tomar decisiones conscientes de las responsabilidades que tenían frente la sociedad. El *Final Report* de la conferencia cita textualmente:

The core missions of higher education systems (to educate, to train, to undertake research and, in particular, to contribute to the sustainable development and improvement of society as a whole) should be preserved, reinforced and further expanded, namely to educate highly qualified graduates and responsible citizens (UNESCO, 1998).

Estos ciudadanos responsables entrenados a ejercer sus profesiones con un pensamiento crítico, serán capaces de colaborar para crear un mundo mejor para todos (UNESCO, 1998). El mérito de esta conferencia está en asociar los conceptos de responsabilidad y sostenibilidad a la educación superior y, no solo en el ámbito estrictamente relacionado con el medioambiente, sino haciendo referencia al desarrollo sostenible y a los impactos sobre los beneficios económicos y sobre la sociedad.

Durante la “32nd UNESCO General Conference”, el UNESCO, su petición de los estados miembros, presentó un nuevo proyecto, el “Ethic Education Programme”, que se lanzó en el 2004. El proyecto tenía como objetivo formar a los docentes de todo el mundo en materias relacionadas con la ética, la responsabilidad social y la sostenibilidad. El programa sigue en marcha y cada año forma miles de profesores en todo el mundo (UNESCO, s. f.).

La definición de URS más ampliamente aceptada es la que propuso en la conferencia de AUSJAL en Caracas en el 2007 François Vallaëys:

University Social Responsibility is a policy of ethical quality in the activities of the university community (students, lecturers, administrative staff), through responsible management of the educational, cognitive, labour and environmental impact of the university, in a participative dialogue with society to promote sustainable human development (Wigmore-Álvarez & Ruiz-Lozano, 2012, p. 476).

En la definición se mencionan todos los *stakeholders* involucrados, estudiantes, profesores y personal administrativo y el concepto de impacto

tanto a nivel académico, como educativo, social y medioambiental de las universidades. Se tiene en cuenta siempre el aspecto participativo y dialógico de la difusión y promoción del desarrollo sostenible en la sociedad en su conjunto.

6.7.2. University Social Responsibility: antecedentes

Los antecedentes de la USR se encuentran, sobre todo, en declaraciones surgidas de importantes conferencias a nivel internacional, en relación a la sostenibilidad medioambiental (Wright, 2002). Las declaraciones más importantes relacionadas con la sostenibilidad en la educación superior han sido recogidas por Wright. Estas declaraciones son consideradas como los antecedentes y pilares de la que, posteriormente, se definirá como *University Social Responsibility*.

- 1972 “The Stockholm Declaration on the human environment”: subraya la importancia de la educación medioambiental en ámbito universitario para formar individuos, empresas y comunidades capaces de actuar de manera responsable y sostenible (Wright, 2002, p. 107).
- 1977 “Tbilisi declaration”: la primera conferencia patrocinada por el UNESCO enteramente dedicada a la sostenibilidad y la educación. Por primera vez se invita formalmente a las universidades a organizar actividades que promuevan la sostenibilidad involucrando al personal docente, personal administrativo y estudiantes: “the first declaration to take an international and holistic approach to the environment within a higher education context” (Wright, 2002, p. 107).
- 1990 “University Presidents for a sustainable future: the Talloires declaration”: el primer compromiso formal por parte de las universidades de todo el mundo a introducir en los currículos

académicos asignaturas y material relacionados con el Desarrollo Sostenible. “The Talloires Declaration was the first statement made by university administrators of a commitment to sustainability in higher education” (Wright, 2002, p. 107).

- 1991 “The Halifax declaration” - Conference on University Action for Sustainable Development in Halifax (Canada): por primera vez la universidad se identifica como el actor principal para liderar un cambio generacional para alcanzar un Desarrollo Sostenible del mundo. “The Halifax Declaration ordered a new dimension to sustainability declarations as it volunteered an Action Plan that outlined short- and long-term goals for Canadian universities and identified specific frameworks for action within the university” (Wright, 2002, p. 108).
- 1992 Agenda 21 - Rio de Janeiro “Report of the United Nations Conference on environment and development”: El Capítulo 36 “Promoting education, public awareness and training” se focaliza en la importancia de la educación universitaria inclusiva para impulsar el desarrollo sostenible.

Los tres objetivos más importantes que se encargan al sector de la educación superior son (Wright, 2002, p. 109):

1. reorientar la formación superior hacia el desarrollo sostenible;
 2. incrementar la conciencia pública sobre los problemas medioambientales;
 3. promover la formación de los docentes sobre el medioambiente.
- 1993 “The Kyoto Declaration – 9th International Association of Universities Round Table”: Durante la conferencia, la comunidad académica es retada en trabajar para crear un mundo más sostenible. “The Kyoto Declaration claimed that the international university community must create specific plans of action in order to pursue the goal of sustainability” (Wright, 2002, p. 110).

- 1993 “Association of Commonwealth Universities’ Fifteenth Quinquennial Conference: Swansea Declaration”: se invitaron a las universidades a revisar sus políticas de gestión, administración y de operaciones para convertirse en instituciones sostenibles y responsables. Además: “The Swansea Declaration added an interesting dimension to the discussion of sustainability in higher education in that it stressed equality amongst countries as an important factor in achieving sustainability” (Wright, 2002, p. 110).

6.7.3. University Social Responsibility: implementación

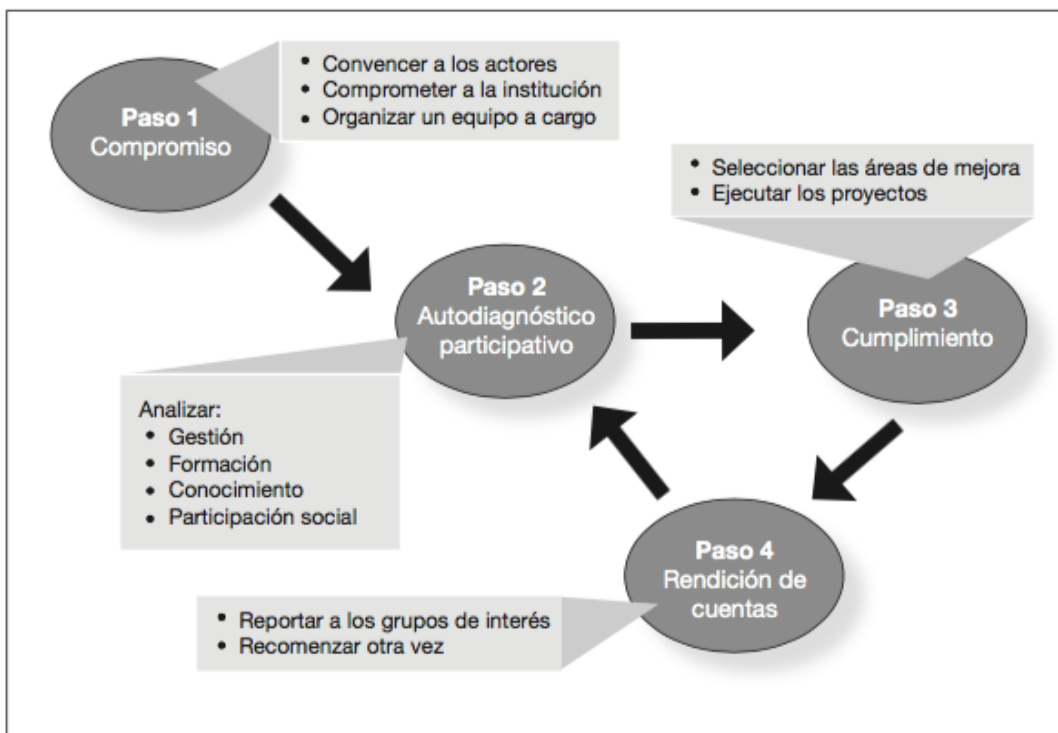
Según Vallayes, en la implementación de la *University Social Responsibility* (Responsabilidad Social Universitaria en los artículos en castellano, RSU), es necesario seguir 4 pasos (Losada et al., 2011; Vallaeys, De La cruz, & Sasia, 2009; Wigmore-Álvarez & Ruiz-Lozano, 2012).

1. **COMPROMISO:** La Responsabilidad Social Universitaria tiene que ser parte de la estrategia de la institución, verse reflejada en la misión, visión y valores, compartida por todos los *stakeholders* (Estudiantes, profesorado y personal administrativo) y promovida por la alta dirección.
2. **AUTODIAGNOSTICO:** Es necesario elaborar un autodiagnóstico para evaluar el nivel de implantación de la Responsabilidad y Sostenibilidad en todos los ámbitos de la institución: en la gestión de la organización, en la docencia, en la generación de conocimiento e investigación y en la participación social.
3. **CUMPLIMIENTO:** A raíz del autodiagnóstico hay que diseñar una estrategia de RSU, un plan de acción y empezar su implementación con la colaboración del mayor número de actores posible.

4. **RENDICIÓN DE CUENTAS:** Una vez implementadas las medidas definidas en el plan de acción, es necesario revisar los resultados obtenidos, el impacto hacia la institución, la sociedad y el medioambiente y comunicarlos.

Desde ese momento hay que volver a empezar el ciclo, con un nuevo autodiagnóstico, definición de plan de acción, revisión, comunicación de los resultados, ... (Vallaeyes et al., 2009).

Figura 7. Los cuatro pasos de la Responsabilidad Social Universitaria



Fuente: Vallaeyes, De La cruz, & Sasía, 2009, p.5

Según Vallayes et al. (2009), en la RSU hay que analizar los diferentes tipos de impacto que las instituciones educativas tienen, tanto a nivel interno que externo. Los impactos se refieren a los ámbitos organizacional, educativo, cognitivo y social:

- **IMPACTOS ORGANIZACIONALES:** Como cualquier organización, las instituciones educativas tienen un impacto en las personas que trabajan y viven en ellas (estudiantes, profesores y personal administrativo), en la sociedad en la cual trabajan y en el medioambiente: “La universidad responsable se pregunta por su huella social y ambiental” (Vallaeyts et al., 2009, p. 9).
- **IMPACTOS EDUCATIVOS:** “La universidad influye en la formación de los jóvenes y profesionales, su escala de valores, su manera de interpretar el mundo y de comportarse en él. Incide asimismo en la deontología profesional y orienta — de modo consciente o no — la de noción de la ética profesional de cada disciplina y su rol social” (Vallaeyts et al., 2009, p. 9). La universidad y la BS responsable se preocupa por la influencia que tiene en sus estudiantes y si consigue o no transmitir valores de sostenibilidad y responsabilidad social.
- **IMPACTOS COGNITIVOS:** Las universidades y las BS impactan en la sociedad a través de su investigación y generación de conocimiento. A través de su agenda y de las teorías desarrolladas, influyen en la vida de cada ciudadano: “La universidad responsable se pregunta por el tipo de conocimientos que produce, por su pertinencia social y por sus destinatarios” (Vallaeyts et al., 2009, p. 9).
- **IMPACTOS SOCIALES:** “La universidad tiene un peso social en tanto referente y actor que puede (o no) promover el progreso, crear capital social, vincular a los estudiantes con la realidad exterior, hacer accesible el conocimiento a todos, etc. La universidad responsable se pregunta cómo puede acompañar el desarrollo de la sociedad y ayudar a resolver sus problemas fundamentales” (Vallaeyts et al., 2009, p. 9).

Los cuatros tipos de impactos son importantes y relevantes, cada institución debe ser capaz de evaluar los aspectos más positivos de cada uno de ellos y

no solo a través de una buena gestión de los ámbitos académicos, sino también por medio de una gestión responsable, compartiendo recursos y de conocimiento con el resto de la sociedad (Losada et al., 2011; Vallaeyts et al., 2009).

Una vez definidos los impactos, es fácil identificar los *stakeholders* o grupos de interés o partes interesadas (Vallaeyts et al., 2009).

Según Vallaeyts et al. (2009), los *stakeholders* de las instituciones de educación superior son:

- **Personal no docente** que trabaja en las diferentes áreas funcionales.
- **Personal docente e investigador** que imparte las clases y/o genera conocimiento.
- **Autoridades** que tienen la máxima responsabilidad en la gestión de la institución (rectorado, decanatos, ...).
- **Estudiantes** que cursan los programas.
- **Proveedores** que prestan servicios o venden productos a la institución.
- **Egresados** que ya han obtenido el título por parte de la institución y han adquirido el estatus de Alumni.
- **Empleadores** que contratan los servicios de los estudiantes y Alumni.
- **Competidores** del sector educativo.
- **Comunidades locales** que se ven involucradas por la acción formativa o social de la institución.
- **Organizaciones sociales** públicas y/o privadas con las cuales la institución interactúa para desarrollar proyectos diversos.
- **Estado** que define el marco jurídico en el cual la institución educativa debe operar.

Nuestra experiencia personal nos hace recomendar la inclusión de los medios de comunicación en la categoría de *stakeholders*, tanto los medios

académicos como los medios de comunicación de masa, porque tienen una función de caja de resonancia para la difusión del conocimiento generado por la institución académica.

En su artículo “University Social Responsibility (USR) in the Global Context”, Wigmore-Álvarez y Ruiz-Lozano (2012) hacen un resumen muy claro de cómo las universidades (y, por extensión, las BS) tienen que gestionarse para ser un modelo de URS:

The University should be capable of assessing the needs of society as a whole and providing a solution for its problems, in addition to contributing to its wellbeing, and social and human development. Finally, the University should educate participative citizens and become involved in civic activities related to the communities in which it operates and on an international level. In order to accomplish the aforementioned, the University should govern and administrate its resources in a socially effective and efficient manner, promote personal values and socially responsible citizens, generate and transfer knowledge, apply socially responsibility criteria to the internal management of the university and become involved in both its local community and the global world of solidarity (Wigmore-Álvarez & Ruiz-Lozano, 2012, pp. 480-481).

La estrategia de URS debe ser la hoja de ruta para la toma de decisiones en los ámbitos académicos, docentes y de gestión institucional.

Segun Mujien (2004), la URS se basa en dos estrategias diferentes. La primera estrategia, necesaria pero no suficiente, se relaciona con el cumplimiento de unas reglas y procedimientos definidos por la política de URS. La segunda estrategia se enfoca en un cambio cultural que tiene que involucrar a toda la organización y la relación con todos sus *stakeholders* (Mujien, 2004).

6.7.4. University Social Responsibility: el caso de las Business Schools

En el 2007, durante el “UN Global Compact Leaders Summit” en Ginebra, se creó el “Principles for Responsible Management Education” (Principios por

una Educación en Gestión Responsable, en adelante PRME), una nueva iniciativa vinculada al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), como fruto de la colaboración de más de sesenta decanos de *Business Schools*, de diversos presidentes de universidades y de varios representantes de agencias acreditadoras, organismos e instituciones como Association of Advanced Collegiate Schools of Business (AACSB), The Aspen Institute, European Foundation for Management Development (EFMD), the Globally Responsible Initiative (GRI), Academy of Business in Society (EABIS), the Graduate Management Admission Council (GMAC) y el Pacto Mundial de Naciones Unidas (Escudero, 2011).

El sector de las *Business Schools* es muy heterogéneo y la aproximación a la University Social Responsibility es bastante diferente en cada caso. Si analizamos, por ejemplo, los *mission statements* (las misiones) de algunas de las BS más prestigiosas, podemos apreciar cómo, en su mayoría, han introducido unos elementos relacionados con la responsabilidad social y medioambiental y la mención al ámbito del liderazgo reconociendo un impacto mucho más relevante a los directivos hacia la sociedad (Khurana & Penrice, 2011).

Aquí algunos ejemplos de *mission statements* de escuelas de negocios de renombre:

Harvard Business School:

“We educate leaders who make a difference in the world” (Harvard Business School, s. f.-b).

Stanford Graduate School of Business:

“Our mission is to develop innovative, principled, and insightful leaders who change the world” (Stanford Graduate School of Business, s. f.).

INSEAD:

“Our mission is to create an open-minded learning environment that brings together people, cultures and ideas from around the world, in order to transform individuals and organisations through business education. Through teaching, we develop responsible, thoughtful leaders and entrepreneurs who create value for their organisations and their communities. Through research, we expand the frontiers of knowledge and influence business practice” (INSEAD, s. f.).

Otras escuelas están elaborando modelos pedagógicos, de investigación y gestión, que incluyen la USR como eje central. En palabras de Thomas Bieger, de la University of St. Gallen (Switzerland), las BS que quieran ser percibidas como legítimas y relevantes para la sociedad se tendrán que convertir en un espacio de creación y difusión de conocimiento y de aprendizaje para contribuir a liderar una transformación positiva de la sociedad: “therefore, this vision of a business school will be called “the transformational business school” (Bieger, 2011).

Desde el punto de vista de la docencia, las instituciones de educación superior tienen que formar al profesorado para que sean capaces de transmitir los pilares de la responsabilidad social y la sostenibilidad en cada asignatura: “This implies a need to assess how business school curricula could potentially incorporate elements of economic, environmental and social sustainability” (Wigmore-Álvarez & Ruiz-Lozano, 2012, p. 482).

Según una reciente definición de Chen et al. (2015):

University Social Responsibility (USR), is a philosophy or principle for social movement, which can be perceived as a philosophy of a university to use an ethical approach to develop and engage with the local and global community in order to sustain the social, ecological, environmental, technical, and economic development (Chen et al., 2015, p. 165).

En la definición se subraya la centralidad del impacto de la universidad en el desarrollo sostenible tanto a nivel medioambiental que social, económico y,

novedad respecto a la anterior definición, técnico. El impacto positivo impulsado por la universidad, tiene sus efectos en la comunidad local más cercana a través de políticas de gestión e administración responsables y también, gracias a la investigación, la docencia, la trasmisión de conocimiento a la comunidad empresarial y la relación con todos los *stakeholders*, impacta a la sociedad a nivel global (Chen et al., 2015).

Siguiendo estas teorías, Boyle (2004), define la responsabilidad y el rol de las *Business Schools* en la sociedad con el término *Business School Citizenship* (BSC): “BSC encompasses teaching, research, administration and service with the goals of advancing social welfare and of contributing to the public good” (Boyle, 2004, p. 39). Según este autor, la práctica activa de políticas y acciones que tengan como objetivo final una aportación positiva al bien común a través de la acción formativa, de la generación y transmisión de conocimiento es una fuente muy plausible y potente de legitimación para las BS (Boyle, 2004).

Los currículos de los programas se están actualizando con la introducción de cursos de ética, CSR, sostenibilidad medioambiental y estas materias han entrado en la agenda de investigación de los académicos más ilustres de todas las disciplinas del *management* (Boyle, 2004). Sin embargo, la aportación al bien común sólo a través de la investigación y la docencia no es suficiente. Las BS tienen que desarrollar unos programas sociales que tengan un impacto directo en la comunidad en la cual trabajan. El tipo de actividades desarrolladas dependerá de las necesidades identificadas a través de un detallado análisis de los *stakeholders* involucrados (Boyle, 2004). Retomando las definiciones de Carroll de Responsabilidad Social, las *Business Schools* tendrían que ejercer su responsabilidad económica, ética, legal, filantrópica y de ciudadanía para justificar su razón de ser (Boyle, 2004). Los servicios a la comunidad proporcionados de manera altruista por parte del personal docente, no docente y de los estudiantes crean un vínculo importante con la sociedad e incrementan el *University Community Engagement* y, en consecuencia, la legitimidad (Boyle, 2004).

Figura 8. Business School Citizenship

Table 1
Business School Citizenship

Functions	Individual Benefits	Organizational or School Benefits	Societal Benefits
Education: Citizenship learned through courses, majors, concentrations, service learning, internships, projects, clubs, ethics codes, and awards.	Students gain: Knowledge and experience; career entry and/or advancement; credentials. Exposure to ethical practices, social issues, and environmental stewardship. Personal satisfaction and public visibility.	Schools gain: Ability to meet mission and/or accreditation expectations. Moral legitimacy, supplied by educated and responsible students and graduates.	Society gains people capable of fulfilling economic and citizenship responsibilities. Employers gain educated workers. Nonprofit and governmental agencies gain from service efforts.
Research: Knowledge about citizenship developed and disseminated through publications, conferences, symposia, and institutes.	Faculty gain: Knowledge, both intellectual and pragmatic. Professional fulfillment from sharing expertise with colleagues and practitioners. Career advancement.	Recognition, patents, profits that may assist faculty recruitment, grant funding and alumni donations. Increased legitimacy by integration of university and business values.	Society gains new knowledge that may encourage citizenship behavior on the part of individuals and organizations. As new knowledge becomes an established field (e.g., green manufacturing), social problems can be ameliorated.
Administration: Citizenship displayed by policies and practices related to purchasing, employment, building, investing, managing.	Faculty, staff, and students gain from fair employment, green buildings, and enlightened management. Local suppliers benefit from stable and significant customer.	Reputation; Loyalty; Moral legitimacy, increased by activities that advance social welfare.	Smaller environmental footprint uses fewer natural resources. Responsible purchasing and employment practices address systemic inequalities. Community is revitalized and stabilized as school becomes a neighbor of choice.
Service: Citizenship enacted through partnerships, donations, scholarships, incubators, venture capital, and shared expertise and leadership (especially regarding economic development).	Faculty and staff gain recognition, advancement, and social capital. Students are assisted by scholarships. Families and local businesses gain from neighborhood improvement. Student and local entrepreneurs earn profits.	Legitimacy via collaborative projects that integrate different constituencies. Moral legitimacy by conforming to altruistic ideals. Legitimacy by meritorious outcomes. Good will and approbation.	Infrastructure and economic development improve the neighborhood and create opportunities for residents. Partnerships empower community to make needed changes. Donations and sponsorships supply scarce goods.

Fuente: Boyle, 2004, p. 59

Según Losada et. al. (2011) la USR aplicada a las *Business Schools* es un sistema para gestionar el impacto de las instituciones académicas y se basa en cuatro procesos esenciales: “management, education, research and outreach (social commitment)” (p 164).

La USR no se funda exclusivamente en la enseñanza de la RSC en los programas formativos, ni tampoco en la investigación sobre temas relacionados con la sostenibilidad. Para ser socialmente responsable, una institución educativa tiene que ser gestionada de manera responsable y sostenible. Sus directivos tienen siempre que tener en cuenta cuál es el impacto de sus decisiones en la empresa y en la sociedad, tanto a nivel económico, que medioambiental que social. La gestión responsable de la BS como empresa (las políticas de RRHH, de compras, de presupuestos, ...) es tan importante como la gestión académica (Losada et al., 2011).

Además del diseño de los currículos académicos, en cada anillo de la cadena de valor de una BS es importante definir qué es correcto y qué no es correcto hacer desde la óptica de la responsabilidad y sostenibilidad. A la hora de comercializar los programas, por ejemplo, la comunicación y los mensajes comerciales tienen que ser reales, sin ningún tipo de *overpromising*. El producto entregado tiene que cumplir con la calidad prometida. La selección de los candidatos debe ser justa, imparcial y plural. Los criterios de evaluación de los estudiantes tienen que ser claros, explícitos, equos y no basados solo en la competitividad a nivel individual, sino fomentar la cooperación y la diversidad. La investigación tiene que ser relevante, rigurosa y útil para la sociedad, no solo para impulsar la carrera académica del profesorado y la reputación de la escuela. Los académicos deben compartir su conocimiento con el público en general, generar debate en la sociedad y contribuir a la solución de los problemas de todos: “To summarize, if the business school’s *raison d’être* is to educate responsible executives, the level of demand required of the institution is very high” (Losada et al., 2011, p. 173).

Todo esto y mucho más son los rasgos de identidad de la *University Social Responsibility*. Martell y Castineira (2010) afirman que el sector de la educación superior y, en particular, las *Business Schools* tiene que vivir una transformación cultural profunda para ser responsables y sostenibles en la gestión, la docencia, la investigación y la participación de la sociedad. Estas cuatro dimensiones, interconectadas entre ellas, son el contexto en el cual se desarrolla la *University Social Responsibility* y deben ser parte de la estrategia y del modelo competitivo de las *Business Schools* (Losada et al., 2011; Martell Sotomayor, 2008, 2012; Martell Sotomayor & Castiñeira, 2010; Waddock & Lozano, 2013).

Aunque actualmente se esté difundiendo el concepto de USR en relación con las instituciones educativas, tanto universidades como *Business Schools* en todo el mundo, es preciso añadir que hay términos diferentes que se utilizan como sinónimos o substitutos de este concepto. Estos

términos, son sobre todo, según la literatura más reciente: *business ethics*, sostenibilidad y Responsabilidad Social (Setó-Pamies et al., 2011; Vázquez et al., 2015).

7. ORGANIZACIONES INTERNACIONALES GARANTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Responsabilidad Social, como hemos explicado en varias ocasiones en los capítulos anteriores, es una estrategia que las organizaciones aplican de manera voluntaria (Comisión Europea, 2011). De hecho, una de las características de la RS es justamente que excede el marco legal de referencia y depende de la discrecionalidad de la empresa (Crane et al., 2008; Garriga & Melé, 2004; Martell Sotomayor, 2008). Esta voluntariedad y discrecionalidad va acompañada por una falta de organismos, de origen gubernamental a nivel internacional, que aseguren que las empresas sean más responsables y sostenibles de lo que cada país establece con sus leyes que, en la mayoría de las veces, son muy diferentes y definidas según estándares muy diversos (Garriga & Melé, 2004; Waddock, 2008).

La ausencia de un marco legal global ha favorecido el nacimiento de instituciones sin ánimo de lucro que, a nivel internacional, se encargan de definir unos estándares mínimos de responsabilidad y sostenibilidad que las organizaciones tienen que respetar para ver reconocida su legitimidad a ejercer globalmente (Waddock, 2008).

In the absence of a global governance structure to ensure that corporations are accountable, responsible, transparent, and ecologically sustainable, a largely voluntary corporate responsibility infrastructure has emerged that is reshaping companies' responses to these issues and fostering wholly new practices and behaviors (Waddock, 2008, p. 87).

Al revés de la mayoría de las empresas que focalizan sus estrategias en la maximización de los beneficios sólo económicos, estas infraestructuras son *multi-bottom-line* y definen las reglas para medir los impactos de las organizaciones en los diferentes *stakeholders* a nivel económico, social y medioambiental: "Over the long term, these new rules reframe what

companies need to do to sustain their legitimacy and be accepted social actors” (Waddock, 2008, p. 87).

Estas iniciativas de gobernanzas de carácter global, a menudo, se desarrollan a través de un *partnership* público–privado o privado-privado, pero siempre con un enfoque *multistakeholder* (Scherer & Palazzo, 2011). Según Bäckstrand (2006), estas organizaciones *multistakeholders* son “a new form of global governance with the potential to bridge multilateral norms and local action by drawing on a diverse number of actors in civil society, government and business” (Bäckstrand, 2006, p. 291).

El objetivo de estas instituciones es, no solo controlar que las empresas sean responsables y sostenibles, sino también impulsar el desarrollo sostenible de todo el planeta (Bäckstrand, 2006; Scherer & Palazzo, 2011). Además, por su reconocimiento universal, confieren legitimidad a las instituciones que siguen y comunican sus estándares: “CR institutions are collectively framing a different kind of logic, one in which attention to the stakeholder, society, and the environment is necessary in order to retain what some executives call their “license to operate” (Waddock, 2008, p. 89).

La mayoría de estas instituciones nacen en los años noventa, aunque haya pioneros que empezaron su actividad anteriormente. Conjuntamente presionan a organizaciones de todo tipo para que actúen para el bien común y no solo para sus intereses económicos a corto plazo (Waddock, 2008).

En 2008 Sandra Waddock recogió, en el artículo “Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility”, un listado de las instituciones más importantes y pioneras en la oficialización e implementación de la RS a nivel mundial. Describiré las organizaciones que, por su historia y trayectoria, han tenido y tienen un impacto importante en el desarrollo de la RS en las *Business Schools*.

7.1. UN Global Compact (Pacto Mundial de Naciones Unidas)

UN Global Compact (en castellano Pacto Mundial de Naciones Unidas) es una organización dependiente de Naciones Unidas fundada en el 2000 por el entonces Secretario General Kofi Annan que tiene como objetivo influir en las empresas para que actúen de manera sostenible y responsable para que todos podamos vivir en un mundo mejor, más igualitario y menos contaminado.

George Kell, Director Ejecutivo del Global Compact hasta setiembre del 2015, describe así los orígenes de la organización: “On July 26, 2000, the Global Compact was launched as an operational initiative at the United Nations Headquarters with the support and participation from multinational companies, global trade unions and civil society organizations” (Kell, 2005, p. 69).

Hasta aquel momento, las relaciones entre Naciones Unidas y las empresas habían sido complejas y, en su mayoría, poco cordiales. Las empresas no veían ni útil ni oportuno que Naciones Unidas interfiriera en las relaciones comerciales. El pragmatismo y la cercanía a las empresas de Kofi Annan, el primer Secretario General de Naciones Unidas con una formación en administración de empresa, facilitaron enormemente el cambio de paradigma que acabó con la creación del Global Compact y el apoyo de las empresas a nivel global (Kell, 2005).

Con más de trece mil entidades firmantes en más de ciento cuarenta y cinco países, el Global Compact es la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social empresarial del mundo (UN Global Compact, s. f.-a). Es la organización de Naciones Unidas más directamente conectada con el mundo empresarial a nivel global (Kell, 2005) y, gracias a las diferentes organizaciones regionales, como la Red Española del Pacto Mundial, es capaz de cooperar de manera constante y consistente también con los diferentes tejidos empresariales locales. “Although the UNGC was certainly not the first effort by the UN to influence corporations, it was the first time the

organization actively cooperated with businesses rather than countries” (Waddock, 2008, p. 91).

El Global Compact trabaja para que las empresas se conviertan en “Business as a force for good” y entiendan que “By committing to sustainability, business can take shared responsibility for achieving a better world” (UN Global Compact, s. f.-c).

Cuando se fundó el Global Compact, las empresas no gozaban, en general, de una muy buena reputación:

The world was witnessing changing perceptions about the role of business in society, and companies were under increasing pressure to adopt proactive social and environmental policies to maintain their license to operate. In this context, the universal legitimacy of the Global Compact principles provided the UN with an institutional advantage in dealing with the burgeoning debate around corporate social responsibility (Kell, 2005, p. 71).

Esta institución, desde sus orígenes, está ayudando a las organizaciones a recobrar la legitimidad necesaria para seguir desarrollando sus proyectos empresariales.

En detalle, la misión del Global Compact es:

At the UN Global Compact, we believe it's possible to create a sustainable and inclusive global economy that delivers lasting benefits to people, communities and markets. That's our vision. To make this happen, the UN Global Compact supports companies to:

- 1) Do business responsibly by aligning their strategies and operations with Ten Principles on human rights, labour, environment and anti-corruption.
- 2) Take strategic actions to advance broader societal goals, such as the UN Sustainable Development Goals, with an emphasis on collaboration and innovation (UN Global Compact, s. f.-c).

Global Compact propone un modelo de gestión que las empresas sostenibles y responsables tendrían que aplicar a su estrategia que consta en los siguientes pasos:

Figura 9. Modelo de gestión UN Global Compact



Fuente: UN Global Compact, s. f.-e

Este modelo de gestión se enmarca en los “10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas” relacionados con los Derechos Humanos, l’anti-corrupción, el respeto para el medioambiente y el trabajo (Pacto Mundial de Naciones Unidas Red Española, s. f.-c).

Los 10 Principios gozan de un consenso universal y tienen sus orígenes en:

- “La Declaración Universal de los Derechos Humanos”.

- “La Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo”.
- “La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo”.
- “La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción”.

Los “10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas” son:

Derechos Humanos

Principio 1

“Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia”

Principio 2

“Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos”

Normas Laborales:

Principio 3

“Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva”

Principio 4

“Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción”

Principio 5

“Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil”

Principio 6

“Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación”

Medio Ambiente

Principio 7

“Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente”

Principio 8

“Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental”

Principio 9

“Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente”

Anticorrupción

Principio 10

“Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno”

Desde sus inicios, una de las críticas más frecuentes al Global Compact era, justamente, una de sus características fundacionales: la voluntariedad. El Global Compact era y es tachado de ser poco influyente por no tener un carácter más regulatorio y de control. Sin embargo, según Kell, justamente la voluntariedad de adoptar los principios que caracteriza el Global Compact lo convierten en un referente de buenas prácticas a nivel global. La filosofía del Global compact se basa en la discrecionalidad y el “engagement through learning, dialogue and concrete actions could complement efforts to improve corporate social and environmental performance” (Kell, 2005, p. 71).

En septiembre del 2015 Naciones Unidas presentó la agenda de los “17 Objetivos de Desarrollo Sostenible” (en adelante ODS), que sustituyen a los “Objetivos Del Milenio” como metas del desarrollo mundial hasta el 2030 (Pacto Mundial de Naciones Unidas Red Española, s. f.-b). Los 17 ODS han sido aprobado por todos los 143 países miembros de Naciones Unidas y son

la hoja de ruta de gobiernos, empresas, organizaciones, instituciones educativas para alcanzar la creación de un mundo mejor para todos. El llamamiento, por primera vez por parte de Naciones Unidas, se ha extendido a todos los *stakeholders* y es necesario el compromiso de todos para alcanzar los objetivos propuestos: “The new global goals result from a process that has been more inclusive than ever, with Governments involving business, civil society and citizens from the outset. We are all in agreement on where the world needs to go. Successful implementation will require all players to champion this agenda” (UN Global Compact, s. f.-d).

Tabla 3. Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas

<p>Objetivo 1. NO POVERTY Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo</p>
<p>Objetivo 2. ZERO HUNGER Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible</p>
<p>Objetivo 3. GOOD HEALTH and WELL BEING Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades</p>
<p>Objetivo 4. QUALITY EDUCATION Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos</p>
<p>Objetivo 5. GENDER EQUALITY Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas</p>
<p>Objetivo 6. CLEAN WATER and SANITATION Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos</p>
<p>Objetivo 7. CLEAN and AFFORDABLE ENERGY Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos</p>
<p>Objetivo 8. DECENT WORK and ECONOMIC GROWTH Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos</p>
<p>Objetivo 9. INDUSTRY, INNOVATION and INFRASTRUCTURE Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación</p>
<p>Objetivo 10. REDUCE INEQUALITY Reducir la desigualdad en los países y entre ellos</p>
<p>Objetivo 11. SUSTAINABLE CITIES and COMMUNITIES</p>

Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles
Objetivo 12. RESPONSIBLE CONSUMPTION and PRODUCTION Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
Objetivo 13. CLIMATE ACTION Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
Objetivo 14. LIFE BELOW WATER Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
Objetivo 15. LIFE ON LAND Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad
Objetivo 16. PEACE JUSTICE and STRONG INSTITUTIONS Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas
Objetivo 17. PARTNERSHIP FOR THE GOALS Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Fuente: elaboración propia desde UN Global Compact, s. f.-d

7.2. Principles for Responsible Management Education (PRME)

Los Principles for Responsible Management Education (en castellano Principios para una Educación en Gestión Responsable - en adelante PRME) es una iniciativa vinculada al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), que surgió en 2007 en el UN Global Compact Leaders Summit en Ginebra, como fruto de la colaboración de más de sesenta decanos de Business Schools, de diversos presidentes de universidades y de varios representantes de agencias acreditadoras, organismos e instituciones como: Association of Advanced Collegiate Schools of Business (AACSB), The Aspen Institute, European Foundation for Management Development (EFMD), the Globally Responsible Initiative (GRI), Academy of Business in Society (EABIS), the Graduate Management Admission

Council (GMAC) y el Pacto Mundial de Naciones Unidas (Escudero, 2011; PRME, s. f.-b).

Cuando, en el año 2007, estas instituciones presentaron la iniciativa al Secretario General de Naciones Unidas Ban ki-moon, este acogió con mucho entusiasmo el proyecto y cerró su intervención diciendo: “The Principles for Responsible Management Education have the capacity to take the case for universal values and business into classrooms on every continent” (Escudero, 2011, p. 201).

The mission of PRME is to transform management education, research and thought leadership globally by providing the Principles for Responsible Management Education framework, developing learning communities and promoting awareness about the United Nations' Sustainable Development Goals (PRME, s. f.-b).

Actualmente el PRME cuenta con la adhesión de más de 650 Business Schools e instituciones académicas relacionadas con la gestión de empresas en más de 80 países (PRME, s. f.-b).

Los Seis Principios del PRME se inspiran a valores universalmente reconocidos, como los Diez Principios del Global Compact, y son una guía para ayudar a las Business Schools a convertirse en instituciones socialmente responsables y sostenibles, a compartir sus conocimientos, a formar a los líderes de una nueva sociedad más justas y a impactar positivamente a la sociedad (Martell Sotomayor & Castiñeira, 2010; PRME, s. f.-b).

El objetivo del PRME consiste en inspirar y potenciar la educación en gestión, responsable, así como la investigación y el pensamiento sobre el liderazgo a nivel mundial. La adhesión a los PRME es voluntaria y sus signatarios se comprometen a comunicar sus logros cada dos años a través de un informe llamado “Sharing Information on Progress” (Martell Sotomayor & Castiñeira, 2010).

La siguiente tabla describe lo Seis Principios a los cuales se comprometen las instituciones signatarias.

Tabla 4. Principios PRME (Principle for Responsible Management Education)

PRINCIPIO 1	PROPÓSITO: Desarrollaremos las capacidades de los estudiantes para que sean futuros generadores de valor sostenible para los negocios y la sociedad en su conjunto, y para trabajar por una economía global incluyente y sostenible
PRINCIPIO 2	VALORES: Incorporaremos a nuestras actividades académicas y programas de estudio los valores de la responsabilidad social global, tal y como han sido descritos en iniciativas internacionales, tales como el Global Compact de Naciones Unidas
PRINCIPIO 3	MÉTODO: Crearemos marcos educativos, materiales, procesos y entornos pedagógicos que hagan posibles experiencias efectivas de aprendizaje para un liderazgo responsable.
PRINCIPIO 4	INVESTIGACIÓN: Nos comprometeremos con una investigación conceptual y empírica que permita mejorar nuestra comprensión acerca del papel, la dinámica e el impacto de las corporaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.
PRINCIPIO 5	PARTENARIADO: Interactuaremos con los gestores de las corporaciones empresariales para ampliar nuestro conocimiento de sus desafíos a la hora de cumplir con sus responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente los modos efectivos de enfrentar tales desafíos.
PRINCIPIO 6	DIÁLOGO: Facilitaremos y apoyaremos el dialogo y el debate entre educadores, empresas, el gobierno, consumidores, medios, de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y los demás grupos interesados, en temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia desde PRME (n.d.-a)

Las instituciones que adoptan los Seis Principios del PRME, firman también este último compromiso: “Entendemos que nuestras propias prácticas organizacionales deberán servir como ejemplo de los valores y actitudes que transmitimos a nuestros estudiantes” (PRME, s. f.-a).

7.3. ISO 26000

La International Organization for Standardization en el 2004 lanzó un proyecto, que vio oficialmente la luz en 2010, llamado “Social Responsibility Guidance Standard, ISO 26000”. Este proyecto te (International Organization for Standardization - ISO, s. f.) nía el objetivo de definir los estándares de calidad necesarios para elaborar un autodiagnóstico de las empresas según los criterios del *Triple Bottom Line*, es decir, analizando los impactos tanto en los beneficios económicos, como en los sociales y medioambientales y diseñar unos informes públicos para comunicar los resultados y los progresos de las organizaciones en cada materia.

Según la misma institución: “ISO 26000 provides guidance on how businesses and organizations can operate in a socially responsible way. This means acting in an ethical and transparent way that contributes to the health and welfare of society” (International Organization for Standardization - ISO, s. f.). Los estándares de la ISO 26000 son válidos para todos los sectores empresariales y, al mismo tiempo, para cualquier tipo de organización, pública y privada, gubernamental y no, con o sin ánimo de lucro, incluidas las educativas. Este proyecto y su adopción por parte de las organizaciones es la prueba de la importancia que se atribuye a la Responsabilidad Social en cuanto herramienta de control de calidad y mejora de procesos productivos que influye en la rentabilidad empresarial (Waddock, 2008).

7.4. Global Reporting Initiative (GRI)

En pasado, por falta de unas líneas guías comunes, cada organización diseñaba su informe de sostenibilidad o memoria de Responsabilidad Social de manera autónoma y comunicaba solo lo que consideraba importante, obviando, en la mayoría de los casos, los aspectos negativos y potenciando los positivos (Waddock, 2008).

Con el fin de definir unos estándares para la elaboración de informes multi-bottom-line, en el 1997 nació la Global Reporting Initiative (en adelante GRI) que, desde el 2010, colabora con UN Global Compact (Waddock, 2008).

La misión, visión y valores del GRI son (Global Reporting Initiative - GRI, s. f.):

GRI is an international independent organization that helps businesses, governments and other organizations understand and communicate the impact of business on critical sustainability issues such as climate change, human rights, corruption and many others.

Our vision is to create a future where sustainability is integral to every organization's decision making process.

Our mission is to empower decision makers everywhere, through our sustainability standards and multi-stakeholder network, to take action towards a more sustainable economy and world.

We believe:

- In the power of a multi-stakeholder process and inclusive network
- Transparency is a catalyst for change
- Our standards empower informed decision making
- A global perspective is needed to change the world
- Public interest should drive every decision an organization makes

Actualmente el 92% de las empresas más importantes del mundo elaboran sus informes siguiendo los estándares del GRI (Global Reporting Initiative - GRI, s. f.).

Global Compact, GRI, PRME y el ISO 26000 dan soporte a las instituciones, tanto académicas que empresariales, en la difícil tarea de definir sus políticas de RS y las mejores estrategias de implementación y comunicación.

PARTE II: ESTUDIO EMPÍRICO

PARTE II: ESTUDIO EMPÍRICO

8. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

8.1. Introducción a la metodología

Para realizar un trabajo de investigación, es necesario elegir la metodología correcta para la consecución de los objetivos planteados de manera rigurosa y adecuada al tipo de trabajo: “Por eso cada investigación usa las estrategias empíricas que se consideran más adecuadas, acorde con el modelo conceptual en el que se apoya” (Noguero, 2002, p. 167).

Es necesario identificar el modelo de investigación o el enfoque conceptual que nos parezca más adecuado para afrontar eficazmente la investigación, el paradigma que condicionará al objeto de nuestra investigación, la metodología y los resultados (Noguero, 2002; Serrano Perez, 1994).

Consideramos como paradigma al conjunto de creencias y actitudes, a una determinada visión del mundo, compartida por un grupo de científicos que implica metodologías determinadas. En resumidas cuentas, el paradigma será la expresión del modo que en un determinado momento tiene una comunidad científica de enfocar los problemas (Noguero, 2002, p. 168).

Teniendo en cuenta el paradigma relacionado con el estudio de las memorias de sostenibilidad como herramienta de legitimación de las empresas, esta tesis tiene un carácter exploratorio-descriptivo y está basada en la combinación de diferentes metodologías de investigación:

1. Definición del marco teórico a través de una *literatura review*.

2. Estudio empírico de las memorias de sostenibilidad de las *Business Schools* seleccionadas, a través del análisis de contenido y con el soporte de la herramienta informática Atlas.ti.

La primera parte de la tesis está dedicada a la elaboración de un marco teórico a través de una *literature review* lo más exhaustiva y actualizada posible para definir los conceptos relacionados con:

1. Responsabilidad Social y sostenibilidad: sinónimos en la gestión empresarial.
2. Teoría de los *stakeholders*: concepto clave para entender el impacto de la Responsabilidad Social en todos los ámbitos de acción y grupos de interés.
3. Internet y marketing 3.0: el nuevo entorno en el cual vive y toma decisiones el consumidor del siglo XXI.
4. *Business Schools* y Teoría de la Legitimidad: el rol de la Responsabilidad Social en el sector de la *Executive Education* a nivel internacional.
5. Instituciones internacionales garantes de la Responsabilidad Social: en falta de una legislación y normativa gubernamental global estas instituciones definen estándares de calidad y referencia para la sostenibilidad de las organizaciones.

La segunda parte de la tesis describe un análisis detallado de la búsqueda de legitimación de las *Business Schools* a través de la comunicación de sus políticas de Responsabilidad Social.

Esta investigación se desarrolla a través del análisis de contenido de las últimas memorias de sostenibilidad publicadas por parte de las 50 mejores *Business Schools* del mundo según el *Global MBA Ranking 2016* publicado el 24 de enero del 2016 por *Financial Times*.

Hemos elegido el análisis de las memorias de sostenibilidad de las *Business Schools* como objeto de estudio para describir la búsqueda de legitimación de estas instituciones educativas frente los diferentes

stakeholders convencidos de que la publicación de estos informes tiene como, objetivo estratégico, la búsqueda de legitimación (Deegan, 2007; Thomas & Lamm, 2012; World Business Council for Sustainable Development, s. f.).

They are to be understood as the reaction of companies to the increasing demands of society to legitimise their actions. The active environmental management and/or the conscious acceptance of social responsibility demonstrated by the report would secure the legitimacy of the company (Daub, 2007, p. 76).

Efectivamente, según la teoría de legitimidad, si una empresa no comunica lo que ha cambiado y mejorado en sus actuaciones con el fin de alcanzar la aceptación por parte de sus *stakeholders*, estos no serán informados y, entonces, no cambiarán su percepción, en algunos casos, negativa de la organización (O'Donovan, 2002). La correcta percepción por parte de los *stakeholders* depende de la capacidad de una empresa de comunicar y establecer una relación de confianza a través de la transparencia (Aramayo García, Arimany Serrat, Uribe-Salazar, & Sabata Aliberch, 2015; Dickinson-Delaporte, Beverland, & Lindgreen, 2010).

El estudio de los *Sustainability Reports* (desde ahora llamaremos así las memorias de sostenibilidad porque todos los documentos analizados están en inglés, excepto el informe de ESADE que está en castellano) es una de las metodologías más utilizada a la hora de analizar la aplicación de la *legitimacy theory* de las empresas en la actualidad (O'Donovan, 2002). Las *Business Schools* están intentando cambiar la percepción negativa de sus *stakeholders* también a través de la comunicación de sus políticas de Responsabilidad Social en los *Sustainability Reports*.

8.2. Grounded Theory y metodología de trabajo

Como explicamos en el Capítulo 1.2., la pregunta de investigación principal de esta tesis es:

¿Qué comunican las Business Schools, a través de sus *Sustainability Reports*, cuando persiguen el objetivo de recuperar la aceptación y la legitimidad frente a los diferentes *stakeholders*?

Para contestar a esta pregunta de investigación, hemos empleado un análisis del contenido de los *Sustainability Reports* de las mejores 50 *Business Schools* del mundo según el *Global MBA Ranking 2016* publicado el 27 de enero 2016 por el *Financial Times*.

Para desarrollar este análisis, hemos implementado una metodología de trabajo basada en la *Grounded Theory* (GT, en castellano Teoría Fundamentada, TF) formulada por Glaser y Strauss (1967) y modificada posteriormente por Strauss y Corbin (1990).

La Teoría Fundamentada “es un estilo de hacer análisis cualitativo” (Trinidad Requena et al., 2006, p. 15) y consta de la recogida y análisis sistemático de datos para la formulación consecuente de una teoría genérica (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990, 1994; Trinidad Requena et al., 2006).

La Teoría Fundamentada nace como reacción al cuantitativismo y constructivismo dominante para dar valor a la investigación cualitativa que lidera las ciencias sociales hoy en día (Dey, 1994; Trinidad Requena et al., 2006). Es una aproximación que propone un método de análisis de la información basada en unas técnicas sistemáticas de recogida e interpretación de datos (Trinidad Requena et al., 2006).

Hemos utilizado la *Grounded Theory* como hoja de ruta de trabajo, siguiendo los siguientes pasos propuestos por Trinidad Requena et al. (2006):

1. **Definición del marco teórico:** a través de la *Literary Review* hemos podido aprender las bases teórico - académicas que sustentarán la investigación empírica, tanto en la elección de la metodología de investigación, como del objeto, de la muestra, de la codificación y del análisis de los resultados.

2. **Identificación del objeto de investigación**, muestreo y acceso al documento: *corpus*.
3. **Ordenación de la información**: primer nivel de interpretación.
4. **Codificación**: elección de los códigos / categorías de análisis del texto.
5. **Asociación códigos y unidades del corpus** (Palabras, conceptos, citas, ...).
6. **Saturación de la teoría**: se considera el punto final del análisis empírico.
7. **Presentación de los resultados**.

La *Grounded Theory* es una metodología circular, cada vez que se acaba un proceso, se debería redefinir el problema y volver a empezar la investigación.

En los próximos capítulos explicaremos en detalle cada una de estas fases.

8.3. Revisión de la literatura académica

Cuando un investigador empieza su labor de análisis de un tema en concreto, es muy importante conocer lo que ya otros autores han opinado al respecto (Berger, 2010). El objetivo de la *literature review* es exactamente conocer el estado de la cuestión, tener un punto de partida firme y riguroso sobre el cual construir nuestra propia investigación, con el objetivo de añadir algo nuevo y, si es posible, valioso a lo que ya ha sido teorizado (Trinidad Requena et al., 2006).

Existe una amplia y detallada literatura académica que describe los conceptos analizados en el apartado dedicado al marco teórico. Sobre todo, a la hora de definir los conceptos relacionados con Responsabilidad Social, sostenibilidad, *stakeholders* y teoría de la legitimidad nos encontramos con una literatura a veces dispersa y muy poco sistematizada. Para resolver este inconveniente y organizar la información de manera más consistente posible,

nos planteamos la utilización de dos metodologías diferentes: de lo general al particular o de lo particular a lo general (Trinidad Requena et al., 2006).

Elegimos la primera opción, de lo general a lo particular, porque queríamos establecer la teoría de los conceptos generales y, una vez afianzados estos, profundizar las peculiaridades del sector de las *Business Schools*.

Empezamos nuestra búsqueda utilizando dos bases de datos de artículos académicos: EBSCO Research Database y Pro Quest ABI/Inform Collection. Tenemos acceso a EBSCO Research Database por ser estudiante de doctorado en la Universidad Ramon Llull y a Pro Quest ABI/Inform Collection por ser Alumni de EADA Business School. Cuando un artículo o un libro no se encontraba disponible en una de estas bases de datos, recurrimos a la búsqueda en Google Scholar y/o Google Books. En caso de necesidad, pudimos acceder a todos los documentos que queríamos consultar gracias al servicio Préstamo Universitario Consorciado (PUC) y PI (Préstamo Interbibliotecario) proporcionado por la Biblioteca de la Facultad de Comunicación y Relaciones Institucionales de Blanquerna. Las bibliotecas universitarias participantes en el PUC son la UB, la UAB, la UPC, la UPF, la UdG, la UdL, la URV, la UOC, la URL, la UVIC-UCC y la Biblioteca de Catalunya.

Para el apartado de marco teórico sobre Responsabilidad Social (Capítulo 2), *Teoría de los Stakeholders* (Capítulo 3) y nuevas tendencias de consumidores relacionados con la sostenibilidad (Capítulos 4 y 5), empezamos la búsqueda de artículos filtrando la información según palabras claves genéricas, con el objetivo de obtener la información más reciente posible e identificar los autores más citados y, por ello, más relevantes. Una vez leído los artículos más recientes y los autores con más autoridad académica, hemos dibujado los fundamentos del marco teórico, concentrándonos en las definiciones de los diferentes conceptos y en las teorías más comúnmente aceptadas.

Una vez elaborado el marco teórico general, hemos empezado la búsqueda de fuentes más especializadas sobre las teorías relacionadas con la Responsabilidad Social y la legitimación en el sector de las *Business School*, temática central del análisis empírico de esta tesis. Utilizamos la misma forma de trabajar que para el marco teórico general: hemos leído los artículos más recientes sobre *Business Schools*, Responsabilidad Social y legitimación, hemos identificado los autores más relevantes y hemos elaborado un marco teórico lo más detallado y actualizado posible. Casi todos los artículos y libros citados son en inglés, debido a la internacionalidad del tema tratado. La mayoría de los autores son estadounidenses o escandinavos, ambas áreas geográficas se destacan por ser muy sensibles a todo lo relacionado con la Responsabilidad Social y el sector de la *Executive Education*. Sin embargo, hay algunos autores muy interesantes tanto de España como de América Latina.

Los artículos aseguran su rigor académico por ser publicados en *journals* de primer nivel como *Journal of Business Ethics*, *Journal of Academy of Management*, *Business Harvard Review*, *Business Ethics Quarterly*, etc.

Hemos mantenido el idioma original de las citas literales para conservar la fiabilidad del texto citado sin el filtro de una traducción no profesional.

Para facilitar la organización de la información bibliográfica hemos utilizado un software como gestor bibliográfico proporcionado por la Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna: Mendeley. La bibliografía y las citas siguen el estilo APA (American Psychological Association 6th Edition).

8.4. Análisis de contenido: una metodología de investigación cualitativa

Para describir cómo las *Business Schools* buscan lograr la legitimación frente los diferentes *stakeholders* a través de la comunicación corporativa hemos realizado un análisis de contenido de las últimas versiones de los *Sustainability Reports* publicados en las páginas web y en el repositorio online del PRME (Principle for Responsible Management Education).

El análisis de contenido es un “método para estudiar y analizar las comunicaciones de forma sistemática, objetiva y cuantitativa” (Noguero, 2002, p. 168). Según Ruiz Olabuénaga (2012), el análisis de contenido “No es otra cosa que una técnica para leer e interpretar el contenido de toda clase de documentos y, más concretamente (aunque no exclusivamente) de los documentos escritos” (Olabuénaga, 2012, p. 192).

Según una reciente definición de Krippendorff (2004): “Content analysis is a research technique for making replicable and valid inferences from texts (or other meaningful matter) to the contexts of their use” (p.18).

El análisis de contenido es una rama de las metodologías cualitativas de la investigación. Las metodologías cualitativas, y por ende el análisis de contenido, se caracterizan por:

- La captación y construcción de significado: la investigación cualitativa pretende captar el significado de las cosas y no solo describir los hechos reales (Olabuénaga, 2012).
- El lenguaje conceptual y metafórico: versus los números y las formulas estadísticas de la investigación cuantitativa (Olabuénaga, 2012).
- La subjetividad: el investigador es el instrumento de medida y los datos son filtrados e interpretados por su criterio. Para evitar un exceso de subjetividad y tendenciosidad el investigador tiene que someterse a un continuo proceso de disciplina personal,

autocrítica y criticismo externo. Este proceso de revisión continua produce una “subjetividad disciplinada” (Noguero, 2002, p. 169).

- La generación de teorías e hipótesis: genera teorías e hipótesis, no las comprueba (Noguero, 2002).
- El método inductivo: desde la observación de los datos intenta construir unas teorías sobre un mundo difícil de sistematizar y teorizar (Olabuénaga, 2012).
- La recogida de datos: es de naturaleza flexible, evolucionaria, recursiva (Noguero, 2002) y desestructurada (Olabuénaga, 2012). La adopción de la *Grounded Theory* como metodología de trabajo ayuda a convertir esta fase del análisis en estructurada y rigurosa (Abela, García-Nieto, & Pérez Corbacho, 2007; Trinidad Requena et al., 2006).
- Ser holística: abarca el estudio en su conjunto (Noguero, 2002). No es una orientación particularista y generalizadora, sino holística y concretizadora (Olabuénaga, 2012).
- Ser recursiva: el diseño de la investigación se elabora a medida que el estudio avanza, con la posibilidad de ser modificado según las exigencias (Noguero, 2002).
- La categorización: es la base de la metodología cualitativa. Las categorías son los elementos que sirven para clasificar y agrupar las diversas unidades de investigación (Noguero, 2002).
- El *Serendipity*: hallazgos no previstos en los objetivos iniciales de la investigación pueden ser incorporados a la misma (Bisquerra, 1996; Noguero, 2002).

Las metodologías cualitativas han sido objeto de muchas críticas, especialmente por parte de los defensores de las metodologías cuantitativas y positivistas que se oponen de manera rotunda a las metodologías cualitativas (Noguero, 2002; Olabuénaga, 2012). Los partidarios de las metodologías cuantitativas (positivismo) contraponen el estudio de datos

numérico objetivos y científicos a la subjetividad de un proceso interpretativo mas personal para comprender la realidad a través de las metodologías cualitativas (hermenéutica) (Olabuénaga, 2012).

Las críticas más recurrentes a las metodologías cualitativas son:

- Exceso de subjetividad (Noguero, 2002; Olabuénaga, 2012).
- Poco rigor y sistematicidad (Noguero, 2002; Olabuénaga, 2012).

Sin embargo, la investigación cualitativa es una herramienta muy eficaz a la hora de investigar las ciencias sociales, porque se centra en la observación, descripción y comprensión de la realidad a través de una mirada relativista y en perspectiva, respetuosa con los hechos y al mismo tiempo imaginativa (Gummesson, 1991; Olabuénaga, 2012; Plummer, 1983).

Sin embargo, varios autores avalan la validez de ambas metodologías, cuantitativas y cualitativas (Gummesson, 1991; Noguero, 2002; Olabuénaga, 2012).

Esta validez se basa en dos postulados:

- La metodología cualitativa es tan válida como la cuantitativa y su diferencia se centra en la diferente utilidad y capacidad heurística que poseen, lo que les hace recomendables en un tipo de investigación u en otro (Olabuénaga, 2012).
- Las dos metodologías no son incompatibles, pueden ser utilizadas combinando diferentes técnicas en la misma investigación, obligando a una reconciliación del positivismo y la hermenéutica (Olabuénaga, 2012).

El uso de la *Grounded Theory* como metodología de trabajo ayuda a limitar el grado de subjetividad de la investigación cualitativa (Trinidad Requena et al., 2006).

8.4.1. Análisis de contenido: historia, definiciones y aplicaciones en la investigación

En el 1941 Waples y Berelson fueron los primeros a mencionar el análisis de contenido como metodología de investigación en el ámbito académico

(Waples & Berelson, 1941). El fundador de esta técnica, B. Berelson, puso las bases de esta metodología en el famoso libro publicado en el 1952 "Content analysis in communication research" y propuso esta definición del análisis de contenido: "a research technique for the objective, systematic and quantitative description of the manifest content of communication and its interpretation" (Berelson, 1952, p. 18).

La primera definición de *Content analysis* en un texto divulgativo aparece en el diccionario Webster del 1961 y cita: "analysis of the manifest and latent content of a body of communicated material (as a book or film) through classification, tabulation, and evaluation of its key symbols and themes in order to ascertain its meaning and probable effect" (Krippendorff, 2004, p. XVII). Sin embargo, podemos encontrar el origen de esta metodología desde que se empezó a analizar los signos y su valor simbólico, tanto oral que escrito, a través de la filosofía, la retórica y la criptografía (Krippendorff, 2004).

Se puede hablar de estudio sistemático de un texto y de los signos que lo componen desde el siglo XVII, cuando la Iglesia, preocupada por la creciente difusión de textos escritos gracias a la invención de la imprenta, a través de la Inquisición, empezó a analizar el contenido de los documentos editoriales no religiosos que circulaban en Europa (Krippendorff, 2004). Actualmente esta metodología es aplicada a estudios relacionados con la antropología, la lingüística, la psicología social, y más recientemente, las ciencias de la comunicación (Krippendorff, 2004).

Es una metodología que se basa en la recolección y el análisis de la información para una consecuente elaboración y generalización teórica (Olabuénaga, 2012). La lectura científica y sistemática del documento, para ser válida y replicable, tiene que ser independiente por parte del investigador, sin injerencia ni interpretación por parte del autor del documento (Olabuénaga, 2012).

El análisis de contenido contemporáneo tiene tres características distintivas versus otras metodologías de investigación. Es una metodología

basada en el análisis empírico y, por ello, es un proceso exploratorio, es predictivo e inferencial. Estudia datos contenidas en un documento escrito, en un video o imagen y lo que estos elementos significan por el receptor (Krippendorff, 2004).

El análisis de contenido, como he comentado anteriormente, es un metodo de análisis cualitativa. Según Piñuel Raigada es:

el conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen como objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior (Piñuel Raigada, 2002, p. 2).

Según un reciente artículo de Krippendorff (2004): “Content analysis is a research technique for making replicable and valid inferences from texts (or other meaningful matter) to the contexts of their use” (p.18). Con esta definición como punto de partida, el autor (Krippendorff, 2004) destaca que el análisis de contenido:

1. Es una herramienta científica.
2. Es fiable porque es posible verificar los resultados de manera dependiente del investigador y su subjetividad.
3. Es replicable por diferentes investigadores y a diferentes tipos de documentos y formatos.
4. Produce resultados valiosos académicamente.

Según Krippendorff (2004) antes de empezar a aplicar el análisis de contenido a un texto (según el autor un texto es una palabra genérica para definir la pieza de comunicación objeto de estudio y puede ser: texto escrito, imagen, foto, vídeo, ...), hay que tener en cuenta estas seis premisas:

1. "Texts have no objective - that is, no reader-independent - qualities" (Krippendorff, 2004, p. 22). El texto está creado por una, o mas, personas que quieren comunicar algo a una o mas personas. Teniendo en cuenta el emisor y el receptor es imposible que no haya subjetividad en el significado atribuido y percibido por los interlocutores y, por supuesto, por el analista.
2. "Texts do not have single meanings" (Krippendorff, 2004, p. 22), tanto a nivel interpretativo que investigativo puede haber más que una definición.
3. "The meanings invoked by texts need not be shared" (Krippendorff, 2004, p. 23). No es necesario encontrar un consenso en los resultados ni tampoco desvelarlos masivamente a la audiencia que tiene que tener el derecho a su propia interpretación.
4. "Meanings (contents) speak to something other than the given texts" (Krippendorff, 2004, p. 23), el mensaje del texto conlleva a un cambio en las ideas, actitudes, percepciones del receptor. El analista tiene que tener en cuenta el contexto geográfico, social y temporal de la audiencia a la hora de analizar un texto y sus significados.
5. "Texts have meanings relative to particular contexts, discourses, or purposes" (Krippendorff, 2004, p. 24). Solo conociendo el contexto es posible entender el significado particular del texto. El analista tiene que explicitar este contexto para trasladarlo al modelo replicable, fiable y comprensible.
6. "The nature of text demands that content analysts draw specific inferences from a body of texts to their chosen context" (Krippendorff, 2004, p. 24). Los textos no hablan por sí mismos, siempre es necesaria una interpretación, una deducción que explicita unos resultados. Esta deducción e interpretación tiene que contestar a la pregunta de investigación formulada por el analista.

El análisis de contenido tiene que incluir estos pasos en su investigación (Piñuel Raigada, 2002):

- Selección de la comunicación que será estudiada: objeto de estudio.
- Selección de las categorías que se utilizarán: categorías/códigos.
- Selección de las unidades de análisis.
- Selección del sistema de recuento o de medida: manual, computarizado, ...

Esta metodología ha cobrado mucho protagonismo en el estudio de las ciencias sociales desde el final del siglo XX, con la introducción de herramientas informáticas que facilitan el tratamiento de los datos y que limitan el grado de subjetividad de la metodología cualitativa porque facilitan la replicabilidad de la investigación (Piñuel Raigada, 2002).

8.4.2. Análisis de contenido: justificación de la metodología para esta tesis

Como hemos explicado anteriormente, esta tesis tiene un carácter exploratorio-descriptivo. El carácter exploratorio se justifica siendo una primera aproximación a un contenido, los *Sustainability Report* de las Top 50 *Business Schools*, que todavía no ha sido analizado anteriormente según las categorías y la codificación de esta tesis (Piñuel Raigada, 2002).

La tesis, aun rigiéndose en la metodología de trabajo de la *Grounded Theory* no se atreve a elaborar una teoría, sino que simplemente describe, por el momento, una realidad. Esta actitud puede ser considerada una limitación de la investigación, sin embargo, por nuestra parte, ha sido un ejercicio de humildad y prudencia, dejando por futuras investigaciones el momento más adecuado para la formulación y divulgación de una teoría generalizada.

El carácter descriptivo se explica con la identificación y catalogación de la realidad empírica de los documentos analizados, mediante la definición de códigos (Piñuel Raigada, 2002). En el caso concreto, la identificación y

catalogación de los argumentos adoptados por parte de las *Business Schools* en sus *Sustainability Reports* para alcanzar la legitimidad se basa en la codificación del contenido según los indicadores descritos en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible publicados por Naciones Unidas el 27 setiembre del 2015.

Recientemente varios autores han analizado el estado de la Responsabilidad Social de las empresas a través de la metodología del análisis de contenido de las memorias de sostenibilidad (Beloe, Elkington, Hester, Loose, & Zollinger, 2006; G. Davis & Searcy, 2010; Hartman, Rubin, & Dhanda, 2007; Islam & Deegan, 2010; King & Bartels, 2015; Kolk, 2003, 2010; Kozlowski, Searcy, & Bardecki, 2015; Perez & Sanchez, 2009; Roca & Searcy, 2012).

Según un interesante artículo de Hartman et al., la definición de “corporation” que daba el diccionario “Devil’s Dictionary” publicado en el 1906 por Ambrose Bierce era “an ingenious device for obtaining individual profit without individual responsibility” (Hartman et al., 2007, p. 373). Bierce, hoy en día, se quedaría muy sorprendido al descubrir cuanto las empresas de todo el mundo se declaran responsables de sus impactos frente sus beneficios, el medioambiente y la sociedad (Hartman et al., 2007). Las empresas comunican sus políticas de RS y sus impactos en el ámbito social y medioambiental a través de las que se definen comúnmente como memorias de sostenibilidad.

Los informes que, de manera del todo voluntaria en la mayoría de los países (Searcy & Buslovich, 2014), las empresa publican, resumiendo sus impactos, tanto positivos que negativos, hacia los diferentes *stakeholders*, el medioambiente y, por supuesto, la rentabilidad económica de sus actividades, se denominan de manera diferentes. Las denominaciones más comunes son (en inglés y en castellano, idiomas de los documentatos primarios y objetos de investigación de nuestra tesis): “Memoria de sostenibilidad”, “Sustainability Report”, “Social Report”, “CSR Report” “Corporate Citizenship Report”, “Social Accountability Report”, “Social Care

Report”, “Non Financial Reporty”, “Annual Reports”, “Información No Financiera” (Beloe et al., 2006; Daub, 2007; G. Davis & Searcy, 2010; Searcy & Buslovich, 2014).

Según Searcy y Buslovich (2014): “The key is that the report, whatever its title, contains qualitative and quantitative information of interest to stakeholders on the company’s key sustainability issues and initiatives” (p. 149). Los *Reports* son una herramienta que las empresas utilizan para buscar de galvanizar la atención y el compromiso de sus *stakeholders* más relevantes para su funcionamiento (Hartman et al., 2007; Thomas & Lamm, 2012).

En esta tesis hemos utilizado como nomenclatura estándar para denominar estas herramientas de comunicación corporativa el término *Sustainability Report*. Este término es el más utilizado actualmente por los autores citados en el marco teórico y en el apartado dedicado a la metodología empleada en la tesis. Mantenemos el término en inglés, debido a que todos los documentos objeto de la investigación son publicados en inglés (a excepción del informe del informe de Esade Business School que está en castellano). Según Daub (2007) *sustainability report* se ha convertido en el sustantivo más utilizado para definir los informes no financieros publicados por todo tipo de organización: “Sustainability Reporting” has established itself as a label for a new form of integrated reporting procedure dealing with economic, ecological and social performance. ... A sustainability report is a qualitative and quantitative information on the extent to which a corporation has managed to improve its economic, environmental, and social effectiveness and efficiency in the reporting period and integrated these aspects into a sustainability management system” (Daub, 2007, p. 76).

Según el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD): “We define sustainable development reports as public reports by companies to provide internal and external stakeholders with a picture of corporate position and activities on economic, environmental and social dimensions” (Heemskerk, Pistorio, & Scicluna, 2003, p. 7).

Los *Sustainability Reports* se publican en formato impreso u online, generalmente anualmente o cada dos años y se difunden a través de las páginas web corporativas o de las redes sociales (Capriotti, 2007; Rodríguez-Gómez, Gil-Flores, & García-Jiménez, 1999; Vidhi & Wang, 2007).

La elección del análisis de contenido como metodología para describir las prioridades en la comunicación de la Responsabilidad Social en diferentes sectores, con el fin de legitimar sus actividades, refleja una tendencia actual (Beloe et al., 2006; G. Davis & Searcy, 2010; Islam & Deegan, 2010; King & Bartels, 2015; Kolk, 2003, 2010; Roca & Searcy, 2012).

De manera específica, es interesante destacar como varios autores hayan dedicado sus esfuerzos a describir, a través del análisis de contenido, los *Sustainability Reports* de varios sectores. En concreto podemos destacar los estudios sobre el sector de la minería (Perez & Sanchez, 2009), sobre el sector del textil (Brennan & Merkl-Davies, 2014; Caniato, Caridi, Crippa, & Moretto, 2012; Fulton & Seung-Eun, 2010; Islam & Deegan, 2010; Kozlowski et al., 2015; Turker & Altuntas, 2014), sobre las empresas multinacionales (Kolk, 2003, 2010) o investigaciones focalizadas en determinadas áreas geográficas (Hartman et al., 2007).

El análisis de contenido es una metodología muy apropiada para analizar qué mensajes quieren transmitir las empresas a la hora de buscar el compromiso y la aceptación por parte de sus *stakeholders*, explicando los impactos que las organizaciones tienen, más allá que la simple producción y distribución de productos y servicios de calidad (Brennan & Merkl-Davies, 2014; Hartman et al., 2007; Islam & Deegan, 2010; Kozlowski et al., 2015; O'Donovan, 2002). Esta metodología asegura un cierto grado de imparcialidad, por el hecho de ser una técnica “no intrusiva”, es decir, en el caso del estudio de textos escritos, no hay la limitación del entrevistado que se sienta observado y cohibido por el entrevistador (Noguero, 2002, p. 168).

Sin embargo, esta metodología no profundiza en las motivaciones intrínsecas y estratégicas de las políticas de Responsabilidad Social, analiza solamente el contenido de la herramienta comunicativa que las organizaciones utilizan para justificar su existencia y para alcanzar la legitimación y la “social license to operate” frente la sociedad (Brennan & Merkl-Davies, 2014; Hartman et al., 2007; Islam & Deegan, 2010; Kozlowski et al., 2015; O’Donovan, 2002). Este aspecto de la metodología podría ser considerado como una limitación. Sin embargo, desde el punto de vista de la búsqueda de legitimación a través de la comunicación en los *Sustainability Reports* es interesante desarrollar un análisis sólo del mensaje, sin profundizar en las diferentes políticas de RS. De ese modo, realmente podemos entender mejor la estrategia de comunicación de las organizaciones, de manera independiente de los detalles de las políticas de RS desarrolladas. Podemos averiguar qué consideran importante comunicar a sus *stakeholders* y qué no.

El 94% de los CEO europeos considera que la comunicación de las empresas en temas de Responsabilidad Social aporta un valor significativamente positivo a la reputación corporativa (Hill & Knowlton, 2003). Desde el año 1993 KPMG publica un “International survey of corporate responsibility reporting” utilizando la metodología del análisis de contenido, según unos criterios definidos por la propia consultora. En la última versión del informe, titulada “Currents of Change: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015”, KPMG, contemporáneamente a la celebración del “21st annual UN Climate Talks (COP21)”, focaliza el estudio en el ámbito medioambiental y analiza en profundidad los detalles de los *Reports* relacionados con las emisiones de CO₂ de 250 grandes corporaciones. Estas corporaciones, denominadas las G250, son las primeras 250 empresas incluidas en el *Fortune Global 500 Ranking* del año 2014. Los criterios metodológicos del estudio de KPMG han sido un punto de partida importante para definir los parámetros de la investigación empírica de esta tesis:

The sources for the research included information in PDF and printed reports, as well as web-only content. Reports published between mid-2014 and mid-2015 were used, or if a company did not report in this period, information from 2013 was used. Information published prior to July 2013 was not included in this survey. The findings are based on analysis of publicly available information only, and not on information submitted by companies to KPMG member firms (King & Bartels, 2015, p. 44).

Los estudios mencionados hasta ahora, justifican la elección del análisis de contenido como metodología de investigación para esta tesis. Por otro lado, gracias a una detallada revisión de la literatura académica, hemos podido averiguar que existe una oportunidad de investigación en el sector de las *Business Schools* porque todavía los *Sustainability Reports* de estas instituciones no han sido objeto de estudio.

8.5. Análisis de contenido: Objeto de estudio y muestra

Una vez elegida la metodología, lo primero que hay que hacer para desarrollar una investigación científica es identificar, definir, separar y describir el objeto de estudio (Krippendorff, 2004).

Conditio sine qua non para convertir un producto singular de comunicación social en objeto de estudio de análisis de contenido es su facilidad de acceso y de manipulación (Piñuel Raigada, 2002). El objeto de estudio de esta tesis son los *Sustainability Reports* publicados más recientemente por las mejores *Business Schools* del mundo y accesibles por el público. Como hemos explicado anteriormente, los *Sustainability Reports* son una herramienta de comunicación utilizada por organizaciones de todo tipo, ende por las *Business Schools*, para alcanzar la legitimación de cara a los diferentes *stakeholders* (Brennan & Merkl-Davies, 2014; King & Bartels, 2015; Laufer, 2003; Ramus & Montiel, 2005; Thomas & Lamm, 2012). “Social and sustainability reports are the process of communicating the social and

environmental effects of organisations' economic actions to particular interest groups within society and to society at large" (Gray, Owen, & Maunders, 1987, p. ix).

Autores como Brennan y Merkl-Davies (2004), describen el significado de los *Sustainability Reports* y su función de obtener la aceptación y legitimidad por parte de los *stakeholders*, afirmando que:

Corporate social and environmental reporting is used as a means of demonstrating that the organisation has realigned its practices, policies, and performance in line with expectations of organisational audiences (retrospective focus). The focus of analysis is on the strategies used in corporate narrative documents to restore legitimacy after a corporate scandal, environmental disaster, or product failure (Brennan & Merkl-Davies, 2014, p. 605).

Como todo documento que se pueda analizar a través del análisis de contenido, son los *Sustainability Reports* son documentos escritos que pueden contener también imágenes, fotos, gráficos y vídeos (Noguero, 2002). El objeto de estudio de esta tesis se limitará al análisis del texto escrito, sin tener en cuenta fotos, imágenes y/o vídeos contenidos en los documentos.

No será objeto de estudio, tampoco, el averiguar si lo que comunican las *Business Schools* corresponde a verdad o no. No se trata de un trabajo de auditoría ni de "assurance of information" (Searcy & Buslovich, 2014), sino simplemente del análisis de los conceptos comunicados públicamente por las BS, siendo estos mensajes una herramienta de legitimación y aceptación social.

En el caso de las *Business Schools*, los *Sustainability Reports* se pueden agrupar en tres formatos y repositorios:

1. *Sustainability Reports* elaborados según un modelo propio que, en la mayoría de los casos, sigue las directrices del Global Reporting Initiative (G4-GRI). Sin embargo, en muchas ocasiones, estos *reports* pueden tener un formato completamente libre, como,

por ejemplo: “Annual Review”, “Annual Reports”, “Dean’s Letters”, “Year Facts Sheets”. Presentar y reportar información, no solo financiera, útil y relevante para los *stakeholders* de un periodo determinado de tiempo, entre 1 o 2 años, es el denominador común de todas estas piezas de comunicación.

Estos informes se encuentran publicados, generalmente, en las páginas web de las *Business Schools*.

2. *Sustainability Reports* elaborados según el modelo de Informe de Progreso de UN Global Compact. Están publicados en las páginas web de las *Business Schools* y/o en un repositorio público de UN Global Compact.
3. *Sustainability Reports* elaborados según el modelo SIP (Sharing Information on Progress) del PRME (Principle for Responsible Management Education). Estas memorias están publicadas en las páginas web de las *Business Schools* y/o en un repositorio público del PRME.

La elección de un modelo o del otro es totalmente libre y algunas *Business Schools* crean diferentes versiones para cumplir con objetivos diferentes: reputación, posicionamiento en el mundo empresarial, diálogo con los *stakeholders*, posicionamiento en el ámbito académico.

El análisis de contenido de estos textos sigue un “modelo horizontal”, es decir, se analiza una cantidad relativamente amplia de documentos afines en su tipología, pero, al mismo tiempo, con peculiaridades propias. Generalmente este tipo de estudio da lugar a resultados estadísticos a partir de una construcción muestral (Piñuel Raigada, 2002).

A la hora de elegir el objeto de estudio y la muestra de esta tesis, hemos adoptado los mismo criterios que utiliza KPMG para su estudio “International survey of corporate responsibility reporting” mencionado anteriormente (King & Bartels, 2015). Hemos escogido las 50 mejores *Business Schools* del mundo según el *Financial Times Global MBA Ranking*

2016, que es la clasificación sectorial que más se parece al *Global 500 Ranking* mencionado por KPMG (King & Bartels, 2015). Tal y como explica KPMG, también hemos analizado sólo documentos en formato pdf, impresos y/o disponibles *online*, de las últimas versiones de los *reports*. Se trata de información pública sin ser sesgada por ningún dato ni información de contexto proporcionada directamente por las *Business Schools* analizadas (King & Bartels, 2015). La misma metodología ha sido utilizada, también, en el 2003 por Kolk, que analizó los *Sustainability Report* de las G250 (Kolk, 2003).

Dentro del sector de las *Business Schools*, un antecedente metodológico en el cual nos hemos inspirado para elegir la muestra del objeto de estudio, es la investigación financiada por los “Center for Business Ethics, Bentley College” y “Ethics Resource Center” de Washington sobre la presencia del “sustainable management and CSR” en los currículos de los MBAs de las top 50 BS según el *Financial Times Global MBA Ranking* del 2006 (Christensen, Peirce, Hartman, Hoffman, & Carrier, 2007). Sin embargo, aunque el muestreo coincide con nuestra tesis, la metodología utilizada es diferente, en cuanto Christensen et al. (2007) basan su investigación en cuestionarios dirigidos a los decanos de las *Business Schools*.

El sector de la *Business Education*, al cual pertenecen las *Business Schools*, a diferencia del sector universitario, opera en un entorno no regulado por la administración pública. La falta de un organismo regulador oficial puso de manifiesto la necesidad de crear unos organismos privados que tuvieran la función de definir los estándares de calidad, velara por su cumplimiento y legitimara la labor de las BS (Hedmo et al., 2006; Wilson & Thomas, 2012). “Standardization, accreditation and ranking provide a means to distinguish the “serious” from the “less serious”, or the “good” from the “bad” ones, a desire expressed by business schools themselves” (Hedmo et al., 2006, p. 326).

Los rankings premian las mejores instituciones del mercado y tienen la función de diferenciar un número limitado de escuelas de “elite” que, por su calidad y prestigio, forman un club de selectas instituciones que ven reconocida su legitimidad a operar en este mercado sólo por el hecho de posicionarse en estos listados (Wilson & Thomas, 2012). Los rankings influyen de manera decisiva en las estrategias de las *Business Schools* y condicionan tanto su gestión cuanto la contratación del profesorado y el diseño de los programas (Mårtensson & Richtnér, 2015; Wilson & Thomas, 2012).

El *Global MBA Ranking* publicado por el periódico *Financial Times* es el ranking más prestigioso e influyente, porque es el de más larga tradición y, a diferencia de otras publicaciones como *Business Week* o *Forbes*, incluye, de manera bastante heterogénea, escuelas desde todos los rincones del mundo (Christensen et al., 2007).

8.6. Ordenación de la información: primer nivel de interpretación

Una vez establecido el listado de las primeras 50 *Business Schools* según el *Financial Times Global MBA Ranking 2016*, hemos descargado todos los informes disponibles desde las webs corporativas, el repositorio del Global Compact y del PRME.

Por limitaciones técnicas del software Atlas.ti y por garantizar una cierta homogeneización de los Documentos Primarios objeto de la investigación hemos analizado solamente los *Sustainability Reports* que tuvieran formato descargable en pdf. Por esta razón, no ha sido objeto de estudio el contenido sobre Sostenibilidad y Responsabilidad Social presente, de manera dispersa, en las webs corporativas de las instituciones. De las cincuenta mejores escuelas de negocios del mundo, treinta proporcionaban la información sobre Sostenibilidad y Responsabilidad Social en formato pdf,

las otras veinte en otros formatos no manejable por parte del software Atlas.ti. El contenido de estos treinta *Sustainability Reports* han sido finalmente objeto del análisis del contenido de esta tesis.

De los informes analizables, hemos recogido en una tabla unos datos formales necesarios para crear un contexto para el análisis:

- Posición en el Ranking
- Denominación
- Repositorio

Tabla 5. Listado de los Documentos Primarios

FT	Business School	Título	Repositorio
1	INSEAD	Insead Annual Report 2015	Web escuela
2	Harvard Business School	Report no disponible - Hay un microsite dedicado a Responsabilidad Social	
3	London Business School	The Facts	Web escuela
4	Wharton	Wharton Communication of Engagement	Global Compact
5	Stanford Graduate School of Business	Stanford Year Review 2016	Web escuela
6	Columbia Business School	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
7	University of California at Berkeley: Haas	United Nations Principle for Responsible Management Education Sharing Information on Progress Report	PRME
8	University of Chicago: Booth	Chicago Booth Dean's Report 2014-15 Future Generation	Web escuela
9	MIT: Sloan	Sustainability Initiative at MIT Sloan 2015–2016 Annual Report	Web escuela
10	University of Cambridge: Judge	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
11	Northwestern University: Kellogg	Making the Vision Real Investors Report 2014-15	Web escuela

12	IE Business School	PRME Social Innovation at IE 2016	PRME
13	IMD	IMD ANNUAL REPORT 2014	Web escuela
14	HKUST Business School	2014-2015 Annual Report	Web escuela
15	HEC Paris	HEC Paris Foundation Annual Report 2015	Web escuela
16	IESE Business School	IESE Annual Report 2014-15	Web escuela
17	Ceibs	Principles for Responsible Management Education Sharing Information on Progress 2013-2015 - China Europe International Business School	PRME
18	Yale School of Management	Yale Sustainability Strategic Plan - Progress Report 2016	Web escuela
19	New York University: Stern	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
20	University of Michigan: Ross	Report no disponible - Hay un microsite dedicado a Responsabilidad Social	
21	Duke University: Fuqua	2014-2015 Annual Report	Web escuela
22	Dartmouth College: Tuck	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
23	Esade Business School	SIP Report	PRME
24	Indian Institute of Management Ahmedabad	No disponible	
25	SDA Bocconi	SHARING INFORMATION ON PROGRESS REPORT	PRME
26	CUHK Business School	No disponible	
27	University of Virginia: Darden	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
28	University of Oxford: Saïd	Annual Report 2015	Web escuela
29	Indian School of Business India	Deans Report 2015	PRME
29	Nanyang Business School Singapore	Forward Momentum Annual Report 2016	Web escuela
31	Cornell University: Johnson	UNITED NATIONS PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION - PROGRESS REPORT 2015	PRME

32	National University of Singapore Business School Singapore	Leading from Asia - NUS Dean's Report 15/16	Web escuela
33	Carnegie Mellon: Tepper	Report no disponible – Información Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
34	UCLA: Anderson	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
35	Imperial College Business School UK	Imperial College Business School Annual Report 2015	Web escuela
35	Lancaster University Management School UK	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
37	City University: Cass UK	Sharing Information on Progress (SIP) Report on the implementation of Principles for Responsible Management Education 2016	PRME
38	Alliance Manchester Business School UK	No disponible	
39	Shanghai Jiao Tong University: Antai China	No disponible	
40	The Lisbon MBA Portugal	No disponible	
41	University of North Carolina: Kenan-Flagler US	Report no disponible - Hay un microsite dedicado a Responsabilidad Social	
42	Rotterdam School of Management, Erasmus University Netherlands	Annual Report 2015	Web escuela
43	Renmin University of China School of Business China	No disponible	
44	University of Hong Kong China	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
44	Georgetown University: McDonough US	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
46	Warwick Business School UK	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
46	University of Texas at Austin: McCombs US	McCombs Facts and Sheets 2015	Web escuela
47	Fudan University School of	Annual Report 2015	Web escuela

	Management China		
49	University of Washington: Foster US	UW Sustainability Factsheets 2015	Web escuela
49	Mannheim Business School	Mannheim Research Insight 2016	Web escuela

Fuente: Elaboración propia

8.7. Análisis de contenido: fases de la investigación empírica

El análisis de contenido, como hemos mencionado anteriormente es una rama de las metodologías de investigación cualitativas. Sin embargo, gracias al análisis del contenido, es posible extraer, desde el documento objeto de estudio, tanto información cuantitativa (por ejemplo, el recuento de algunas palabras relevantes), cuanto cualitativas (como la codificación de conceptos según categorías semánticas diferentes) (Noguero, 2002). Krippendorff afirma que:

I suggested that the quantitative/qualitative distinction is a mistaken dichotomy between the two kinds of justifications of content analysis designs: the explicitness and objectivity of scientific data processing on the one side and the appropriateness of the procedures used relative to a chosen context on the other. For the analysis of texts, both are indispensable (Krippendorff, 2004, p. 24).

Los partidarios de un acercamiento cuantitativo al análisis del contenido, sobre todo basado en el recuento de palabras, han sido tachado de reduccionistas y de simplificar al exceso la investigación en el campo de las ciencias sociales (Krippendorff, 2004). Los partidarios de un acercamiento cualitativo al análisis de contenido han sido acusados de ser poco sistemáticos y subjetivos (Krippendorff, 2004). De acuerdo con la teoría de Krippendorff, considero que, para contestar a las preguntas de investigación

de esta tesis, es necesario desarrollar tanto un estudio cuantitativo que cualitativo del análisis de contenido de los *Sustainability Reports*.

Esta flexibilidad permite una aproximación completa y complementaria del análisis de un documento y de las intenciones de quien lo ha producido (Noguero, 2002). Teniendo en cuenta su carácter tanto cuantitativo que cualitativo, Berelson afirma que el análisis de contenido permite realizar tres tipos de análisis (Amezcuca & Galvez Toro, 2002; Berelson, 1952):

1. Análisis Sintáctico: analiza la morfología del texto a través de la búsqueda y recuento de palabras y caracteres. *Frequency analysis*.
2. Análisis Semántico: busca el sentido de las palabras y el análisis de los temas y categorías/códigos propuestas. *Coding analysis*.
3. Análisis Pragmático: pretende descubrir las circunstancias en las que la comunicación tiene lugar.

El análisis del contenido de esta tesis se ha desarrollado en dos fases diferentes:

Fase I: Análisis Sintáctico - Frequency Analysis

Fase II: Análisis Semántico - Coding Analysis

8.7.1. Fase I: Análisis Sintáctico - Frequency Analysis

La primera fase del estudio empírico ha sido desarrollada a través de un análisis sintáctico de los documentos. Se ha adoptado la técnica del *Frequency Analysis*, es decir, del recuento de palabras relevantes para el estudio. "Content analysis methodology is useful when the scope of a study is to analyse systematically communication data and categorise items after observation, revealing their frequency of appearance in a given dataset" (Sayre, 1992, p. 20).

El "análisis frecuencial" es analítico-descriptivo, se basa en un recuento de determinadas palabras y de una descripción objetiva de los resultados, sin ninguna interpretación por parte de la investigadora.

Extrapolar una teoría sólo a través de un “análisis frecuencial” sería demasiado arriesgado y muy poco oportuno, sin embargo, nos puede ayudar a definir tendencias (Piñuel Raigada, 2002). En este caso en concreto, hemos empleado un análisis de frecuencia para medir la intensidad de un fenómeno representado en unos textos escritos (Piñuel Raigada, 2002).

Teniendo en cuenta la importancia, para las *Business Schools*, de las organizaciones relacionadas con la Responsabilidad Social y su protagonismo en la agenda internacional, la primera fase del análisis de contenido consta en la observación del grado de presencia (o ausencia) y frecuencia de las palabras “UN”, “Global Compact” y “PRME” (Principal for Responsible Management Education”) en los *Sustainability Reports*. Este es un análisis cuantitativo sincrónico, se hace un recuento de las palabras de referencia en los documentos publicados por las *Business Schools* en el mismo marco de tiempo: los últimos dos años, entre el 2015 y el 2016.

Este recuento es útil para identificar si hay apoyo explícito por parte de las *Business Schools* a las dos organizaciones internacionales más importantes relacionadas con las Responsabilidad Social y más cercanas al sector del *Executive Education*. Así mismo, este estudio es útil para averiguar si estas dos organizaciones son una herramienta de legitimación para las *Business Schools* en su estrategia de comunicación.

8.7.2. Fase II: Análisis Semántico - Coding Analysis

La segunda fase del trabajo empírico de esta tesis consta en un análisis del contenido semántico, de carácter cualitativo-interpretativo, basado en la codificación del mensaje (Friese, 2011; Olabuénaga, 2012). El carácter temporal del análisis sigue siendo sincrónico tanto en cuanto analiza los mismos documentos de la Fase I.

La codificación del texto es necesaria para reducir el gran número de palabras presentes en una serie de documentos en un número mucho menor

de categorías que pueden ser más fácilmente manejables para el análisis semántico del contenido y su clasificación (Friese, 2011; Olabuénaga, 2012).

El análisis semántico se centrará en descubrir qué temáticas relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas son las más presentes en los *Sustainability Reports* de las mejores *Business Schools* del mundo.

Para facilitar la gestión y el análisis de los numerosos documentos y datos hemos empleado un Software CAQDAS: Atlas.ti.

8.8. Análisis de contenido: elección de las categorías / códigos de análisis

La metodología de trabajo basada en la *Grounded Theory* y el análisis de contenido semántico obligan al investigador a ordenar los muchos y heterogéneos datos de los documentos analizados antes de manipularlos y analizarlos (Abela et al., 2007; Trinidad Requena et al., 2006).

Para conseguir una buena organización de los datos es necesario categorizar o codificar la información (Dey, 1994). La codificación del texto, ayuda a contextualizar el mensaje y a interpretarlo de manera más objetiva y replicable, características fundamentales y necesarias de la metodología del análisis de contenido.

Every content analysis requires a context within which the available texts are examined. The analyst must, in effect, construct a world in which the texts make sense and can answer the analyst's research questions. A context renders perceptual data into readable texts and serves as the conceptual justification for reasonable interpretations, including for the results of content analysis (Krippendorff, 2004, p. 24).

Los códigos son una manera para organizar y contextualizar los datos de un texto objeto de análisis. Son unidades de análisis, no solo unas simples etiquetas (Dey, 1994). “Los códigos conceptualizan el patrón de

comportamiento social subyacentes en los datos” (Trinidad Requena et al., 2006, p. 43).

Hay dos tipos de códigos (Trinidad Requena et al., 2006):

1. Códigos “in vivo”: se generan directamente desde el lenguaje substantivo en bruto analizado.
2. Códigos generados desde “constructos sociológicos”: creados, *a priori*, gracias al conocimiento sobre el marco teórico por parte del investigador.

Los códigos, que forman una tabla taxonómica, pueden ser elaborados de tres maneras diferentes (Friese, 2011):

1. Método deductivo: las categorías existen previamente y se utilizan como códigos para la clasificación del contenido.
2. Método inductivo: no existen categorías aplicables al objeto y al objetivo del estudio y el investigador crea nuevos códigos nuevos desde cero.
3. Método mixto: es una combinación de los métodos deductivo e inductivo en cuanto teniendo como punto de partida una categorización existente, crea una nueva serie de etiquetas modificadas y adaptadas a la investigación en curso.

En esta tesis hemos categorizado el material de estudio a través de una codificación definida *a priori* según “constructos sociológicos”. Para la definición de los códigos hemos aplicado el método deductivo: los códigos empleados en la categorización del contenido de los *Sustainability Reports* de las *Business Schools* nacen del contenido publicado en los “17 Objetivos de Desarrollo Sostenible” (en adelante ODS) publicados por Naciones Unidas en el setiembre del 2015. Los ODS se convierten en los “constructos sociológicos” que están a la base de la codificación del objeto de estudio (UN Global Compact, s. f.-d).

8.8.1. Códigos de análisis: los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) – Sustainable Development Goals (SDGs)

Consideramos que, actualmente, la mejor manera de contextualizar y, a la vez, codificar el contenido de un *Sustainable Report*, es a través de los “17 Objetivos de Desarrollo Sostenible” publicados por Naciones Unidas en el setiembre del 2015. Los 17 ODS son, según Naciones Unidas y según todos los miles de instituciones firmantes del Pacto Mundial, los pilares de una hoja de ruta y de trabajo que involucra todos los *stakeholders*, tanto públicos que privados, a nivel mundial para la construcción de un mundo más justo, responsable y sostenible (UN Global Compact, s. f.-d).

El 27 setiembre del 2015, la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó una nueva agenda de desarrollo sostenible, que tiene el objetivo de construir un mundo mejor, a través del respecto por el medioambiente y de un reparto más equitativo de la riqueza entre los países y las personas. Esta agenda tiene validez hasta el 2030 y se funda en los “17 Objetivos de Desarrollo Sostenible” (UN Global Compact, s. f.-d).

This Agenda is a plan of action for people, planet and prosperity. It also seeks to strengthen universal peace in larger freedom. We recognize that eradicating poverty in all its forms and dimensions, including extreme poverty, is the greatest global challenge and an indispensable requirement for sustainable development.

All countries and all stakeholders, acting in collaborative partnership, will implement this plan. We are resolved to free the human race from the tyranny of poverty and want and to heal and secure our planet. We are determined to take the bold and transformative steps which are urgently needed to shift the world onto a sustainable and resilient path. As we embark on this collective journey, we pledge that no one will be left behind (General Assembly of United Nations, 2015).

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las 169 metas que detallan los pasos a seguir para conseguir los resultados esperados,

demuestran la magnitud de esta ambiciosa nueva Agenda universal. Con ellos se pretende actualizar los Objetivos de Desarrollo del Milenio vigentes hasta el 2015 y conseguir los resultados que estos, desafortunadamente, no lograron. Los Objetivos y las metas son de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental (General Assembly of United Nations, 2015).

La nueva Agenda se inspira en los propósitos y principios de la “Carta de las Naciones Unidas” y sus fundamentos se encuentran en la “Declaración Universal de Derechos Humanos”, los tratados internacionales de derechos humanos, la “Declaración del Milenio” y el “Documento Final de la Cumbre Mundial 2005”, la “Declaración sobre el Derecho al Desarrollo”, la “Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo”, la “Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible”, la “Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social”, el “Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo”, la “Plataforma de Acción de Beijing” y la “Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible”, la “Cuarta Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Países Menos Adelantados”, la “Tercera Conferencia Internacional sobre los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo”, la “Segunda Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Países en Desarrollo Sin Litoral” y la “Tercera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Reducción del Riesgo de Desastres”, la “Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo” (General Assembly of United Nations, 2015).

Los ODS se basan en cinco pilares que fundamentan el desarrollo sostenible a nivel global (General Assembly of United Nations, 2015):

Las personas:

Es necesario poner fin a la pobreza y el hambre en todas sus formas y dimensiones, para que todos los seres humanos puedan realizar su potencial con dignidad e igualdad y en un medio ambiente saludable.

El planeta:

Es necesario proteger el planeta contra la degradación, incluso mediante el consumo y la producción sostenibles, la gestión sostenible de sus recursos naturales y medidas urgentes para hacer frente al cambio climático, de manera que pueda satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

La prosperidad:

Es necesario velar por que todos los seres humanos puedan disfrutar de una vida próspera y plena, y por que el progreso económico, social y tecnológico se produzca en armonía con la naturaleza.

La paz

Es necesario propiciar sociedades pacíficas, justas e inclusivas que estén libres del temor y la violencia. No puede haber desarrollo sostenible sin paz, ni paz sin desarrollo sostenible.

Las alianzas

Es necesario movilizar los medios necesarios para implementar esta Agenda mediante una Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible revitalizada, que se base en un espíritu de mayor solidaridad mundial y se centre, particularmente, en las necesidades de los más pobres y vulnerables, con la colaboración de todos los países, todas las partes interesadas y todas las personas.

Esta Agenda tiene un alcance y una importancia sin precedentes porque ha sido aceptada por la mayoría de los países y se aplica a todos ellos, aunque teniendo en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada uno y respetando sus políticas y prioridades nacionales. Por primera vez en la historia, Naciones Unidas llama a la acción no solo los gobiernos de los diferentes países, sino también toda la sociedad,

representada por las empresas, las ONGs y los individuos, que son empujados a ejercer conjuntamente una gran fuerza para que el mundo se convierta en un lugar mejor en todos sus aspectos: económicos, medioambientales e humano (General Assembly of United Nations, 2015). “For the goals to be reached, everyone needs to do their part: governments, the private sector, civil society and people like you” (UN Global Compact, s. f.-d).

A través de esta agenda, Naciones Unidas exige la colaboración de todos los *stakeholders* para alcanzar (General Assembly of United Nations, 2015):

- un mundo en el que cada país disfrute de un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible y de trabajo decente para todos;
- un mundo donde las modalidades de consumo y producción y la utilización de todos los recursos naturales sean sostenibles;
- un mundo en que la democracia, la buena gobernanza y el estado de derecho, junto con un entorno nacional e internacional propicio, sean los elementos esenciales del desarrollo sostenible, incluidos el crecimiento económico sostenido e inclusivo, el desarrollo social, la protección del medio ambiente y la erradicación de la pobreza y el hambre;
- un mundo donde haya respeto de los derechos humanos y la dignidad de las personas, el estado de derecho, la justicia, la igualdad y la no discriminación;
- un mundo donde se respeten las razas, el origen étnico y la diversidad cultural y en el que exista igualdad de oportunidades para que pueda realizarse plenamente el potencial humano y para contribuir a una prosperidad compartida;
- un mundo que invierta en la infancia y donde todos los niños crezcan libres de la violencia y la explotación;

- un mundo en el que todas las mujeres y niñas gocen de la plena igualdad y donde se hayan eliminado todos los obstáculos jurídicos, sociales y económicos que impiden su empoderamiento;
- un mundo en que el desarrollo y la aplicación de las tecnologías respeten el clima y la biodiversidad y sean resilientes;

Tabla 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

<p>Objetivo 1. NO POVERTY Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo</p>
<p>Objetivo 2. ZERO HUNGER Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible</p>
<p>Objetivo 3. GOOD HEALTH and WELL BEING Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades</p>
<p>Objetivo 4. QUALITY EDUCATION Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos</p>
<p>Objetivo 5. GENDER EQUALITY Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas</p>
<p>Objetivo 6. CLEAN WATER and SANITATION Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos</p>
<p>Objetivo 7. CLEAN and AFFORDABLE ENERGY Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos</p>
<p>Objetivo 8. DECENT WORK and ECONOMIC GROWTH Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos</p>
<p>Objetivo 9. INDUSTRY, INNOVATION and INFRASTRUCTURE Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación</p>
<p>Objetivo 10. REDUCE INEQUALITY Reducir la desigualdad en los países y entre ellos</p>
<p>Objetivo 11. SUSTAINABLE CITIES and COMMUNITIES Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles</p>
<p>Objetivo 12. RESPONSIBLE CONSUMPTION and PRODUCTION Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles</p>
<p>Objetivo 13. CLIMATE ACTION Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos</p>

Objetivo 14. LIFE BELOW WATER Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
Objetivo 15. LIFE ON LAND Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad
Objetivo 16. PEACE JUSTICE and STRONG INSTITUTIONS Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas
Objetivo 17. PARTNERSHIP FOR THE GOALS Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Fuente: elaboración propia desde UN Global Compact, s. f.-d

Las *Business Schools* tienen un rol muy importante en la formación de profesionales que influirán en el alcance de estos objetivos y en la realización de la agenda 2030. Analizar los *Sustainability Reports* más recientes a través de los ODS ayudará a conocer el grado de adecuación y de trascendencia de las BS en el momento de la publicación de la nueva agenda 2030.

Sería interesante, en futuras investigaciones, analizar, con una periodicidad de cinco años, cómo evolucionará el contenido de los *Sustainability Reports* respecto a los ODS, para evaluar los avances de las BS en la agenda 2030.

Los 17 ODS se articulan en 169 metas específicas que nos han ayudado a definir de manera precisa los códigos, las familias de códigos y sus relaciones. Los 17 ODS y las 169 metas están descritos en detalle el Anexo 1 que representa el Libro de Código del proyecto.

8.9. Asociación de conceptos: el software Atlas.ti

Para facilitar la labor de codificación de los datos cualitativos, una vez definidos los códigos, hoy en día los ordenadores ayudan a los

investigadores a gestionar la gran cantidad de información y datos que tienen a disposición (Abela et al., 2007; Silver & Lewins, 2014; Trinidad Requena et al., 2006). Sin embargo, la ayuda proporcionada por los softwares de análisis de datos cualitativo sólo se centra en la organización y manipulación de grandes cantidades de datos, sin, en absoluto, sustituir el valor de la labor del investigador, que está presente en cada paso de la investigación (Rodríguez-Gómez et al., 1999). Los softwares de análisis de datos cualitativos, que a partir de ahora llamaremos CAQDAS desde su denominación en inglés, *Computer Assisted Qualitative Data Analysis*, tienen la facultad de contar, codificar, clasificar y gestionar una enorme cantidad de datos en tiempos muy breves (Abela et al., 2007; Silver & Lewins, 2014; Trinidad Requena et al., 2006; Valles, 2001).

En el mercado actualmente hay muchos softwares CAQDAS y la mayoría de ellos son de alta calidad. En esta tesis hemos decidido utilizar el software CAQDAS Atlas.ti: “El Atlas.ti es una herramienta informática cuyo objetivo es facilitar el análisis cualitativo de, principalmente, grandes volúmenes de datos textuales” (Muñoz Justicia, 2005, p. 2). El Atlas.ti ha sido creado en el 1993 por Thomas Muhr en la Universidad de Berlín (Atlas.ti, s. f.). El software permite también el análisis de imagen, vídeo y sonido, sin embargo, en esta tesis solo hemos tenido en cuenta las opciones de análisis textual.

En esta tesis, hemos decidido emplear el Software Atlas.ti por varias razones:

1. La Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna, donde estoy cursando el programa de doctorado, tiene la licencia del software Atlas.ti.
2. Entre los diferentes softwares CAQDAS, Atlas.ti es el que más fácilmente asiste al investigador en el desarrollo de tareas mecánicas como la codificación, la integración de la información disponible a través de fichas, comentarios, ... (Trinidad Requena et al., 2006).

3. Atlas.ti, a diferencia de otros CAQDAS, proporciona la posibilidad de construir redes conceptuales muy útiles para la elaboración teórica (Trinidad Requena et al., 2006; Valles, 2001).
4. Como explicaré en el capítulo dedicado a “futuras investigaciones”, en futuro nos gustaría ampliar el ámbito de estudio a las reacciones de los *stakeholders* en las redes sociales, gracias a una observación netnográfica y el análisis de contenido de material publicado en las redes sociales como posts, vídeos, imágenes, comentarios, ... Atlas.ti, en la actualidad, es el CAQDAS que mejor ayuda al análisis de documentos en diferentes formatos (Piñuel Raigada, 2002).
5. Aunque se trate de un Software de tratamiento cualitativo de los datos, permite aplicar unas técnicas cuantitativas, como el recuento de palabras o el cálculo de recurrencia, muy útil para esta tesis.

Finalmente, según las palabras de Abela et al.: “Atlas.ti es tal vez el software más completo desde el punto de vista de las posibilidades que ofrece para llevar a cabo un buen análisis cualitativo de la realidad social objeto de estudio” (Abela et al., 2007, p. 135).

Como la mayoría de los softwares CAQDAS, Atlas.ti permite codificar, recuperar, hacer búsquedas de textos, agrupar familias de códigos, indexar códigos y familias (Trinidad Requena et al., 2006). La verdadera ventaja competitiva de Atlas.ti versus los demás CAQDAS es la posibilidad de elaborar diagramas/mapas conceptuales y redes semánticas muy útiles para la representación del análisis de los datos y la comprensión de las conclusiones de una investigación (Trinidad Requena et al., 2006).

8.9.1. Atlas.ti: breve manual de uso

El software CADSQA Atlas.ti asiste al investigador gracias a los siguientes elementos que ayudan a organizar, categorizar, priorizar y analizar la información:

- **Unidad Hermenéutica:**

El punto de partida de la investigación es la Unidad Hermenéutica (UH), definición que refleja la aproximación teórica de la aplicación informática (Trinidad Requena et al., 2006). La UH reúne todos los documentos y los elementos de análisis del proyecto de investigación en curso. Es el fichero contenedor de todos los elementos del análisis de contenido (Muñoz Justicia, 2005; Valles, 2001).

- **Documentos Primarios**

Cada documento analizado, en el caso de esta tesis, los *Sustainability Reports* de las mejores *Business Schools* del mundo según el *FT Global MBA Ranking 2016*, son denominados “Documentos Primarios” (Muñoz Justicia, 2005; Trinidad Requena et al., 2006). “Son los datos brutos a analizar” (Abela et al., 2007, p. 140).

- **Citas**

En segundo lugar, aparecen las “citas” (*quotations*), fragmentos del documento primario que tienen un significado relevante y que se quiere subrayar (Muñoz Justicia, 2005; Trinidad Requena et al., 2006). Las citas suponen un primer nivel de reducción de los datos brutos, una selección de material relevante dentro del documento primario (Abela et al., 2007).

- **Códigos**

En tercer lugar, encontramos los “códigos”: son la unidad básica de análisis (Abela et al., 2007), las palabras claves que ayudan a la ordenación y clasificación de las citas del texto del documento primario. Cada cita puede estar relacionada con diferentes códigos y viceversa (Muñoz Justicia, 2005; Trinidad Requena et al., 2006).

- **Notas**

En cuarto lugar, el software permite apuntar diferentes anotaciones que ayudan a explicar relaciones entre citas y códigos, ideas, descubrimientos por parte del investigador (Abela et al., 2007; Muñoz Justicia, 2005; Trinidad Requena et al., 2006).

- **Familias**

En quinto lugar, aparecen las “familias” o conjunto de códigos, elaborados por el investigador, que explicitan un primer nivel de análisis conceptual (Muñoz Justicia, 2005; Trinidad Requena et al., 2006). Un mismo documento puede pertenecer a diferentes “familias” (Abela et al., 2007).

- **Redes**

Por último, encontramos el elemento más diferenciador del Atlas.ti, si comparado con los demás CAQDAS, las “vistas de redes” compuestas de nodos y relaciones (*networks*) (Muñoz Justicia, 2005; Trinidad Requena et al., 2006).

Una vez asimilados los elementos del software, es necesario seguir una precisa metodología de trabajo para que Atlas.ti cumpla con sus funciones.

La primera fase de análisis, Nivel textual, está orientada a la gestión de los datos (Abela et al., 2007).

La segunda fase, Nivel Conceptual, se enfoca en la elaboración de relaciones entre elementos dentro de la Unidad Hermenéutica (Abela et al., 2007).

Según los expertos, estos son los pasos a seguir para un aprovechamiento óptimo del Atlas.ti como herramienta de asistencia al análisis de contenido (Abela et al., 2007; Muñoz Justicia, 2005; Trinidad Requena et al., 2006):

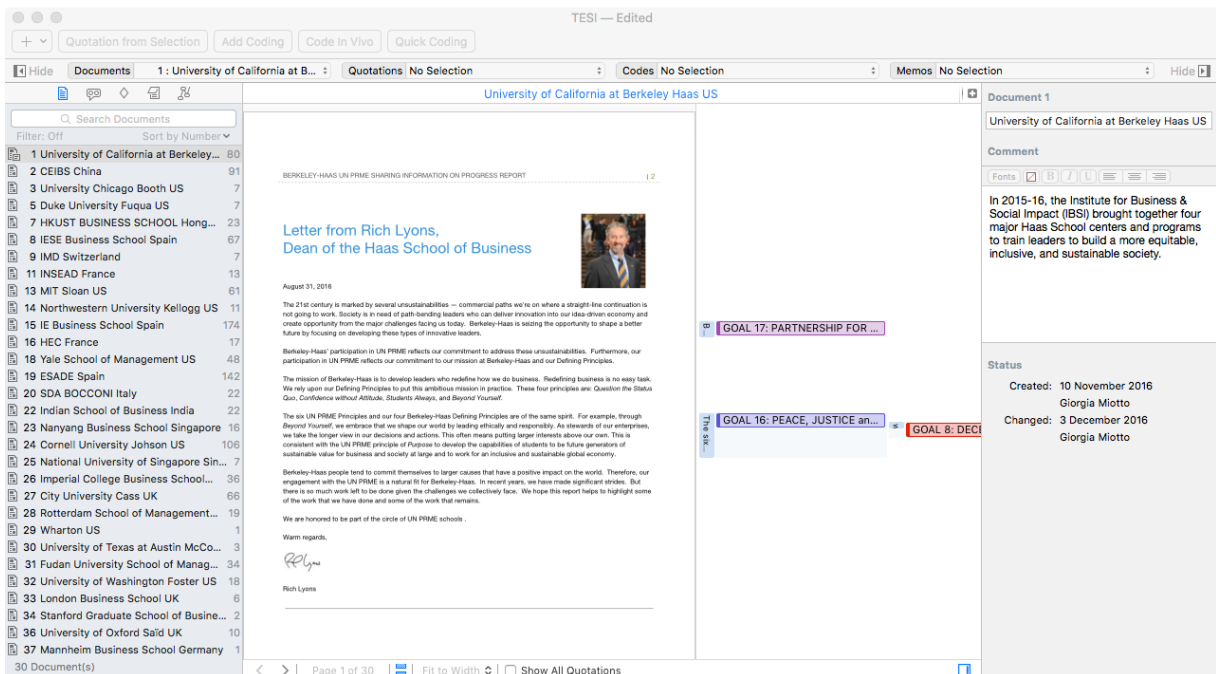
1. Preparación de datos:
 - I. Recogida de datos (Documentos Primarios)
 - II. Almacenamiento de datos
2. Creación de la Unidad Hermenéutica.

3. Asignación de los Documentos Primarios a la UH.
4. Generación de citas en los Documentos Primarios - primera reducción documental.
5. Codificación de las citas de los Documentos Primarios - segunda reducción documental.
6. Organización de las Familias.
7. Creación de Redes (Networks).
8. Confección del informe final.

En el estudio empírico de esta tesis, hemos seguido estas líneas guías, sin embargo, ajustándonos, en cada momento, a las particularidades del estudio, de los Documentos Primarios y del objetivo de la investigación.

Figura 10. Ejemplo de análisis de contenido asistido por el software

Atlas.ti



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Este es un ejemplo de cómo el software Atlas.ti organiza los datos y el trabajo de investigación. A la izquierda aparece el listado de los “Documentos Primarios” (*Sustainability Reports* de las *Business Schools* analizadas) y más al centro el “Documento Primario” que se está analizando en este momento. Más a la derecha aparecen las “Citas” que el investigador ha evidenciado (una parte del texto que tiene relevancia y que por eso el investigador subraya) y el “Código” asociado (el ODS al cual queremos asociar esta parte del texto). Por último, a la extrema derecha se pueden ver los comentarios del investigador.

8.10. Principales contribuciones del estudio

Las *Business Schools* están intentando recuperar la legitimidad a los ojos de los *stakeholders*.

Para alcanzar este objetivo, necesitan comunicar los cambios y las nuevas estrategias que han implementado en los últimos años en relación con sus impactos en la sociedad, tanto a nivel económico, cuanto social y medioambiental.

Los *Sustainability Reports* son una herramienta fundamental para comunicar la nueva razón de ser de las *Business Schools* y sus aportaciones positivas a la sociedad.

Las principales contribuciones de esta tesis residen en analizar qué comunican las *Business Schools* en sus *Sustainability Reports*, empleando los “17 Objetivos de Desarrollo Sostenibles” (ODS), publicados el 27 septiembre del 2015 por Naciones Unidas, como indicadores del análisis. Los 17 ODS son la hoja de ruta de la agenda global más importante que se haya publicado nunca involucrando todos los *stakeholders*: gobiernos, empresas, ONG y toda la sociedad en general. Esta agenda tiene validez

hasta el 2030, y aspira, con la ayuda de toda la sociedad, a desarrollar un mundo más justo y equo, respetando a las personas y al medioambiente.

Analizar la adecuación del discurso de las *Business Schools* con la agenda 2030 es una manera para evaluar cómo y cuánto las BS trabajan y colaboran para el alcance de los ODS. Pero, sobre todo, nos informa sobre las coincidencias y las prioridades de las BS, en relación con las temáticas de los 17 ODS, a la hora de utilizar la Responsabilidad Social en la estrategia de comunicación para recuperar la legitimidad y la aceptación por parte de la sociedad.

9. RESULTADOS DEL TRABAJO EMPÍRICO

En el siguiente capítulo, resumiremos y explicaremos los resultados del trabajo empírico.

En primer lugar, describiremos los detalles de los Documentos Primarios (los *Sustainability Reports* analizados) que forman la Unidad Hermenéutica del proyecto de investigación.

En segundo lugar, reportaremos los resultados de la primera fase de análisis de contenido, el Análisis Sintáctico elaborado a través del *Frequency Analysis* de palabras clave.

Finalmente, explicaremos los resultados de la segunda fase del análisis de contenido, el Análisis Semántico, desarrollada a través del *Coding Analysis* según las temáticas específicas de cada “Objetivo de Desarrollo Sostenible”.

Los resultados del Análisis Semántico se expondrán en dos apartados distintos. El primer apartado resumirá la preeminencia de cada uno de los ODS en el conjunto de las *Business Schools* analizadas. Estos resultados nos desvelarán cuáles son los ODS más relevantes en la estrategia de comunicación de las políticas de Responsabilidad Social de las mejores *Business Schools* del mundo. Para desarrollar este análisis hemos creado un *Codes Frequency Report* con la ayuda del software Atlas.ti.

En el segundo apartado, se describirán, en detalle, algunos ejemplos extractos de los *Sustainability Reports* en representación de cada ODS, empezando por el ODS más representado y acabando con el menos relevante.

Para facilitar la comprensión de los resultados del trabajo empírico, hemos elaborado una tabla que resume las metodologías empleadas y sus respectivas tipologías de resultados.

Tabla 7. Fases del Estudio Empírico

Fase del Análisis	Metodología	Tipología de Resultados
Creación de la Unidad Hermenéutica	Selección y preparación de los Documento Primarios	Tabla resumen de los <i>Sustainability Reports</i> analizados
Fase I: Análisis Sintáctico	<i>Frequency Analysis</i>	Presencia/ausencia en los <i>Sustainability Reports</i> de las palabras clave elegidas: 1. PRME 2. UN Global Compact 3. United Nations.
Fase II: Análisis Semántico	<i>Coding Analysis</i>	1. <i>Codes Frequency Report</i> : Ranking de los ODS más representados por las <i>Business Schools</i> analizadas. 2. Ejemplos de citas sobre temáticas relacionadas con los ODS según el Ranking de relevancia.

Fuente: Elaboración propia

9.1. Preparación de los Documentos Primarios (datos) y creación de la Unidad Hermenéutica (Project)

Tal y como hemos explicado a lo largo del capítulo 8, una vez identificados los Documentos Primarios objeto de investigación, hemos elaborado una tabla con unos datos formales necesarios para crear un contexto al análisis.

De cada Documento Primario (*Sustainability Reports*), hemos descrito:

- Posición en el *FT Global MBA Ranking 2016*

- Título del *report*
- Repositorio desde el cual lo hemos recuperado

Tabla 8. Listado de los Documentos Primarios

FT	Business School	Título	Repositorio
1	INSEAD	Insead Annual Report 2015	Web escuela
2	Harvard Business School	Report no disponible - Hay un microsite dedicado a Responsabilidad Social	
3	London Business School	The Facts	Web escuela
4	Wharton	Wharton Communication of Engagement	Global Compact
5	Stanford Graduate School of Business	Stanford Year Review 2016	Web escuela
6	Columbia Business School	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
7	University of California at Berkeley: Haas	United Nations Principle for Responsible Management Education Sharing Information on Progress Report	PRME
8	University of Chicago: Booth	Chicago Booth Dean's Report 2014-15 Future Generation	Web escuela
9	MIT: Sloan	Sustainability Initiative at MIT Sloan 2015–2016 Annual Report	Web escuela
10	University of Cambridge: Judge	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
11	Northwestern University: Kellogg	Making the Vision Real Investors Report 2014-15	Web escuela
12	IE Business School	PRME Social Innovation at IE 2016	PRME
13	IMD	IMD ANNUAL REPORT 2014	Web escuela

14	HKUST Business School	2014-2015 Annual Report	Web escuela
15	HEC Paris	HEC Paris Foundation Annual Report 2015	Web escuela
16	IESE Business School	IESE Annual Report 2014-15	Web escuela
17	Ceibs	Principles for Responsible Management Education Sharing Information on Progress 2013-2015 - China Europe International Business School	PRME
18	Yale School of Management	Yale Sustainability Strategic Plan - Progress Report 2016	Web escuela
19	New York University: Stern	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
20	University of Michigan: Ross	Report no disponible - Hay un microsite dedicado a Responsabilidad Social	
21	Duke University: Fuqua	2014-2015 Annual Report	Web escuela
22	Dartmouth College: Tuck	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
23	Esade Business School	SIP Report	PRME
24	Indian Institute of Management Ahmedabad	No disponible	
25	SDA Bocconi	SHARING INFORMATION ON PROGRESS REPORT	PRME
26	CUHK Business School	No disponible	
27	University of Virginia: Darden	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
28	University of Oxford: Saïd	Annual Report 2015	Web escuela
29	Indian School of Business India	Deans Report 2015	PRME
29	Nanyang Business School Singapore	Forward Momentum Annual Report 2016	Web escuela

31	Cornell University: Johnson	UNITED NATIONS PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION - PROGRESS REPORT 2015	PRME
32	National University of Singapore Business School Singapore	Leading from Asia - NUS Dean's Report 15/16	Web escuela
33	Carnegie Mellon: Tepper	Report no disponible – Información Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
34	UCLA: Anderson	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
35	Imperial College Business School UK	Imperial College Business School Annual Report 2015	Web escuela
35	Lancaster University Management School UK	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
37	City University: Cass UK	Sharing Information on Progress (SIP) Report on the implementation of Principles for Responsible Management Education 2016	PRME
38	Alliance Manchester Business School UK	No disponible	
39	Shanghai Jiao Tong University: Antai China	No disponible	
40	The Lisbon MBA Portugal	No disponible	
41	University of North Carolina: Kenan-Flagler US	Report no disponible - Hay un microsite dedicado a Responsabilidad Social	
42	Rotterdam School of Management, Erasmus University Netherlands	Annual Report 2015	Web escuela
43	Renmin University of China School of Business China	No disponible	
44	University of Hong Kong China	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
44	Georgetown University:	Report no disponible - Información sobre	

	McDonough US	Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
46	Warwick Business School UK	Report no disponible - Información sobre Responsabilidad Social presente en toda la web corporativa	
46	University of Texas at Austin: McCombs US	McCombs Facts and Sheets 2015	Web escuela
47	Fudan University School of Management China	Annual Report 2015	Web escuela
49	University of Washington: Foster US	UW Sustainability Factsheets 2015	Web escuela
49	Mannheim Business School	Mannheim Research Insight 2016	Web escuela

Fuente: Elaboración propia

Como hemos explicado en el Capítulo 8.6., el software Atlas.ti sólo puede analizar textos en formato Word y pdf. Es por ello, que, de las cincuenta mejores *Business Schools* del mundo según el *FT Global MBA Ranking 2016*, solo hemos podido analizar treinta informes, gracias a su formato en pdf y Word compatible con Atlas.ti.

Hemos considerado esta muestra suficiente, gracias al concepto de saturación de la teoría presente en la *Grounded Theory* que guió nuestra metodología de trabajo. Según este concepto, cuando la información analizada empieza a ser repetitiva y redundante, se alcanza la saturación teórica y se puede acabar el análisis. Una vez analizados los treinta informes disponibles, alcanzamos esta saturación.

Quiero subrayar que la mayoría de las BS que no hemos podido analizar, no es que carecieran de información sobre sostenibilidad y Responsabilidad Social, sino que la información estaba presente en un formato no apto para el análisis a través del Atlas.ti.

Un ejemplo puede ser la Harvard Business School que tiene un *microsite* específico centrado en esta temática o la Columbia Business School que comunica información sobre RS a lo largo de toda la web corporativa, organizándola en diferentes apartados como: investigación,

centros de excelencia, docencia, etc. Una vez recopilados todos los informes disponibles, hemos subido al software Atlas.ti los treinta Documentos Primarios y hemos creado una Unidad Hermenéutica (en la versión en Inglés del Atlas.ti 7 para Mac que hemos utilizado, la Unidad Hermenéutica se llama Project) nombrado “Tesis”.

Figura 11. Document manager del Atlas.ti

#	Name	Type	Quotations	Comment	Creator	Creation Date
2	CEIBS China	PDF	91		Giorgia Miotto	10 Nov 2016
3	University Chicago Booth US	PDF	7		Giorgia Miotto	10 Nov 2016
5	Duke University Fuqua US	PDF	7		Giorgia Miotto	10 Nov 2016
7	HKUST BUSINESS SCHOOL Hong Kong	PDF	23		Giorgia Miotto	10 Nov 2016
8	IESE Business School Spain	PDF	67		Giorgia Miotto	10 Nov 2016
9	IMD Switzerland	PDF	7		Giorgia Miotto	10 Nov 2016
11	INSEAD France	PDF	13		Giorgia Miotto	10 Nov 2016
13	MIT Sloan US	PDF	61		Giorgia Miotto	12 Nov 2016
14	Northwestern University Kellogg US	PDF	11		Giorgia Miotto	13 Nov 2016
15	IE Business School Spain	PDF	174		Giorgia Miotto	13 Nov 2016
16	HEC France	PDF	17		Giorgia Miotto	20 Nov 2016
18	Yale School of Management US	PDF	48		Giorgia Miotto	22 Nov 2016
19	ESADE Spain	PDF	142		Giorgia Miotto	22 Nov 2016
20	SDA BOCCONI Italy	PDF	22		Giorgia Miotto	26 Nov 2016
22	Indian School of Business India	PDF	22		Giorgia Miotto	26 Nov 2016
23	Nanyang Business School Singapore	PDF	16		Giorgia Miotto	26 Nov 2016
24	Cornell University Johnson US	PDF	106		Giorgia Miotto	26 Nov 2016
25	National University of Singapore Singa...	PDF	7		Giorgia Miotto	26 Nov 2016
26	Imperial College Business School Annu...	PDF	36		Giorgia Miotto	26 Nov 2016
27	City University Cass UK	PDF	66		Giorgia Miotto	27 Nov 2016
28	Rotterdam School of Management Eras...	PDF	19		Giorgia Miotto	27 Nov 2016
29	Wharton US	PDF	1		Giorgia Miotto	27 Nov 2016
30	University of Texas at Austin McCombs...	PDF	3		Giorgia Miotto	28 Nov 2016
31	Fudan University School of Manageme...	PDF	34		Giorgia Miotto	28 Nov 2016
32	University of Washington Foster US	PDF	18		Giorgia Miotto	28 Nov 2016
33	London Business School UK	PDF	6		Giorgia Miotto	28 Nov 2016
34	Stanford Graduate School of Business...	PDF	2		Giorgia Miotto	29 Nov 2016
36	University of Oxford Saïd UK	PDF	10		Giorgia Miotto	29 Nov 2016
37	Mannheim Business School Germany	PDF	1		Giorgia Miotto	29 Nov 2016

Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

En esta imagen, podemos ver el listado de todos los “Documentos Primarios” tal y como aparecen en el Atlas.ti, el formato, el número de “Citas” evidenciadas por el investigador, el nombre y la fecha de elaboración del análisis.

9.2. Resultados de la Fase I: Análisis Sintáctico - Frequency Analysis

Considerando la importancia para las *Business Schools* de organizaciones internacionales relacionadas con la Responsabilidad Social y su protagonismo en la agenda global (ver Capítulo 7), la primera fase de análisis de contenido consta en la observación del grado de presencia o ausencia y frecuencia de las palabras “United Nations”, “Global Compact” y “PRME” (Principal for Responsible Management Education).

Se trata de un análisis cuantitativo sincrónico, tanto en cuanto se realiza un recuento del número de veces que las palabras de referencia aparecen o no en los informes de BS publicados en el mismo marco de tiempo, los últimos dos años 2015 y 2016.

Este recuento de palabras es útil para identificar si hay apoyo explícito por parte de las BS a las dos organizaciones internacionales relacionadas con las RS más cercanas al sector del *Executive Education* y, al mismo tiempo, para investigar si UN-Global Compact y PRME son una herramienta de legitimación para las BS en su estrategia de comunicación.

Este es el resultado según el *Frequency Report* elaborado por el Software Atlas.ti (se presenta la información, según el formato extraído directamente desde el software):

Tabla 9. Frequency Report 1: "PRME"

<p>ATLAS.ti Report 1</p> <p>TESIS</p> <p>Documents: Presencia palabra PRME</p> <p>Filter:</p> <p>All documents which must match all of the following rules</p> <ul style="list-style-type: none">• Text contains "PRME" <p>Report created by Giorgia Miotto on 03 Dec 2016</p> <ul style="list-style-type: none">▪ University of California at Berkeley Haas US▪ CEIBS China▪ IE Business School Spain▪ ESADE Spain▪ SDA BOCCONI Italy▪ Cornell University Johnson US▪ City University Cass UK▪ Rotterdam School of Management Erasmus University Netherlands▪ Indian School of Business India

Fuente: Elaboración propia desde Atlas.ti

Tabla 10. Frequency Report 2: “Global Compact”

<p>ATLAS.ti Report 2</p> <p>TESIS</p> <p>Documents: Presencia palabra “Global Compact”</p> <p>Filter:</p> <p>All documents which must match all of the following rules</p> <ul style="list-style-type: none">• Text contains "global compact" <p>Report created by Giorgia Miotto on 03 Dec 2016</p> <ul style="list-style-type: none">▪ University of California at Berkeley Haas US▪ IE Business School Spain▪ ESADE Spain▪ SDA BOCCONI Italy▪ Cornell University Johnson US▪ Rotterdam School of Management Erasmus University Netherlands
--

Fuente: Elaboración propia desde Atlas.ti

Tabla 11. Frequency Report 3: “United Nations”

ATLAS.ti Report 3

TESIS

Documents: Presencia palabra “United Nations”

Filter:

All documents which must match all of the following rules

- Text contains "united nations"

Report created by Giorgia Miotto on 03 Dec 2016

- **University of California at Berkeley Haas US**
- **CEIBS China**
- **IESE Business School Spain**
- **Yale School of Management US**
- **SDA BOCCONI Italy**
- **Indian School of Business India**
- **Cornell University Johnson US**

Fuente: Elaboración propia desde Atlas.ti

Es muy interesante observar como solo entre seis y nueve *Business Schools* hacen referencia explícita a las dos instituciones internacionales más representativas en temas de Responsabilidad Social, tanto a nivel institucional, UN Global Compact, que académico, PRME (Principle for Responsible Management Education).

University of California at Berkeley Haas, una de las instituciones académicas más reconocidas por su labor de docencia e investigación sobre RS, menciona las dos organizaciones y también a Naciones Unidas en su conjunto.

Por otro lado, es muy evidente el apoyo explícito tanto a Global Compact que a PRME por parte de las BS españolas. Las tres mejores BS del país, IESE, IE y ESADE son activas y proactivas colaboradoras de ambas organizaciones desde sus inicios, siendo miembros de sus Comités Ejecutivos y trabajando en varios proyectos promovidos por estas organizaciones. La comunicación de estas tres *Business Schools* es coherente con su estrategia de Responsabilidad Social y expresa la importancia otorgada a Naciones Unidas como herramienta de legitimación frente la sociedad.

Finalmente, es interesante ver cómo las BS asiáticas, en este caso la Indian School of Business y CEIBS, empiezan a reconocer la importancia de la Responsabilidad Social en sus estrategias de comunicación. Estas escuelas, que realizan sus actividades en un entorno de enormes diferencias sociales y económicas, consideran a Naciones Unidas un elemento diferenciador y de legitimación de sus aportaciones a la sociedad en general y no solo a los pocos ciudadanos que puedan acceder a sus programas.

9.3. Resultados de la Fase II: Análisis Semántico - Coding Analysis

La segunda fase del trabajo empírico de esta tesis consta en un análisis semántico del contenido, de carácter cualitativo-interpretativo, basado en la codificación del mensaje (Friese, 2011; Olabuénaga, 2012; Silver & Lewins, 2014).

El carácter temporal del análisis sigue siendo sincrónico tanto en cuanto analiza los mismos documentos de la Fase I: los *Sustainability Reports* publicados entre 2015 y 2016.

El análisis semántico tiene el objetivo de identificar qué temáticas, relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, son las más presentes en los *Sustainability Reports* de las mejores *Business Schools* del mundo.

La presencia más o menos abundante de cada uno de estos conceptos en la narrativa de los informes publicados por las BS, es una herramienta para entender qué coincidencia hay entre la agenda 2030 de Naciones Unidas y las prioridades comunicativas de las escuelas de negocios a la hora de defender su legitimidad.

Además, este análisis es útil para medir el compromiso de las BS a colaborar para alcanzar los ODS y, así, convertirse en una fuerza positiva para la creación de un mundo mejor.

El primer paso para poder explicar los resultados del Análisis Semántico es presentar el libro de códigos utilizados para la codificación de los informes. El libro de códigos se basa en los Objetivos de Desarrollo Sostenibles publicados el 27 setiembre del 2015 por Naciones Unidas. El libro de códigos está en inglés, porque todos los documentos analizados, a excepto del informe de ESADE (en castellano), están en inglés.

Los códigos representan exactamente la descripción de cada uno de los ODS y sus metas específicas según Naciones Unidas (UN Global Compact, s. f.-d).

El libro de códigos completo se encuentra en el Anexo 1.

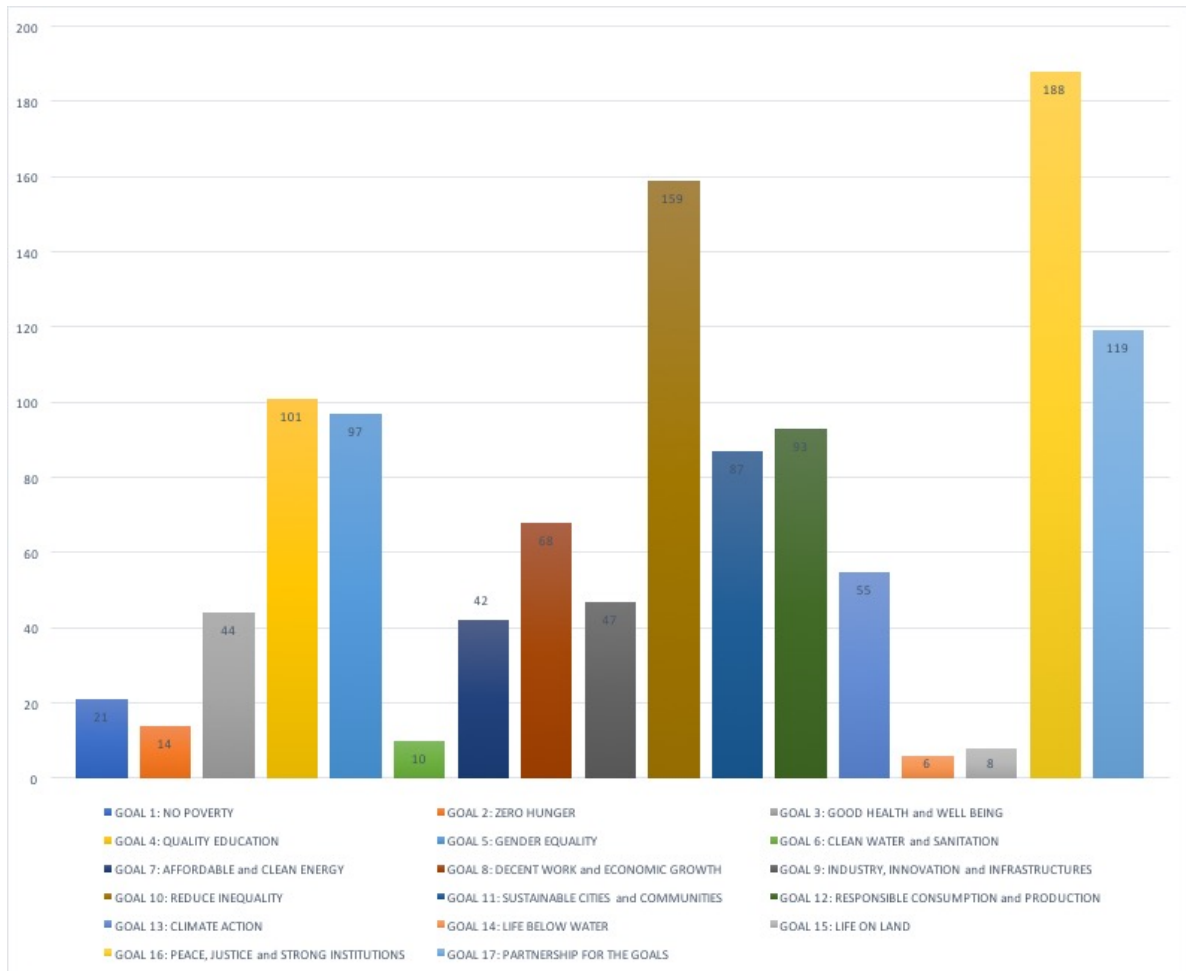
9.3.1. Resultados del Codes Frequency Report: Ranking de relevancia

Para definir las prioridades en la comunicación de la Responsabilidad Social, siguiendo el criterio de los ODS, hemos elaborado un *Codes Frequency Report*.

Según nuestro análisis, todos los ODS están presentes en los informes de las *Business Schools*, sin embargo, en medida y relevancia muy diferente.

A continuación, un gráfico elaborado a través de un *Codes Frequency Report* extraído desde el Atlas.ti, enseña un Ranking de los ODS según su presencia y relevancia en los *Sustainability Reports* de las *Business Schools* en su conjunto:

Figura 12. SDG Codes Frequency



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

El ODS más representado, por parte de las BS, es el “Goal 16: Peace, Justice and Strong Institution”. En los informes analizados, hemos destacado 188 “citaciones” o “quotations”, es decir, 188 partes de texto seleccionado, que hacen referencia a temáticas relacionadas con la meta 16 definida por Naciones Unidas.

El segundo ODS más representado es el “Goal 10: Reduce Inequality” con 159 citaciones, seguido por “Goal 4: Quality Education” con 101 citaciones. Justo al otro lado de la clasificación el ODS menos representado

es el “Goal 14: Life below Water” con solo 6 citaciones y el “Goal 15: Life on Land” con 8.

A través de esta *tag cloud*, elaborada por el Atlas.ti, es posible ver de manera gráfica cuál es la relevancia de cada uno de los ODS en los *Sustainability Reports* de las *Business Schools* analizadas.

Figura 13. Tag cloud de los ODS en los Sustainability Reports



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

En el Anexo 3, una tabla reporta el número de citas asociadas a cada ODS por cada una de las *Business Schools*, es el *Code Frequency Report* en formato Excel.

Finalmente, en el CD adjunto a la tesis, se recoge la Unidad Hermenéutica en su conjunto y todos los *Sustainability Reports*. No hemos impreso todos los informes, por una cuestión de sostenibilidad tanto económica que medioambiental.

Desde el CD, con el empleo del Atlas.ti, es posible revisar todo el proyecto de investigación y leer cada una de las citas asociadas a un ODS en el contexto de cada *Sustainability Report*.

En el siguiente apartado explicaremos en más detalle, a través de algunos ejemplos, cómo cada ODS se ve representado en diferentes acciones y políticas de gestión de la RS en las *Business Schools*.

9.3.2. Resultados de la representación y representatividad de cada ODS según el Ranking de relevancia

Después de haber analizado todos los informes a disposición, he aprendido que las políticas de Responsabilidad Social, en las instituciones educativas, se agrupan en cuatro líneas de actuación bien definidas:

- docencia
- investigación
- políticas institucionales
- *service learning*

A través de la docencia, actualizando los currículos académicos de los programas e introduciendo nuevas asignaturas sobre ética, sostenibilidad medioambiental en el *supply chain management* o de gestión del personal más respetuosa con los trabajadores, las *Business Schools* pretenden formar a nuevos líderes organizacionales capaces de aportar impactos positivos en la sociedad.

La investigación académica es el segundo apartado en el cual las BS invierten más recursos: gracias de la innovación es posible convencer a las empresas que, a través de la sostenibilidad, pueden ganar una ventaja competitiva que asegura una rentabilidad a largo plazo.

Las BS, en lo que refiere a Responsabilidad Social, son contenido y continente. El contenido, como acabamos de explicar, se explicita en la docencia y en la investigación, el continente es representado por todas aquellas acciones relacionadas con la sostenibilidad que las BS promueven en cuanto institución-empresa: campus eco-sostenibles, proyectos de colaboración con ONG u otras instituciones con fines sociales, ...

Por último, pero no de menor importancia, los estudiantes son protagonistas de una parte importante de la Responsabilidad Social de las *Business Schools* gracias a su colaboración con el *service learning*. Se definen como *service learning* todas las acciones de voluntariado, cooperación con ONG o consultoría pro-bono, que los estudiantes hacen a lo largo de su carrera académica y, a través de estos proyectos, aprenden a desarrollar habilidades y capacidades importantes para su crecimiento tanto profesional que personal.

En los siguientes párrafos analizaremos cómo las BS explicitan cada uno de los ODS, mencionando algunos ejemplos extraídos de los informes analizados, tanto en referencia a la docencia, cuanto a la investigación, las políticas institucionales y el *service learning*. Los ejemplos escogidos, son los que los autores de esta tesis han considerado más relevantes, originales y estratégicos para las *Business Schools*.

Abordaremos cada ODS en orden descendente, es decir, del más representado al menos relevante según su presencia en los *Sustainability Reports* analizados.

Hemos organizado los resultados elaborando una ficha por cada ODS.

Cada ficha incluye la siguiente información:

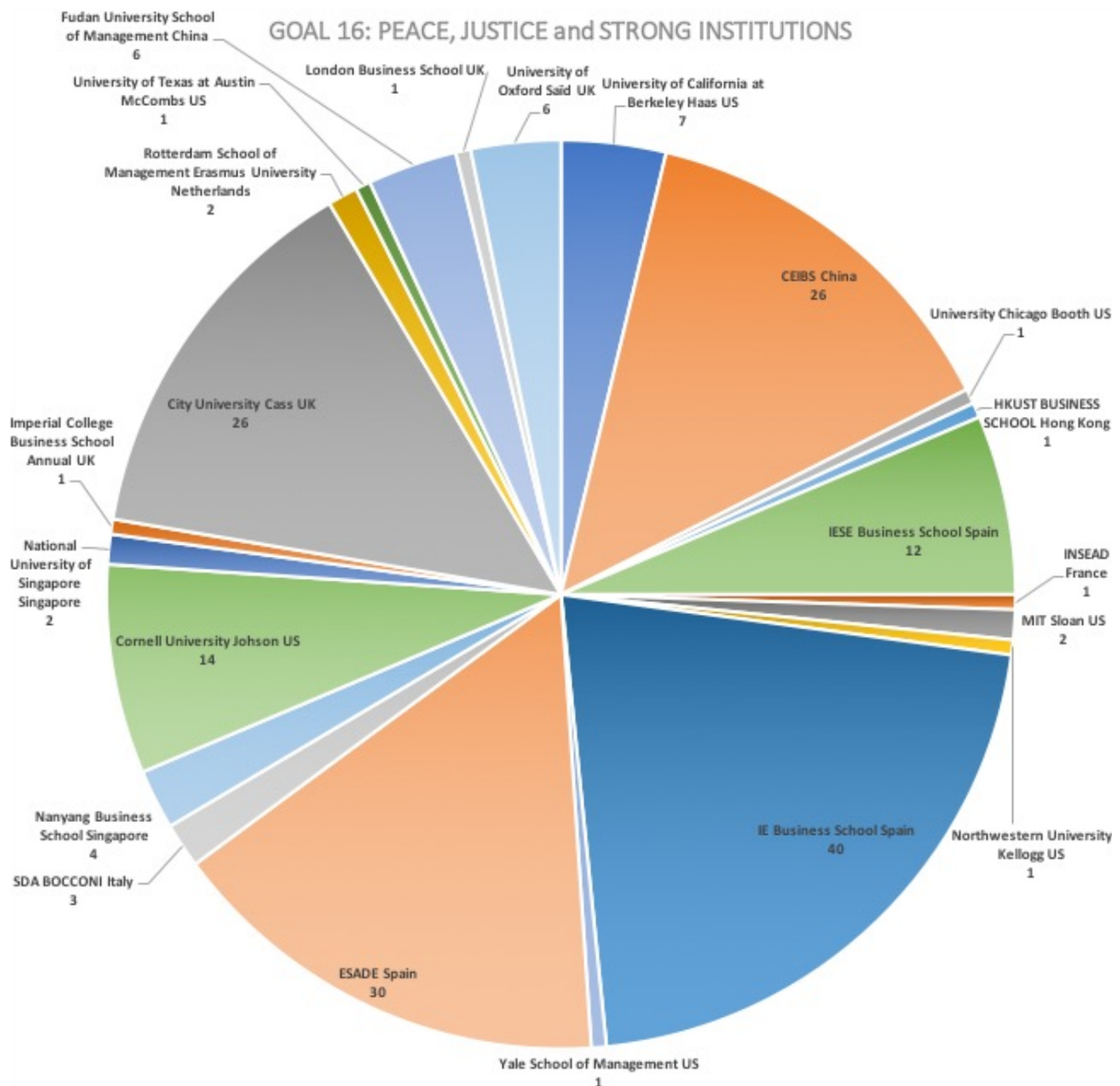
- Título del ODS

- Gráfico de la relevancia del ODS en las diferentes *Business Schools* (en el gráfico solo se tienen en cuenta las BS que mencionan actividades relacionadas con el ODS en cuestión).
- Breve descripción del ODS
- Listado de las 3 *Business Schools* que más representan al ODS.
- Acciones destacadas y ejemplos extraídos desde los *Sustainability Reports* (para facilitar una eventual búsqueda de las citas en la Unidad Hermenéutica, entre paréntesis se menciona la referencia numérica a cada cita según la clasificación de la Unidad Hermenéutica “Tesis” en el Atlas.ti: número de referencia del Documento Primario: número identificativo de la cita).

GOAL 16: PEACE, JUSTICE and STRONG INSTITUTIONS

Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.

Figura 14. Frecuencia ODS 16



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Top 3 Business Schools:

1. IE Business School (Spain)
2. ESADE (Spain)
3. CEIBS (China)
3. City University Caas (UK)

Acciones Destacadas:

El Objetivo 16 “Peace, Justice and Strong Institutions” es el más representado en los informes de las *Business Schools*, contando con 188 citas que hacen referencia a temáticas relacionadas con las metas de este ODS.

Este objetivo se basa en la búsqueda de la paz en el mundo, a través de un sistema legal internacional compartido por todos los países y el poder de instituciones muy fuertes que garanticen el respeto por las leyes. Se pide a las empresas que se conviertan en agentes de cambio en la aportación de información, en la exigencia de transparencia y “accountability”, en la colaboración con las instituciones gubernamentales para evitar la financiación de actividades ilícitas y en la lucha contra la corrupción a todos los niveles.

Se recomienda a las empresas que se conviertan en lugares donde los directivos sepan tomar decisiones que tengan un impacto positivo para crear un mundo más justo. Estos directivos tienen que tener un sentido de la ética y de la justicia muy desarrollado. Las BS quieren ser protagonistas de la formación de estos nuevos líderes empresariales.

El IE Business School, con sede en Madrid, es la institución que más hace hincapié en proyectos relacionados con el ODS 16. Desde el 2008 IE (cita 15:16) preside, en colaboración con Bankinter, Iberdrola y PWC, un “Corporate Governace Center” que trabaja para compartir con empresas de todo el mundo *best practices* de buen gobierno empresarial, sobre todo subrayando la importancia de la transparencia y la defensa de todos los *stakeholders* en todos los mercados, en particular en los países en vía de

desarrollo. Incluyendo cursos de ética en cada uno de sus programas, el IE (citas 15:19, 15:20, ...) forma a los futuros directivos para tomar decisiones siempre teniendo en cuenta su impacto en los diferentes *stakeholders* y, también, en el medioambiente. De manera específica, se ha introducido recientemente una asignatura troncal en los programas de Finanzas y MBA que se titula “Behavioral Finance” (cita 15:44) impartida por el profesor Gordon Kevin Spellman, donde se debate sobre la necesidad de utilizar las finanzas como herramienta de gestión con un impacto positivo para todos los *stakeholders*.

En la otra punta del mundo, el CEIBS, con sede en Shanghái, también concentra muchos esfuerzos para formar líderes responsables y justos, impartiendo cursos de ética y buen gobierno en todos los programas (citas 2:2, 2:3, 2:17, 2:26, ...). Desde el 2006, los estudiantes del CEIBS, cada año, organizan una conferencia de impacto mundial sobre “Being Responsible Globally” (cita 2:6). Es la conferencia sobre Responsabilidad Social más importante de Asia, con más de 300 participantes y la colaboración de empresas, ONGs, otras BS y gobiernos de todo el mundo. Esta conferencia tiene un impacto muy significativo en la agenda de los países emergentes asiáticos para un desarrollo más sostenible y justo.

Finalmente, Berkeley-Haas, en el 2015, fundó el “Human Rights & Business Initiative which represents a holistic approach to address many aspects of human rights challenges business touches” (Cita 1:80).

La iniciativa prevé tres grados de implementación:

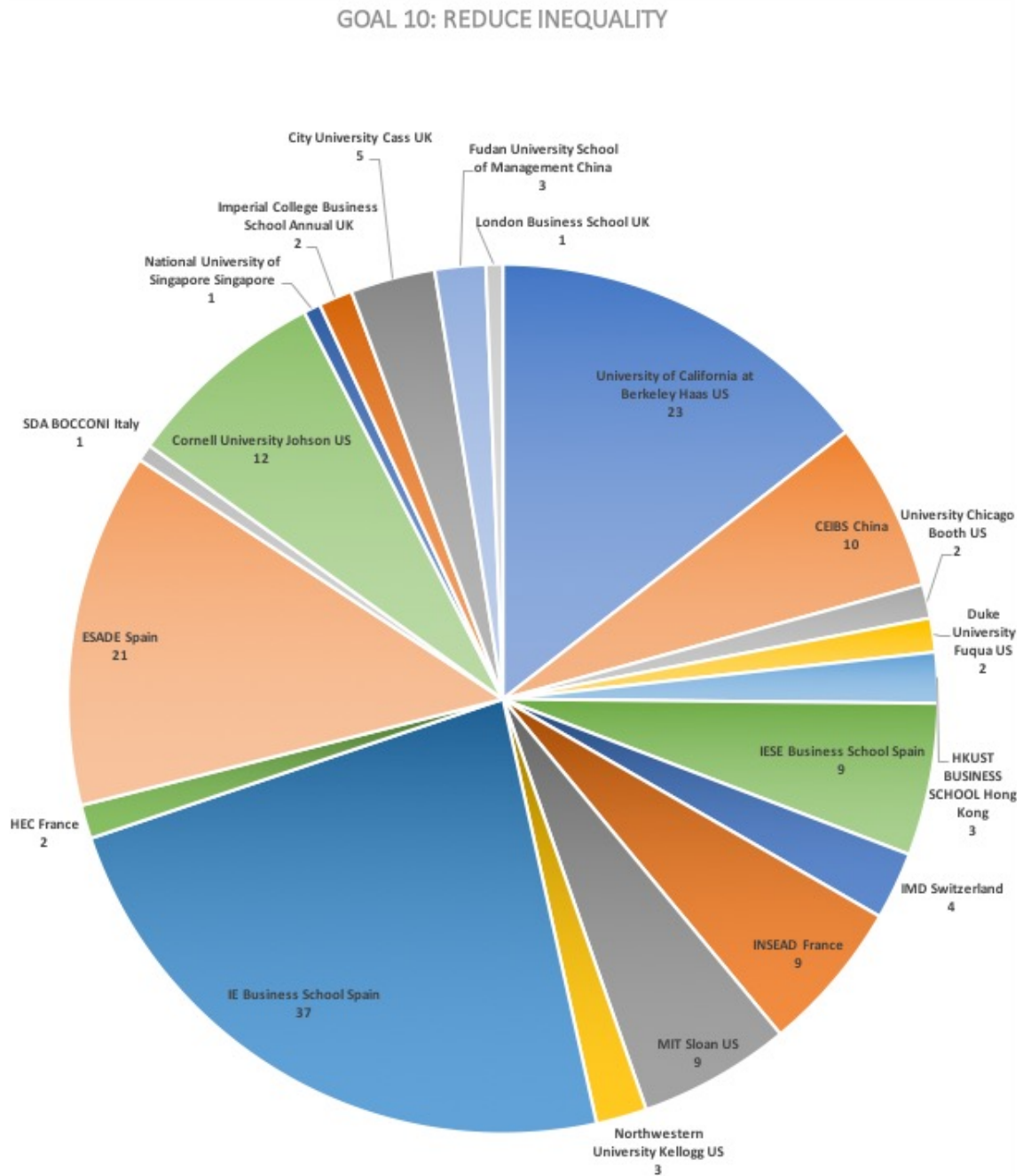
1. Docencia: a través de un renovado currículo de asignaturas que explican cómo las empresas tienen responsabilidades muy importantes en el respeto por los Derechos Humanos y su gestión.
2. Investigación: a través del estudio y difusión de casos de empresas y *best practices*.
3. Colaboración: Berkeley-Haas se convierte en una plataforma de dialogo entre empresas, académicos y estudiantes para debatir cómo las organizaciones pueden ser agentes de cambio en el

respecto de los derechos humanos, de la justicia y convertirse en instituciones fuertes y garantes de un mundo más justo.

GOAL 10: REDUCE INEQUALITY

Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.

Figura 15. Frecuencia ODS 10



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Top 3 Business Schools:

1. IE Business School (Spain)
2. University of California at Berkeley Haas (US)
3. ESADE (Spain)

Acciones Destacadas:

El Segundo ODS más representado es el “Goal 10: Reduce Inequality”.

El objetivo de este ODS es hacer que las personas puedan alcanzar un nivel de desarrollo suficiente para ser feliz. Este ODS se focaliza en la reducción de las diferencias en el acceso a las oportunidades de progreso a causadas por la raza, la religión, el sexo, el país de origen y el estatus social, Para alcanzar este objetivo, es necesario trabajar para educar a la población al respecto a la diversidad y a conceder oportunidades de manera igualitaria.

Es necesario crear leyes que controlen el flujo de los mercados financieros para que estos no impidan, a través de la especulación, el desarrollo sostenible de una parte importante de la población. Hay que impulsar las economías de los países en vía de desarrollo con un impacto positivo en el *bottom of pyramid* y, en general, ayudar a las personas con menos recursos para que tengan oportunidades de crecer.

Como en el caso anterior, muchas escuelas comunican proyectos relacionados con este ODS.

IESE Business School, con sede en Barcelona, hace hincapié en la necesidad de un desarrollo empresarial que tenga un impacto positivo en la sociedad en general para un progreso inclusivo. IESE explicita estos conceptos a través de la publicación de artículos con alto impacto en la investigación académica sobre desarrollo sostenible e inclusivo, sobre opciones de mercado para el *bottom of pyramid*, sobre el progreso de los países menos desarrollados (citas: 8:12, 8:14, ...).

INSEAD, con sede principal en Paris, focaliza sus esfuerzos en comunicar que su misión principal es educar a líderes que sepan trabajar para el bien común, para reducir diferencias y aumentar las opciones de

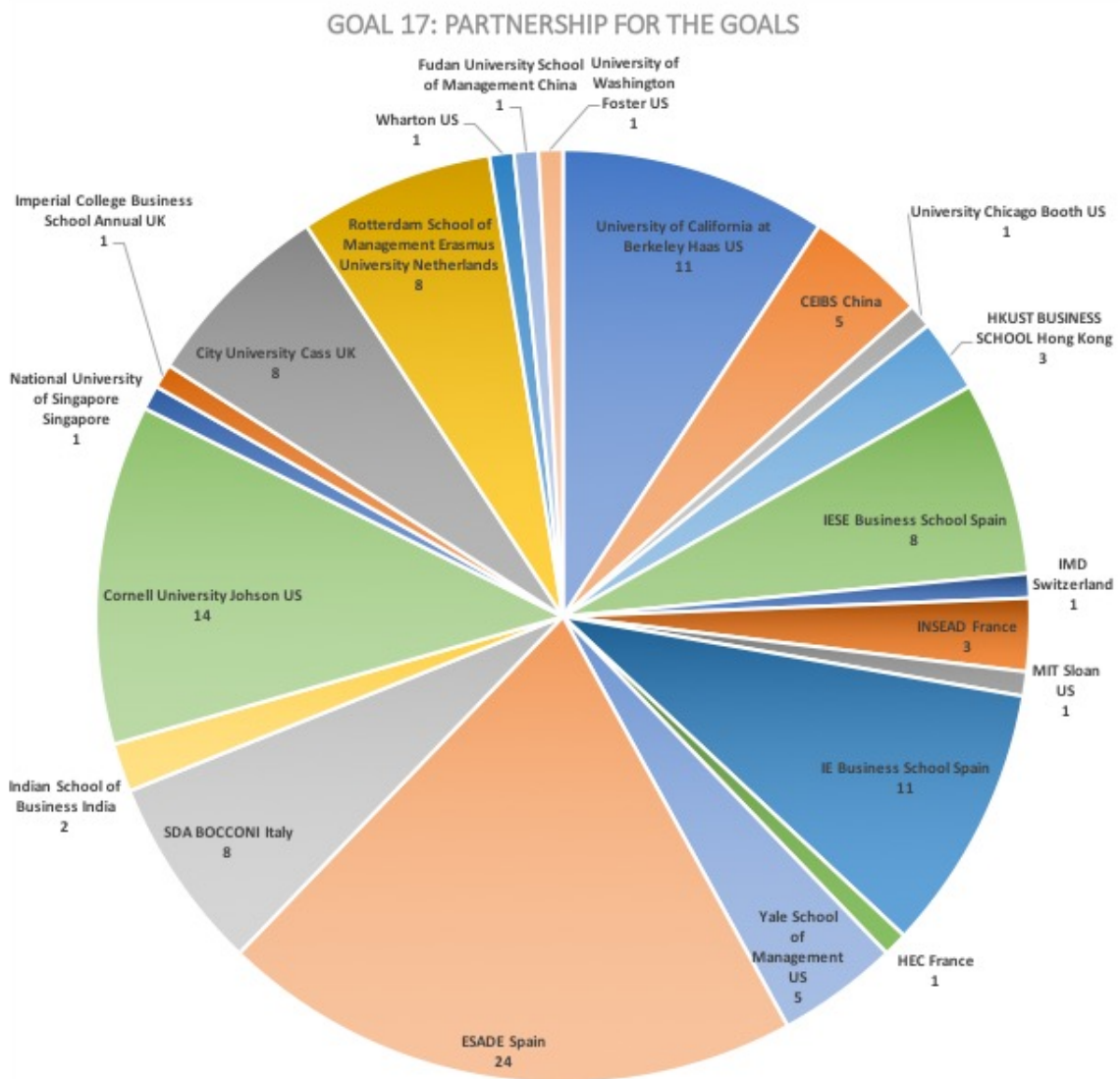
desarrollo de todos los individuos (citas: 11:2, 11:3, 11:5). Como prueba de su misión, recientemente INSEAD ha fundado el “Emerging Markets Institute” (cita: 11:6) con el objetivo de ayudar a estos países a desarrollar sus prometedoras economías de manera inclusiva y reduciendo las enormes diferencias de acceso a los recursos que actualmente las caracterizan. INSEAD está investigando sobre nuevas estrategias para optimizar el acceso a los recursos de las empresas y, al mismo tiempo, para mejorar la vida de las personas que se encuentran en el *bottom of pyramid* (cita 11:10). En el “INSEAD Américas Forum” del 2015, la BS hizo una explícita *call to action* a las empresas para que se conviertan en “Force for good”, lema de Ban ki-moon para impulsar a las empresas a ser unos agentes de cambio en la reducción de las desigualdades en el mundo.

El MIT, con sede en US, promueve programas, investigación y foro de debate para investigar cómo las decisiones financieras tienen un impacto muy importante y, en la mayoría de los casos, desigual, en los diferentes *stakeholders* (13:16, 13:32, 13:52).

GOAL 17: PARTNERSHIP FOR THE GOALS

Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Figura 16. Frecuencia ODS 17



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Top 3 Business Schools:

1. ESADE (Spain)
2. Cornell University Johnson (US)
3. IE Business School (Spain)
3. University of California at Berkeley Haas (US)

Acciones Destacadas:

El objetivo 17, “Partnership for Goals”, invita a la formación de un “multi-stakeholders partnership” para alcanzar los 16 objetivos anteriores, a través de la puesta en común de información, recursos, conocimientos, tecnología, infraestructuras, ...

Desde sus inicios, ESADE es una activa y proactiva colaboradora de Global Compact y PRME (citas 19:4, 19:9, 19:10, ...). En los últimos meses ha trabajado en varios proyectos para la difusión de los ODS en el tejido empresarial. A nivel internacional, ha liderado proyectos del PRME Chapter Ibérico (España-Portugal) con el objetivo de incluir en los currículos académicos de los programas la difusión de los ODS. A nivel local, ESADE ha organizado actividades dirigidas a las PYMES, tan importantes en Catalunya, para explicar la importancia del compromiso de cada tipo de empresa en la consecución y el desarrollo de la agenda de sostenibilidad 2030.

SDA Bocconi, con sede en Milán, hace hincapié en su colaboración en la organización del “BS ABIS” (Association of Business in Society) (cita 20:20), que trabaja para que los currículos académicos incluyan temáticas relacionadas con la Responsabilidad Social. La organización “BS ABIS” es actualmente un *partner* muy importante del PRME en la difusión de los ODS en el mundo de la *Executive Education*.

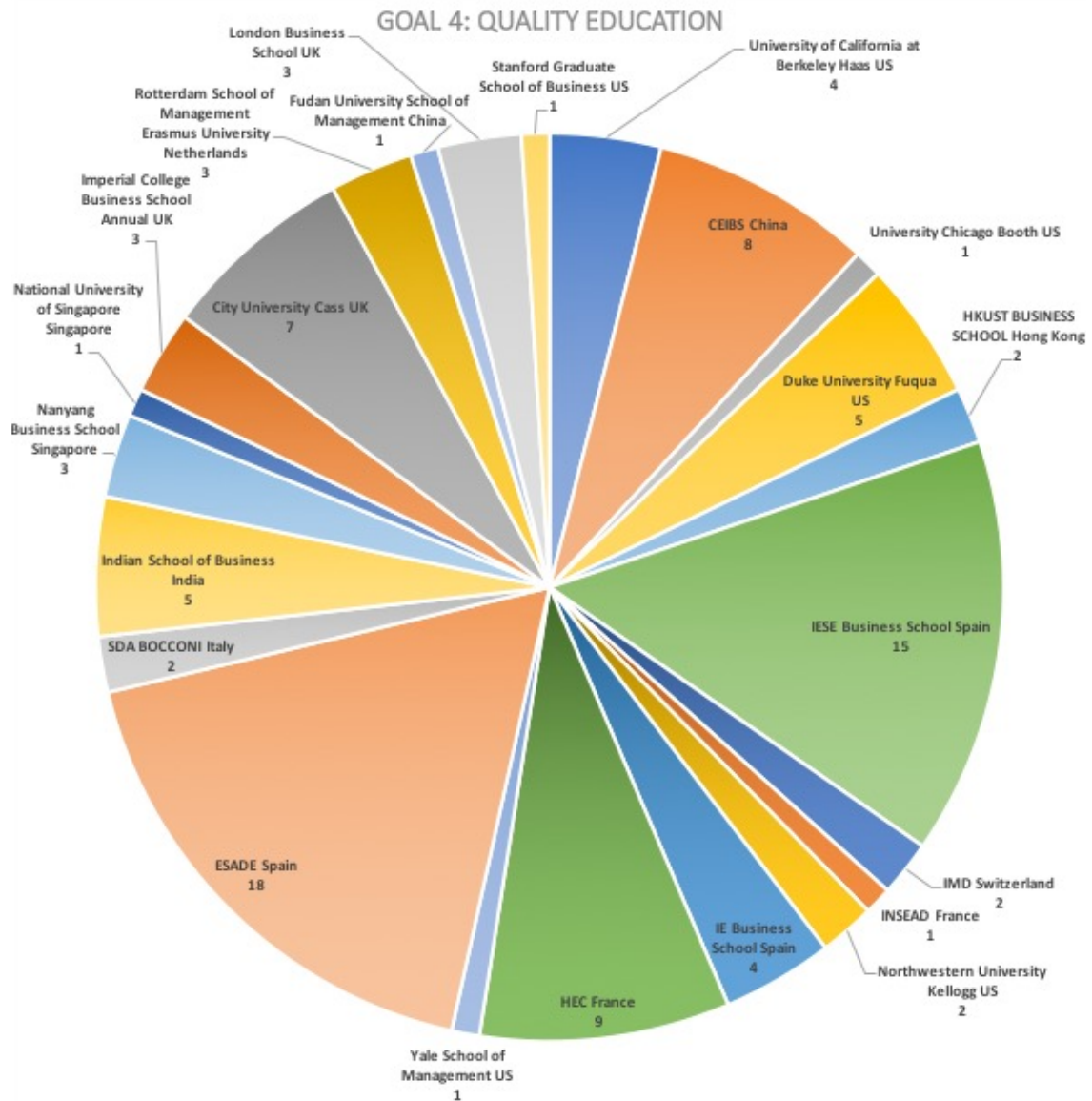
El “Punj Lloyd Institute of Infrastructure Management” (cita 22:9) promovido por la Indian Business School of Management, trabaja con las organizaciones gubernamentales para la capacitación de asociaciones que operan en las áreas menos desarrolladas del subcontinente indio para

ayudar al desarrollo empresarial y educativo de sus habitantes. El concepto de *partnership* para el alcance de los ODS es fundamental sobre todo en los países menos desarrollados porque carecen de infraestructuras que puedan empujar al desarrollo sostenible. Las BS de estas áreas geográficas tienen el enorme reto de crear una red de relaciones y colaboraciones para propiciar la consecución de los ODS.

GOAL 4: QUALITY EDUCATION

Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

Figura 17. Frecuencia ODS 4



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Top 3 Business Schools:

1. ESADE (Spain)
2. IESE (Spain)
3. HEC (France)

Acciones Destacadas:

El “Goal 4: Quality Education” es, por definición, un objetivo fundamental para todas las instituciones educativas. Asegurar a los niños de todo el mundo el acceso a una educación de calidad es clave para formar a individuos que tendrán la oportunidad de acceder a los recursos necesarios para ser adultos independientes y, por lo menos, poder optar a la felicidad.

La educación escolar de calidad facilita el desarrollo del sentido crítico necesario para tomar decisiones correctas y, al mismo tiempo, aumenta exponencialmente las opciones de empleo de los futuros adultos. El acceso a la formación continuada a lo largo de la vida de un ciudadano, propicia la actualización de los conocimientos y de las habilidades y disminuye la obsolescencia de los profesionales y su salida del mundo del trabajo.

Sin embargo, las BS, por lo menos en la apariencia, no son instituciones académicas inclusivas, debidos a los altos precios de los programas, prácticamente inalcanzables para la mayoría de la ciudadanía.

Es por ello, que la mayoría de BS dedican muchos esfuerzos para que jóvenes de toda clase social y región del mundo puedan desarrollar allí su talento. El 19% de los estudiantes de Duke University Fuqua (US) estudia gracias a becas financiadas por la escuela y/o por los Alumni (cita 5:3).

En el 2015, más de 600 estudiantes de HEC (France), pudieron cursar sus estudios gracias a una beca.

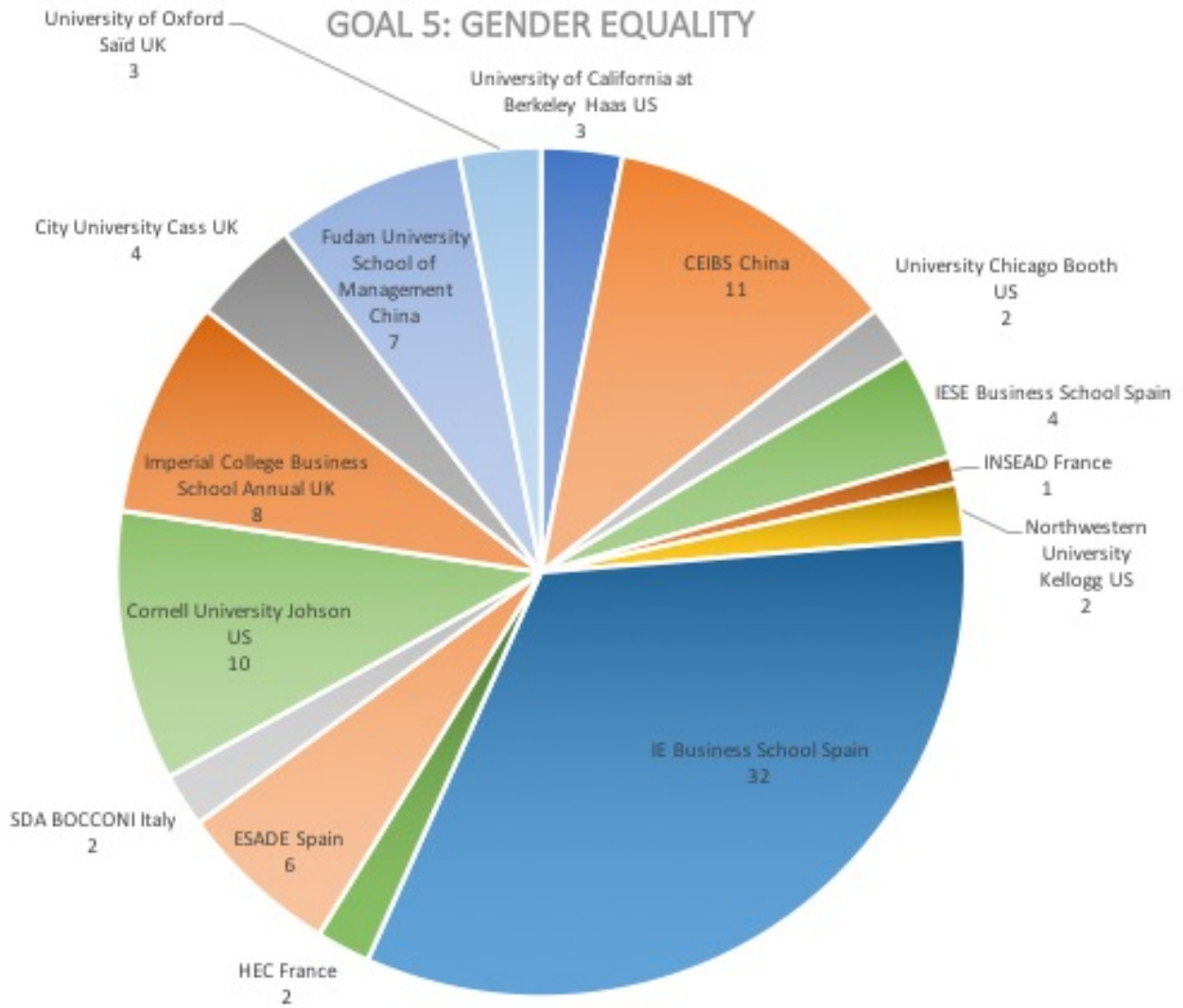
Nanyang Business School Singapore es capaz de recaudar, a través de empresas y Alumni, más de 15 millones de dólares al año para financiar estudiantes becados (cita: 23:12).

No menos importante es la financiación de la investigación y formación de los docentes. London Business Schools invierte más de 28 millones de libras al año (cita 33:4) “to retain and attract great thinkers”.

GOAL 5: GENDER EQUALITY

Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas

Figura 18. Frecuencia ODS 5



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Top 3 Business Schools:

1. IE Business School (Spain)
2. CEIBS (China)
3. Cornell University Johnson (US)

Acciones Destacadas:

La desigualdad entre hombres y mujeres sigue siendo un límite importante al desarrollo sostenible mundial. El “Goal 5: Gender Equality” quiere acabar con esta desigualdad, garantizando los mismos derechos a las mujeres que a los hombres en todos los ámbitos.

Las BS incorporan este objetivo de manera diferente. Algunas de ellas dedican mucho esfuerzo en el desarrollo directivo de las mujeres, para que puedan acceder a los puestos con más responsabilidad de las empresas. Aumentar el número de mujeres directivas, no solo ayudaría a las empresas a ser más competitivas en el mercado y a igualar las oportunidades de desarrollo profesional de más de la mitad de la población mundial. Estas profesionales influyentes, además, podrían ser las portavoces de otras mujeres que, por no tener la opción de hacer visible su talento, nunca podrán tener la oportunidad de realizar sus sueños profesionales o, simplemente, alcanzar la independencia económica.

Berkeley-Haas (US), por ejemplo, lanza el proyecto “Valuing Women in Business Initiative” (cita: 1:82), con el objetivo de impulsar el talento femenino sobre todo en el ámbito del emprendimiento.

CEIBS (China) concede varias “Women leadership scholarship” (cita 2:32) y ha fundado la “Women in leadership club” (cita 2:37) reuniendo las mujeres más influyentes del país para que ayuden a otras compañeras a alcanzar posiciones directivas. La falta de diversidad de género en las juntas directivas de las empresas asiáticas, es un problema que preocupa mucho las BS de esta área geográfica.

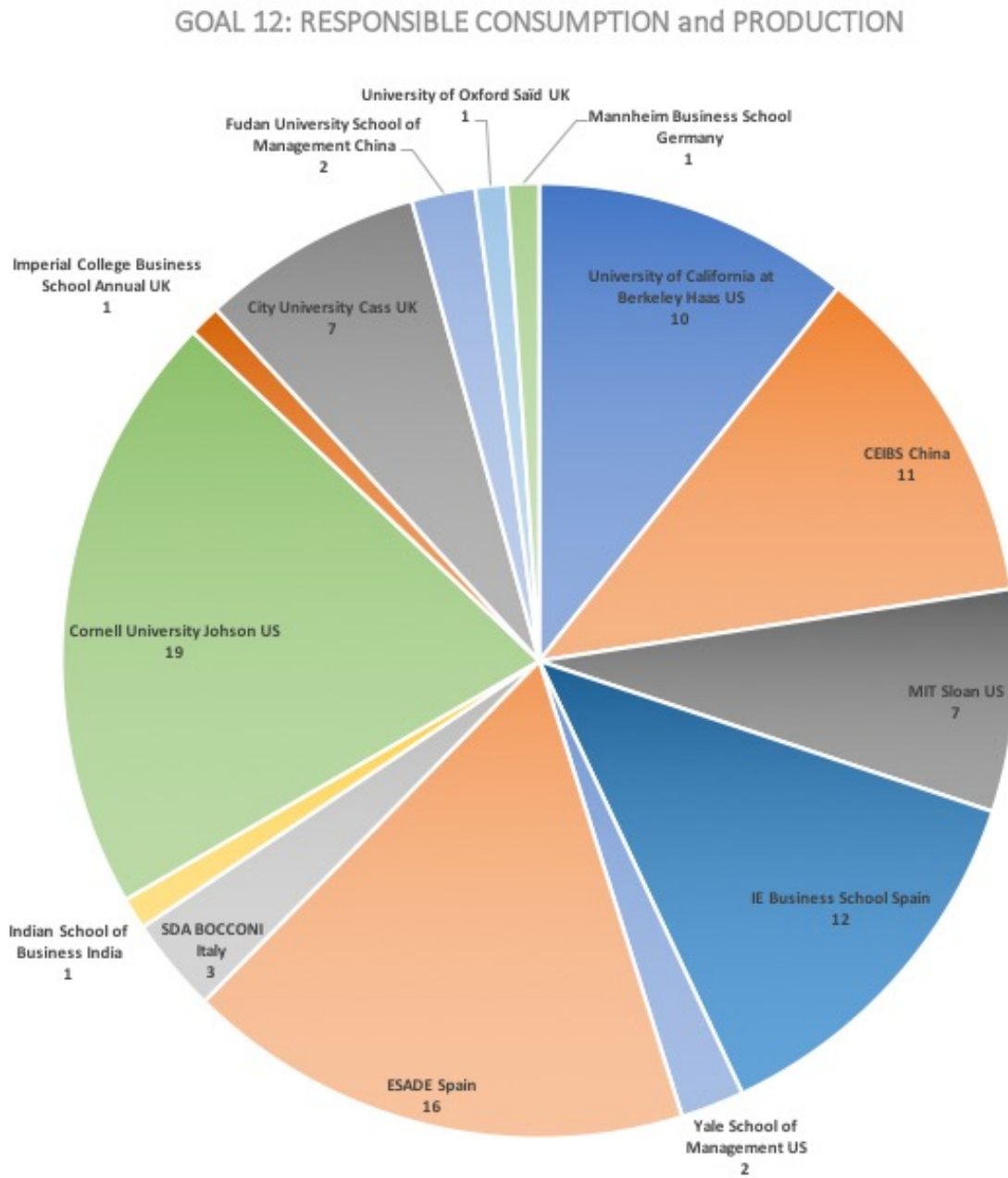
IE Business School (Spain) ha lanzado el “International Executive Programme Global Leadership for Women” (cita 15:85) para empoderar el

mayor número posible de mujeres a perseguir sus objetivos profesionales y personales.

GOAL 12: RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION

Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Figura 19. Frecuencia ODS 12



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Top 3 Business Schools:

1. Cornell University Johnson (US)
2. ESADE (Spain)
3. IE Business School (Spain)

Acciones Destacadas:

La mayoría de la población mundial es responsable de consumir de manera indiscriminada y, al mismo tiempo, de no gestionar adecuadamente nuestros residuos.

Las empresas producen los bienes de consumo que compramos sin tener en cuenta el impacto que los procesos de producción tienen sobre el medioambiente y sobre las personas que trabajan en ellos.

A través del “Goal 12: Responsible Consumption and Production”, Naciones Unidas ha considerado oportuno co-responsabilizar tanto a los consumidores cuanto a las empresas de los impactos del actual h́iper consumismo.

Las BS est́an trabajando para que tanto los consumidores cuanto las empresas entiendan cuáles son sus responsabilidades y cuál es la mejor manera para actuar de manera sostenible.

Cornell University Johnson financia el “Sustainable Global Enterprise Club”, donde estudiantes y empresas desarrollan estrategias para limitar los impactos negativos de la producción industrial (cita: 24: 50).

El IE Business School (cita 15:37) ha incluido en el curŕculo de sus programas la asignatura “Sustainable Business Models” haciendo hincapié en la relación entre rentabilidad económica y sostenibilidad económica, medioambiental y social a largo plazo.

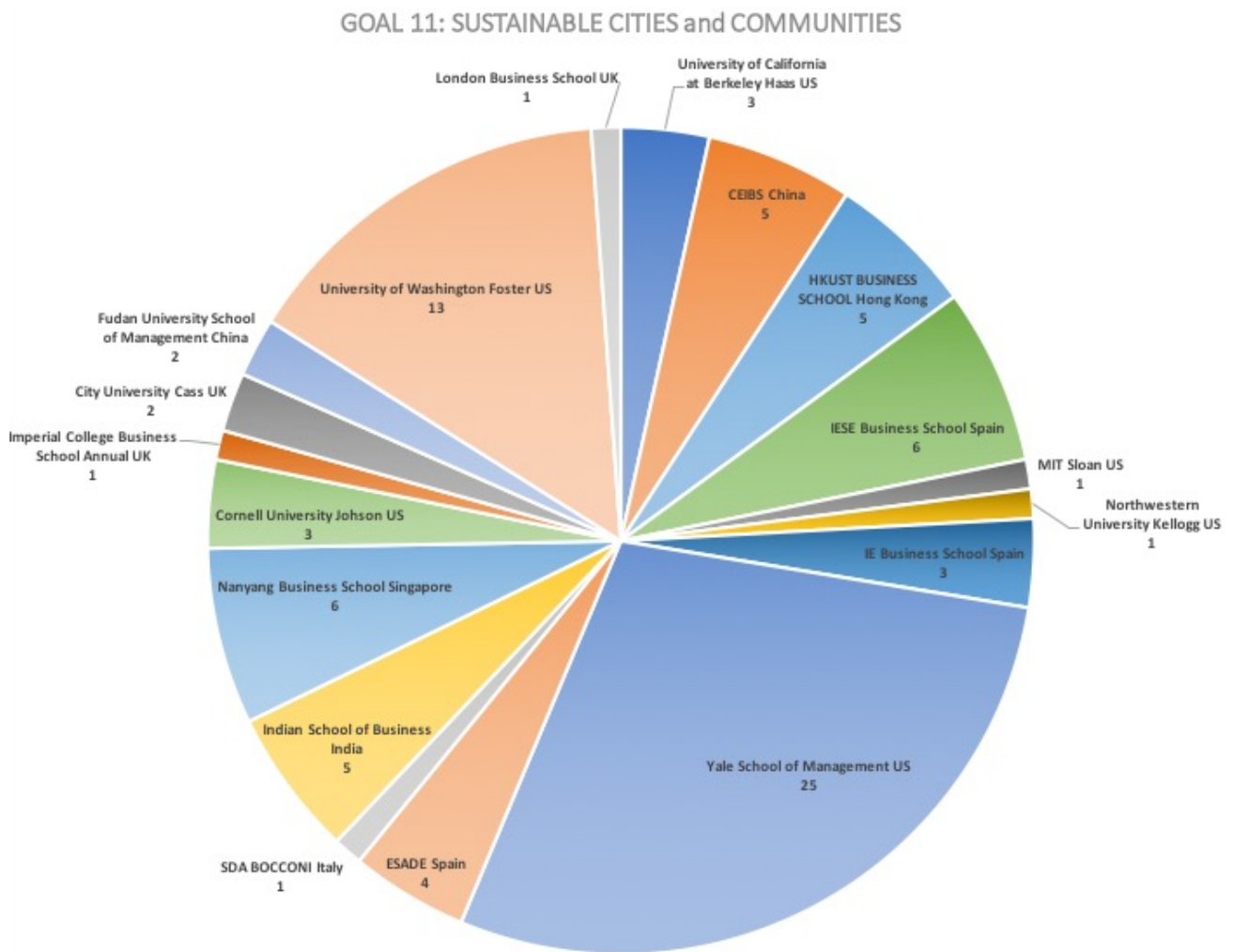
Varias *Business Schools* (por ejemplo: ESADE, CEIBS, Berkely-Haas, IE, IESE, MIT) dedican muchos esfuerzos en la investigación relacionada con la mejora de la gestión del “Supply Chain Management” y de la producción industrial para disminuir el impacto negativo tanto en los trabajadores cuanto en el medioambiente. Estas BS investigan sobre la

optimización de los recursos naturales y de la gestión de residuos en los procesos de producción industrial. Al mismo tiempo, publican estudios para informar y educar a los consumidores a ser más selectivos en la selección de los productos y servicios que adquieren. A través de la innovación, estas BS apoyan a las empresas a desarrollar productos con valor añadido, producidos respetando al medioambiente y a los trabajadores.

GOAL 11: SUSTAINABLE CITIES and COMMUNITIES

Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Figura 20. Frecuencia ODS 11



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Top 3 Business Schools:

1. Yale School of Management (US)
2. University of Washington Foster (US)
3. Nanyang Business School (Singapore)

Acciones Destacadas:

El “Goal 11: Sustainable Cities and Communities” es una invitación a convertir a nuestras ciudades en lugares menos contaminados, más accesibles y más sanos.

Las BS, sobre todo fuera de Europa, tienen sus propias ciudades dentro de las ciudades, es decir: los Campus Universitarios. Convertir estos Campus en lugares sostenibles y accesibles es la manera de contribuir a la realización de este ODS por parte de muchas BS.

Yale School of Management (US) es, sin duda, la institución que más concentra la comunicación en describir todos los recursos que invierte, cada año, en convertir su Campus en un área eco-sostenible.

La University of Washington Foster (US), también tiene un detallado plan de transformación y mejora de su Campus en clave de sostenibilidad medioambiental y accesibilidad (cita 32:15).

Según estas instituciones americanas, un Campus eco-sostenible y accesible a todo tipo de persona, es una ventaja a la hora de competir en el tan concurrido sector de la educación superior en EEUU. Invertir en sostenibilidad, no solo asegura que los estudiantes vivrán y estudiarán en un entorno favorecedor para su salud, sino que también demuestra el compromiso de las instituciones a trabajar para el bien común de la comunidad universitaria.

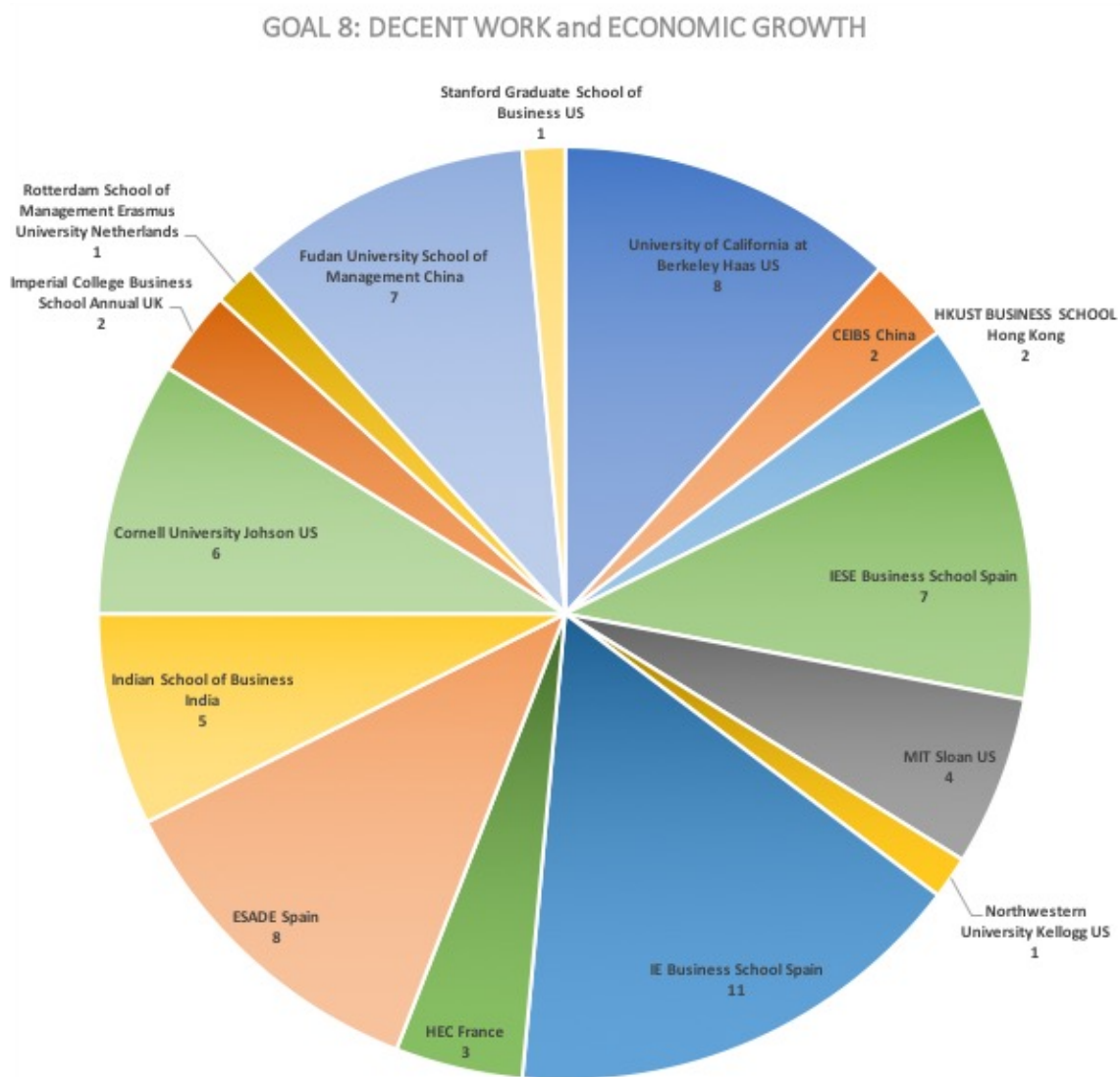
Por otro lado, tanto Nanyang Business School en Singapore, CEIBS en China y la Indian BS dedican mucho esfuerzo en proyectos de investigación sobre “smart cities” y desarrollo de coches eléctricos para las hiper contaminadas ciudades de Asia. El compromiso que demuestran las

BS asiáticas por disminuir la contaminación de sus ciudades, destaca sobre otros objetivos de la agenda de sostenibilidad 2030.

GOAL 8: DECENT WORK and ECONOMIC GROWTH

Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo a tiempo completo y productivo y el trabajo decente para todos.

Figura 21. Frecuencia ODS 8



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Top 3 Business Schools:

1. IE Business School (Spain)
2. ESADE (Spain)
2. University of California at Berkeley Haas (US)
3. Fudan University School of Management (China)
3. IESE Business School (Spain)

Acciones Destacadas:

Según el “Goal 8: Decent Work and Economic Growth”, solo a través del acceso a un trabajo digno, los individuos podrán alcanzar un suficiente desarrollo económico y la opción, entonces, de ser felices.

Según la agenda 2030, los trabajadores tienen unos derechos humanos y laborales que las empresas deben respetar en cualquier sitio del mundo estén desarrollando sus actividades, respetando los estándares establecidos por las leyes y, en los países en vía de desarrollo donde el marco legal es más débil, teniendo como referentes las normas de los países más avanzados en estos aspectos. Sobre todo, las multinacionales no pueden aprovecharse de las pocas garantías que algunos gobiernos proporcionan a sus trabajadores, para buscar mano de obra más barata.

El MIT, con el soporte del Profesor Zeynep Ton, promueve la iniciativa “Good Jobs Score,” which rates retail companies on their ability to achieve simultaneous job quality, customer satisfaction, and economic productivity” (cita: 16:36). Haciendo hincapié en la creciente sensibilidad, por parte de los consumidores, hacia las condiciones laborales de los trabajadores de las empresas de *retail*, sobre todo en el sector textil, esta iniciativa tiene el objetivo de premiar e incentivar la producción responsable. Las empresas de gran consumo que serán capaces de ser más respetuosas con sus trabajadores, tendrán una ventaja competitiva a los ojos de los consumidores.

IESE, Esade, IE, Cornell, por mencionar algunas, invierten muchos recursos en promover y financiar el emprendimiento, considerando el auto-

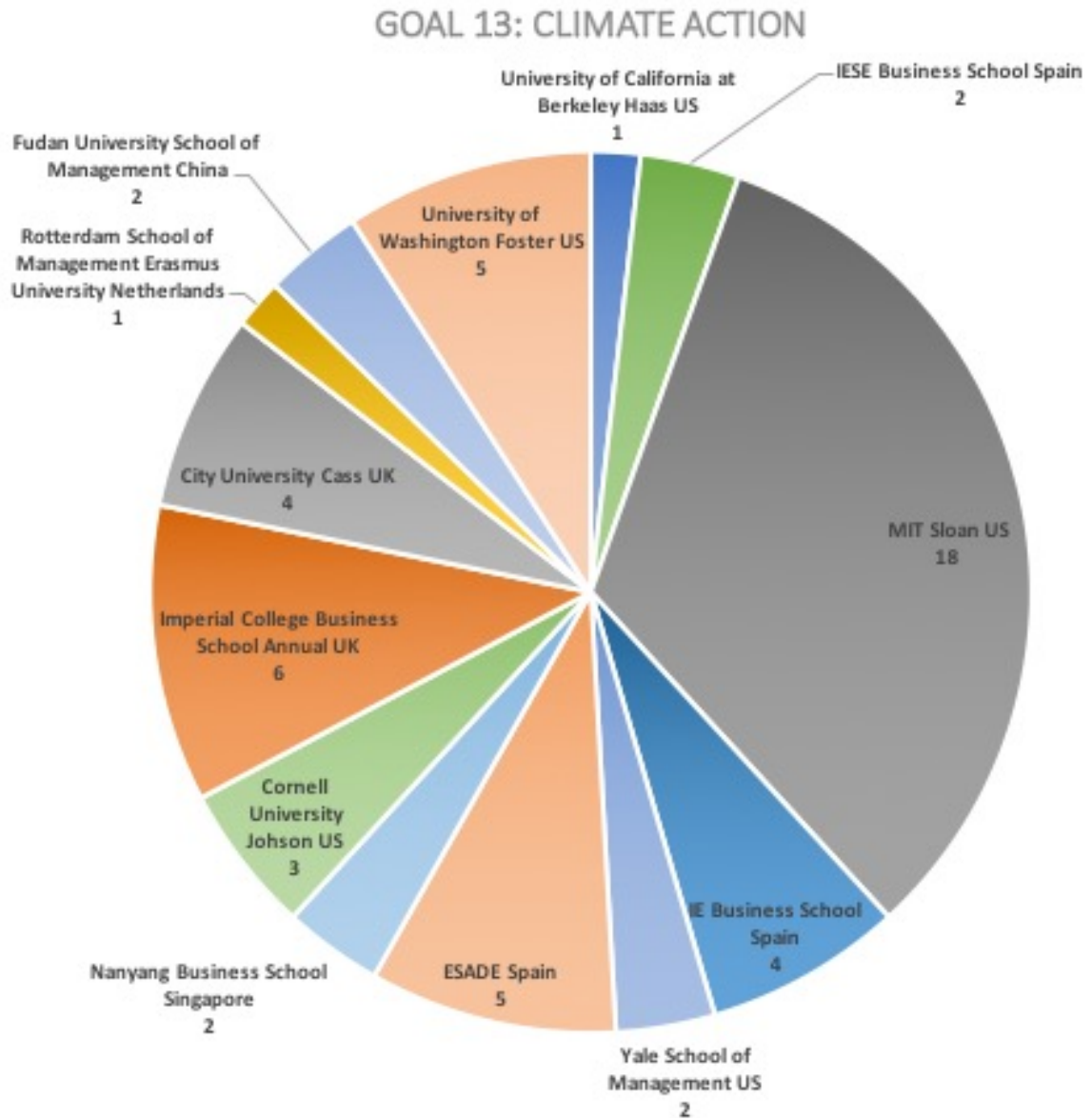
empleo la mejor forma de generación de valor compartido y desarrollo económico individual y de país. Los ciudadanos que crean su propia empresa, no solo tienen un trabajo que les pueda generar bienestar y seguridad, sino que también proporcionan esta oportunidad a otros ciudadanos que colaborarán al proyecto como empleados. Las *Business Schools* invierten mucho en impulsar la creación de empresas como agente de cambio y generadora de riqueza distribuida y compartida.

La Indian Business School financia el “Munjaj Institute for Global Manufacturing” (MIGM) (cita: 22:7), que ayuda a las multitudes empresas manufactureras del Punjab a implementar políticas de bienestar para sus empleados, como la mejora del lugar de trabajo o la adopción de un seguro sanitario. Gracias a los bajos precios de la mano de obra, los países en vía de desarrollo se han convertido en lugares preferente para la producción de la mayoría de los bienes de consumo de todo el mundo. Estos países todavía no han desarrollado un marco legal suficientemente estricto a la hora de definir los derechos de los trabajadores. Las BS de estos países están ayudando a las empresas a crear estos estándares de calidad laboral, substituyendo, muy a menudo, el rol de regulador que, en principio, tendría que ser el deber de los gobiernos. Una vez más, tal y como mencionamos en el marco teórico, las *Business School*, aun siendo instituciones privadas, recubren un rol público y político.

GOAL 13: CLIMATE ACTION

Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Figura 22. Frecuencia ODS 13



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Top 3 Business Schools:

1. MIT Sloan (US)
2. Imperial College Business School (UK)
3. University of Washington Foster (US)
3. ESADE (Spain)

Actividades destacadas:

En el ámbito académico se están dedicando muchos esfuerzos para contrarrestar los efectos negativos del cambio climático. El “Goal 3: Climate Action” es un llamamiento a todas las organizaciones del mundo para que cambien sus prácticas para frenar el calentamiento global y sus consecuencias negativas.

Las *Business Schools* americanas y anglosajonas son las que más comunican sus esfuerzos para desarrollar proyectos relacionados con el cambio climático

El MIT (US) es, sin duda, la institución que más espacio dedica a este tema en su informe. El MIT financia organizaciones, como “Climate Interactive” (cita: 13:2) y el “Climate CoLab” (citra: 13:25), que promueven la investigación para frenar el cambio climático, pero sobre todo desarrollan una actividad de sensibilización para las empresas y para los consumidores. El MIT Introduce en todos sus programas asignaturas sobre el cambio climático, contrata a profesores expertos e influyentes, a nivel internacional, y financia investigaciones para compartir conocimiento sobre este argumento.

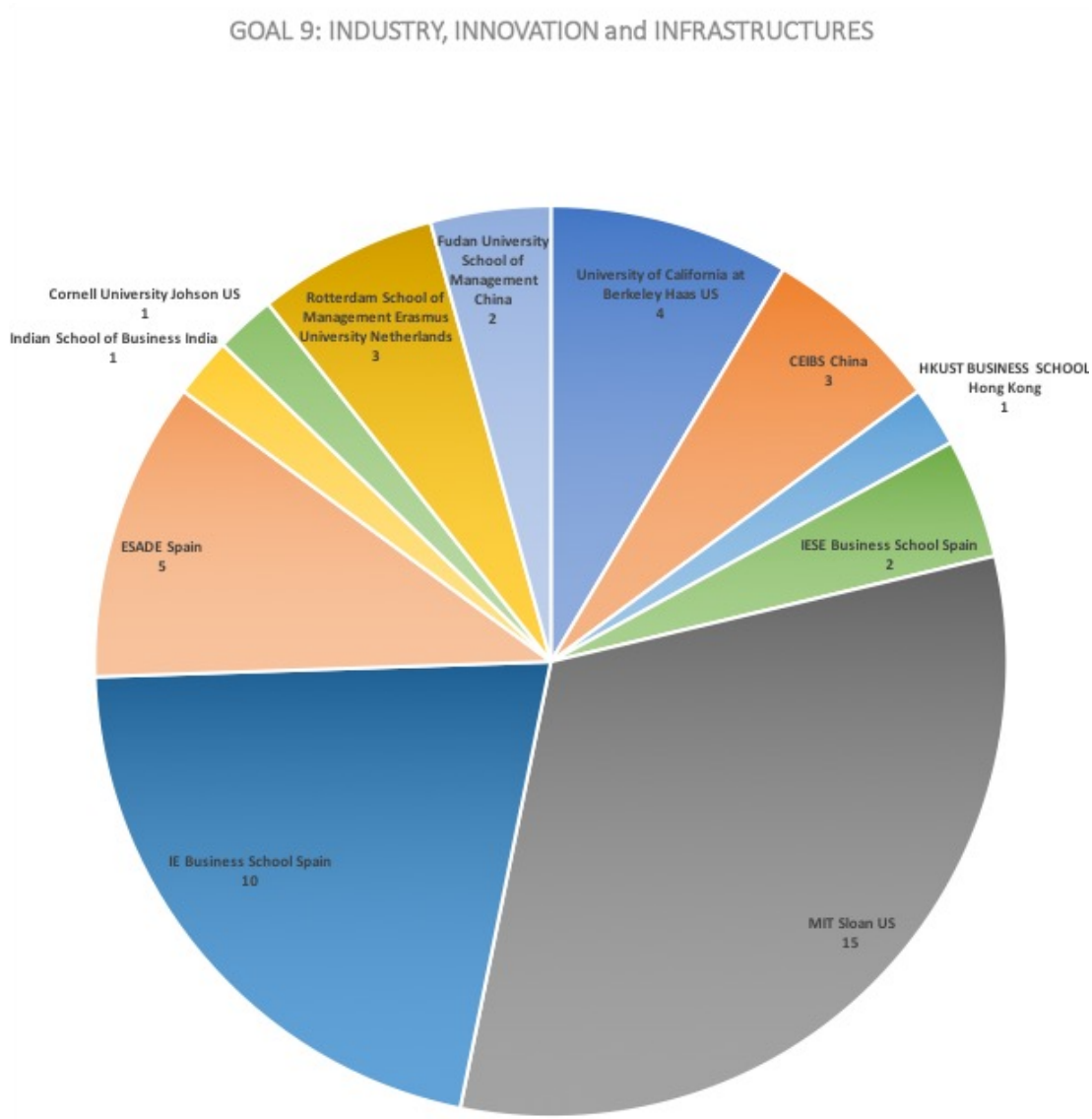
A su vez, el Imperial College acaba de inaugurar un nuevo Master Of Science sobre “Climate Change, Management and Finance” (cita: 26:24). Es interesante observar cómo se relaciona el cambio climático con la gestión empresarial y, también, financiera. Se hace hincapié en el análisis de las relaciones entre la gestión de las materias primas y de los combustibles fósiles y los mercados financieros, por un lado, y de las prácticas empresariales y de sus efectos en el calentamiento global, por el otro.

Fudan University School of Management, en China, (cita: 31:23) tiene un grupo de investigación dedicado a analizar el impacto del cambio climático en las economías mundiales. En China, a través de las instituciones académicas, se empieza a sensibilizar a la ciudadanía sobre los efectos negativos de la contaminación y la necesidad de producir y consumir de manera más sostenible.

GOAL 9: INDUSTRY, INNOVATION and INFRASTRUCTURES

Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

Figura 23. Frecuencia ODS 9



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Top 3 Business Schools:

1. MIT Sloan (US)
2. IE Business School (Spain)
3. ESADE (Spain)

Actividades destacadas:

Alcanzar un nivel industrial y de infraestructuras suficientes para que todas las regiones del mundo puedan desarrollar sus economías de manera sostenible e igualitaria es la meta principal del “Goal 9: Industry, Innovation and Infrastructures”.

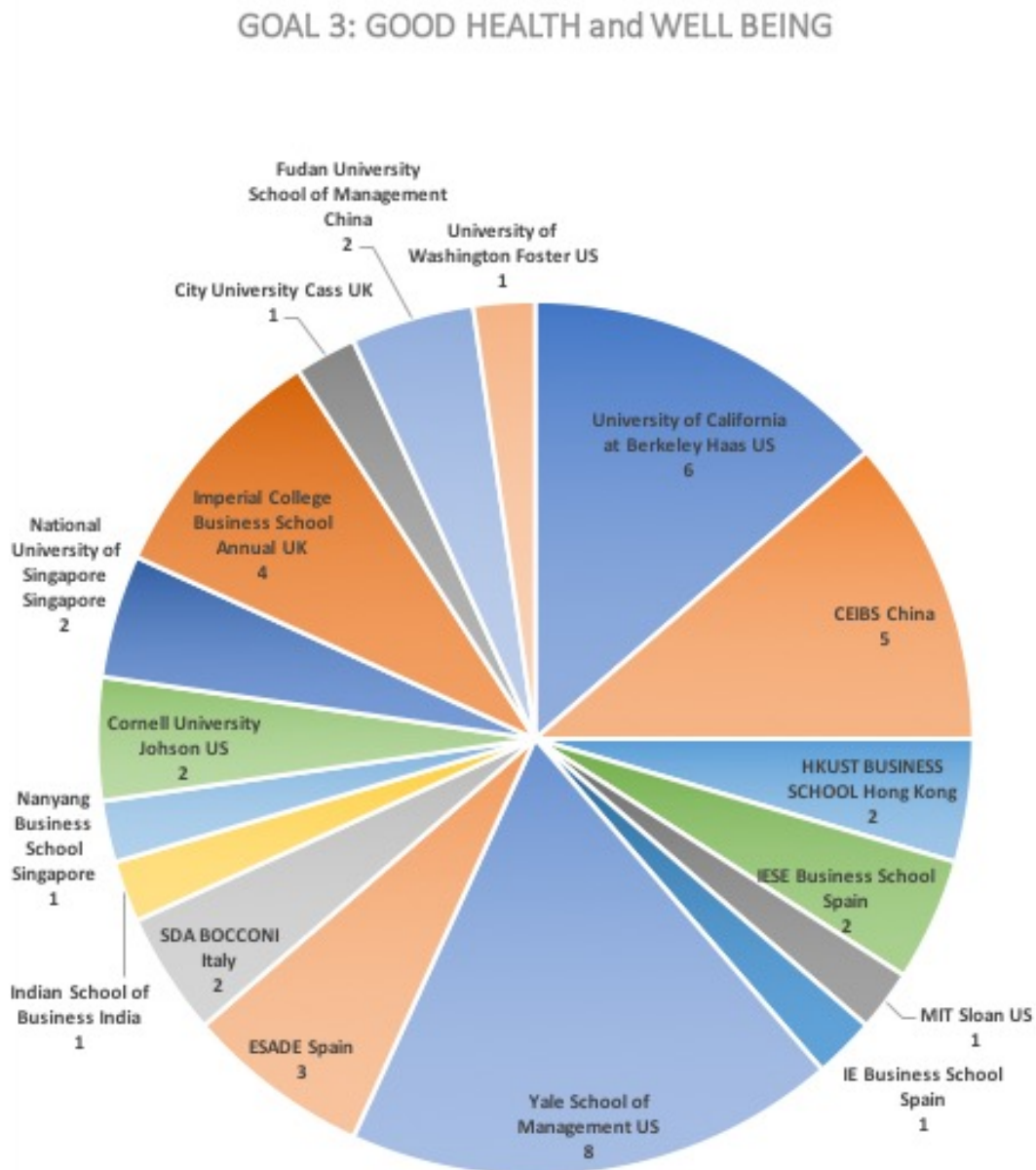
El MIT es la Business School que más énfasis hace en esta temática. El MIT financia proyectos de investigación en innovación empresarial para resolver problemas sociales y medioambientales. A través de la iniciativa “Sustainability Oriented Innovation” (citas: 13:35, 13:38, 13:45, 13:46, ...) promueve proyectos de creación de empresas de estudiantes y Alumni que, a través de la innovación tecnológica, quieran mejorar el mundo en el cual vivimos. Estos proyectos empresariales se centran en la mejora de los procesos productivos, en el diseño de productos más eco-sostenibles, en el consumo sostenible a través de la “cycle economy”, ...

Rotterdam Business School (cita: 28:10), por su parte, trabaja, desde hace más de 10 años, en un proyecto que vincula la tecnología espacial con la mejora de la sociedad. Cada año, conjuntamente con otras BS, organizan un seminario donde los estudiantes identifican las diferentes oportunidades que la tecnología espacial puede brindar a la hora de mejorar los procesos productivos y los productos empresariales, como, por ejemplo, el uso intensivo de los paneles solares en el aprovisionamiento de energía industrial.

GOAL 3: GOOD HEALTH and WELL BEING

Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.

Figura 24. Frecuencia ODS 3



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Top 3 Business Schools:

1. Yale School of Management (US)
2. University of California at Berkeley Haas (Spain)
3. CEIBS (China)

Actividades destacadas:

Garantizar el acceso universal a los cuidados sanitarios básicos y a la prevención de las enfermedades más graves es el objetivo final del “Goal 3: Good Health and Well Being”.

Las empresas tienen un rol fundamental en este reto desde varios puntos de vista. Las empresas pueden condicionar, tanto positivamente como negativamente, el bienestar de sus trabajadores y, en general, de las comunidades a su alrededor. Las empresas, por otro lado, a través de la innovación, pueden mejorar la salud de la población de todo el mundo, proporcionando medicamentos y medidas preventivas eficaces.

Yale School of Management (citas: 18:18, 18:24, 18:40, ...) en su afán de convertir su Campus y los alrededores en un lugar perfecto en el cual vivir, promueve muchas iniciativas para mejorar la alimentación, los hábitos saludables y la prevención de enfermedades de todos los miembros de la comunidad.

El CEIBS financia el “Center for Healthcare Management and Policy: to support research and teaching that enhance socially responsible innovation, entrepreneurship and management, as well as effective regulation in the Chinese healthcare system” (cita: 2:68). Otra vez, como hemos visto en otros ejemplos, una Business School se convierte en agente de cambio público y, a la vez, político, ayudando y, casi, substituyendo la labor del gobierno en temas, en este caso en concreto, relacionados con la salud pública.

ESADE entre sus Centros de Investigación, cuenta con el “Institute for Healthcare Management”, que colabora estrechamente con las empresas farmacéutica de Catalunya. Además de impulsar el éxito de este sector

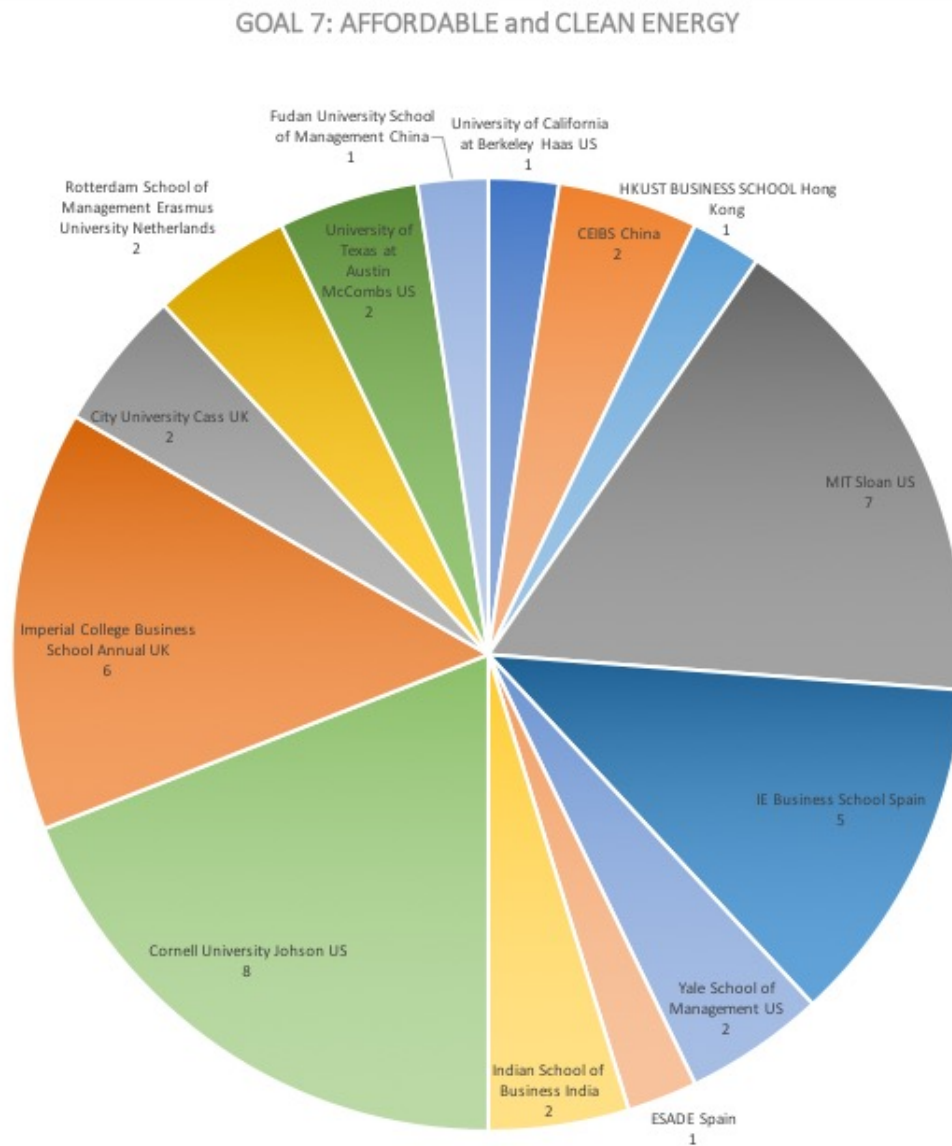
empresarial, ESADE colabora para estas empresas, a través de la innovación, la generación de trabajo de calidad y la divulgación de conocimiento, tengan un impacto positivo en la sociedad en general (cita: 19:101).

Uno de los pilares de la investigación del Imperial College Business School (UK) es el “To improve healthcare systems worldwide” (cita: 26:36), focalizando sus proyectos, sobre todo, en la mejora de los sistemas de salud pública en los países en vía de desarrollo.

GOAL 7: AFFORDABLE and CLEAN ENERGY

Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.

Figura 25. Frecuencia ODS 7



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Top 3 Business Schools:

1. Cornell University Johnson (US)
2. MIT Sloan US (US)
3. Imperial College Business School (UK)

Actividades destacadas:

El “Goal 7: Affordable and Clean Energy” prevé asegurar el acceso universal a fuentes de energía modernas, eficientes y, en su mayoría, renovables.

El MIT Sloan (US) destaca por incluir en casi todos sus programas asignaturas sobre energías renovables. Esta temática es central en la formación de los futuros directivos, de manera independiente del sector empresarial en el cual trabajarán. El MIT, también, invierte en proyectos de investigación sobre “energías limpias” y organiza foros de debate sobre diferentes opciones de aprovisionamiento energético, como las energías renovables, el *fracking*, o la optimización de los recursos energéticos en la producción industrial o en la vida cotidiana (cita: 13:32).

El IE Business School apoya a un “Energy Club”, formado por estudiantes, profesores, Alumni y empresas unidos por el interés por las energías renovables y su impacto en la sociedad (cita: 15:45).

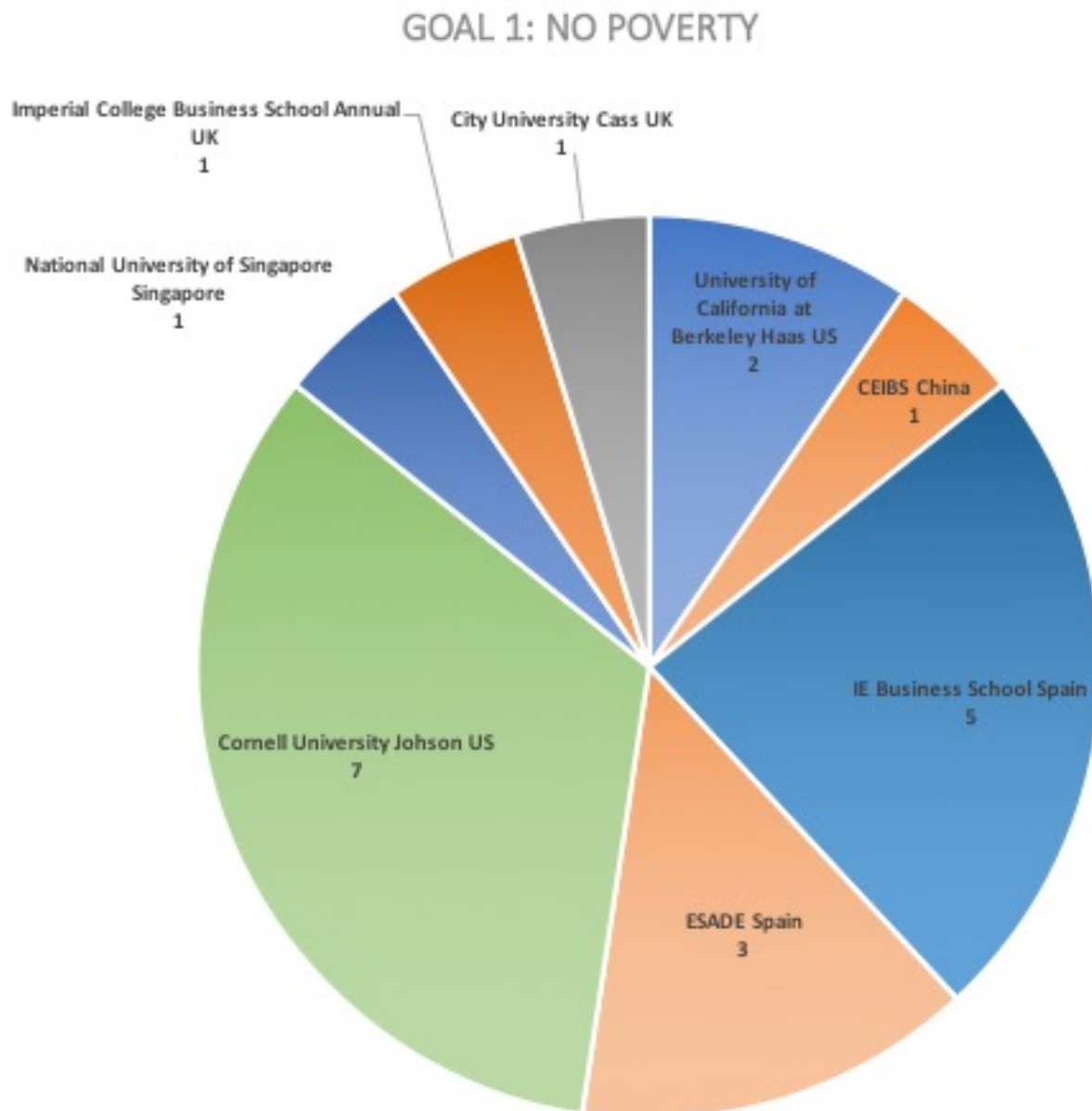
Lo mismo hace Johnson con el “Johnson Energy Club” (cita: 24:10), de la mano de empresas del sector energético como Atkinson o SunEdison.

El Imperial College Business School financia el “UK Energy Research Centre” (cita: 26:18) que tiene un fortísimo impacto en la investigación académica a nivel internacional y promueve la innovación en el ámbito de las energías renovables.

GOAL 1: NO POVERTY

Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.

Figura 26. Frecuencia ODS 1



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Top 3 Business Schools:

1. Cornell University Johnson (US)
2. IE Business School (Spain)
3. ESADE (Spain)

Actividades destacadas:

Erradicar la pobreza del mundo es el ambicioso cometido del “Goal 1: No Poverty”.

Las *Business Schools*, a este respecto, sobre todo comunican sus proyectos de acción social. A través de actividades relacionadas con la acción social, el voluntariado y la recogida de fondos, colaboran para erradicar la pobreza, en todas sus formas.

En el “IE Charity Club” estudiantes y Alumni colaboran en proyectos sociales con diferentes ONGs tanto locales como a nivel internacional (cita15:46).

ESADE desarrolla, de la mano de Caritas, proyectos con fines sociales involucrando a empresas, estudiantes y Alumni (cita: 19:103).

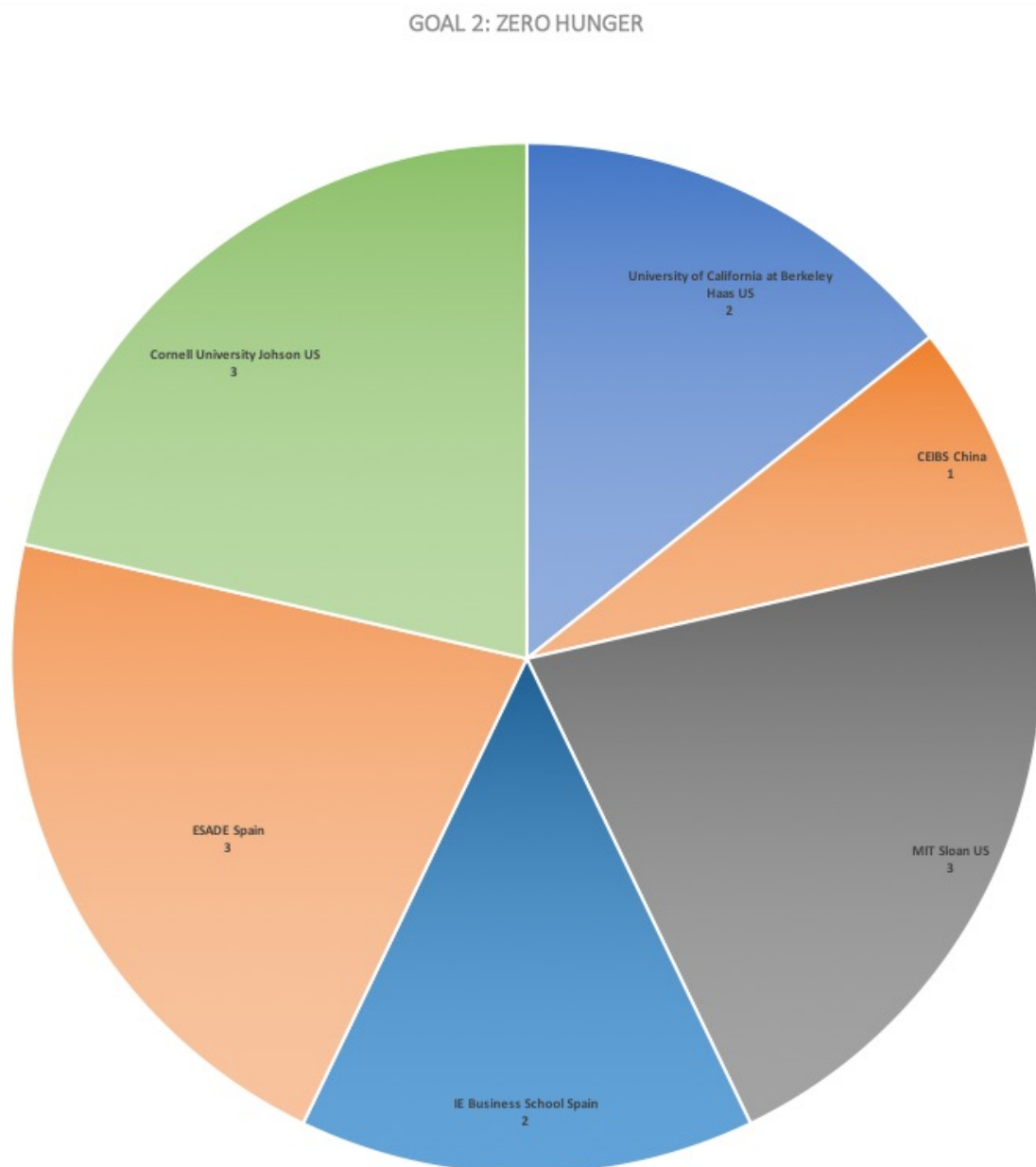
El “Global Action on Poverty Competition” empuja a la comunidad del Imperial College (UK) a trabajar en proyectos internacionales relacionados con la disminución de la pobreza (cira: 26:30).

El “CCE Refugees Response” del City University Cass (UK) es una iniciativa que focaliza sus esfuerzos en la resolución de la crisis de los refugiados de todo el mundo (cita: 27:52).

GOAL 2: ZERO HUNGER

Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

Figura 27. Frecuencia ODS 2



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Top 3 Business Schools:

1. MIT Sloan US (US)
1. ESADE (Spain)
1. Cornell University Johnson (US)
2. IE Business School (Spain)
2. University of California at Berkeley Haas (US)
3. CEIBS (China)

Actividades destacadas:

Conjuntamente con el ODS 1, el “Goal 2: Zero Hunger” es probablemente el objetivo más ambicioso, complejo y difícil de alcanzar. La hoja de ruta que Naciones Unida propone para alcanzar este objetivo se focaliza en la optimización de la producción agrícola y alimentar, en general, como solución a la malnutrición a nivel global.

Este objetivo, aparentemente ajeno a los países desarrollados, en la actualidad aplica también a la parte de población de estos países que, a causa de la crisis, se encuentra en dificultades económicas tan graves que no puede alimentarse correctamente. Este drama aflige sobre todo a los niños.

“Sustainable Food” (cita: 1:31) es uno de los cinco Centros de Investigación de University of California at Berkeley Haas (US) y analiza cómo se puede gestionar la producción alimentaria de manera que todo el mundo pueda tener acceso a una nutrición correcta.

El MIT Sloan (US) investiga cómo disminuir el desperdicio de comida, todavía en buen estado, en la sociedad actual (cita: 13:41). Disminuir el desperdicio de comida, es una de las soluciones más fáciles y económicamente sostenible para combatir la malnutrición en los países más desarrollados.

Cornell University Johnson (US) financia el “Agriculture and Food Technology Park: a campus for research and development in the areas of food and agriculture” (cita: 24:72). Este centro de investigación desarrolla

mejoras tecnológicas para la optimización de la producción Agrícola y alimentaria.

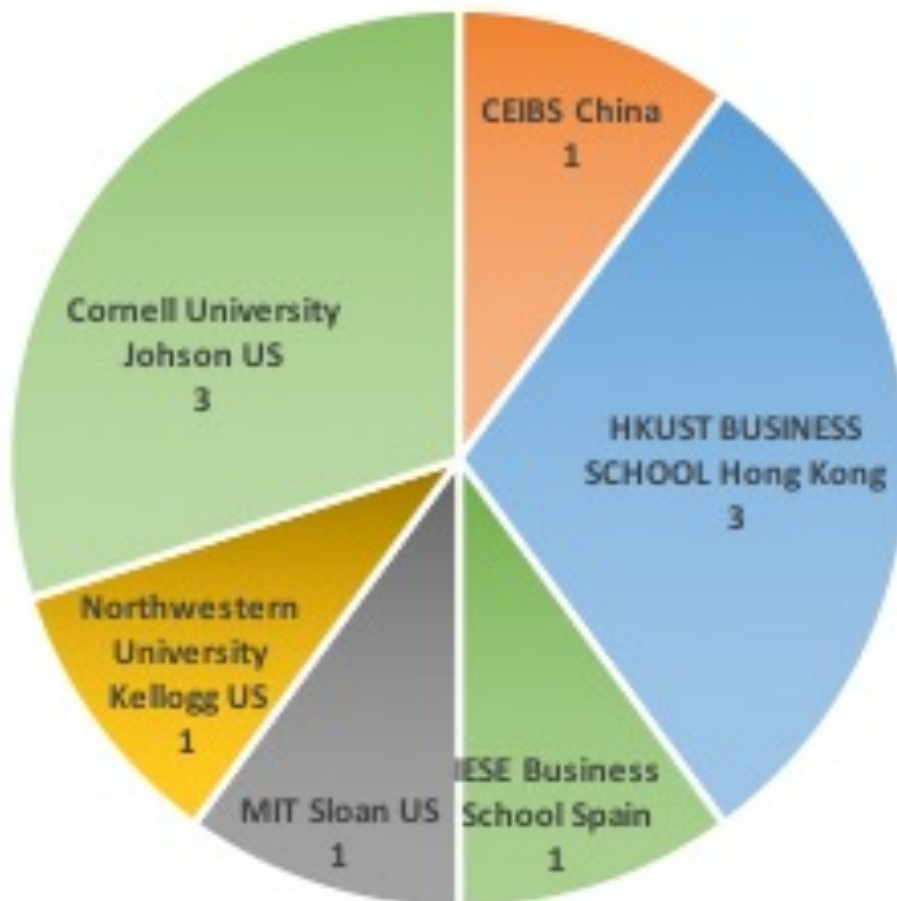
A nivel más local, ESADE (Spain) participa cada año en la recogida de comida del Banc dels aliments (cita: 19:134) en Catalunya e IE Business School colabora con la ONG Acción contra el Hambre (cita: 15:163).

GOAL 6: CLEAN WATER and SANITATION

Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.

Figura 28. Frecuencia ODS 6

GOAL 6: CLEAN WATER and SANITATION



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Top 3 Business Schools:

1. Cornell University Johnson (US)
1. HKST Business School (Hong Kong)
2. ESADE (Spain)
2. CEIBS (China)
2. Northwestern University Kellogg (US)
2. MIT Sloan (US)
2. IESE Business School (Spain)

Actividades destacadas:

Para el año 2030 cada individuo, independientemente de su capacidades económicas o lugar de residencia, tendrá que tener acceso al agua potable y a un precio accesible. Este es el objetivo final del “Goal 6: Clean Water and Sanitation”.

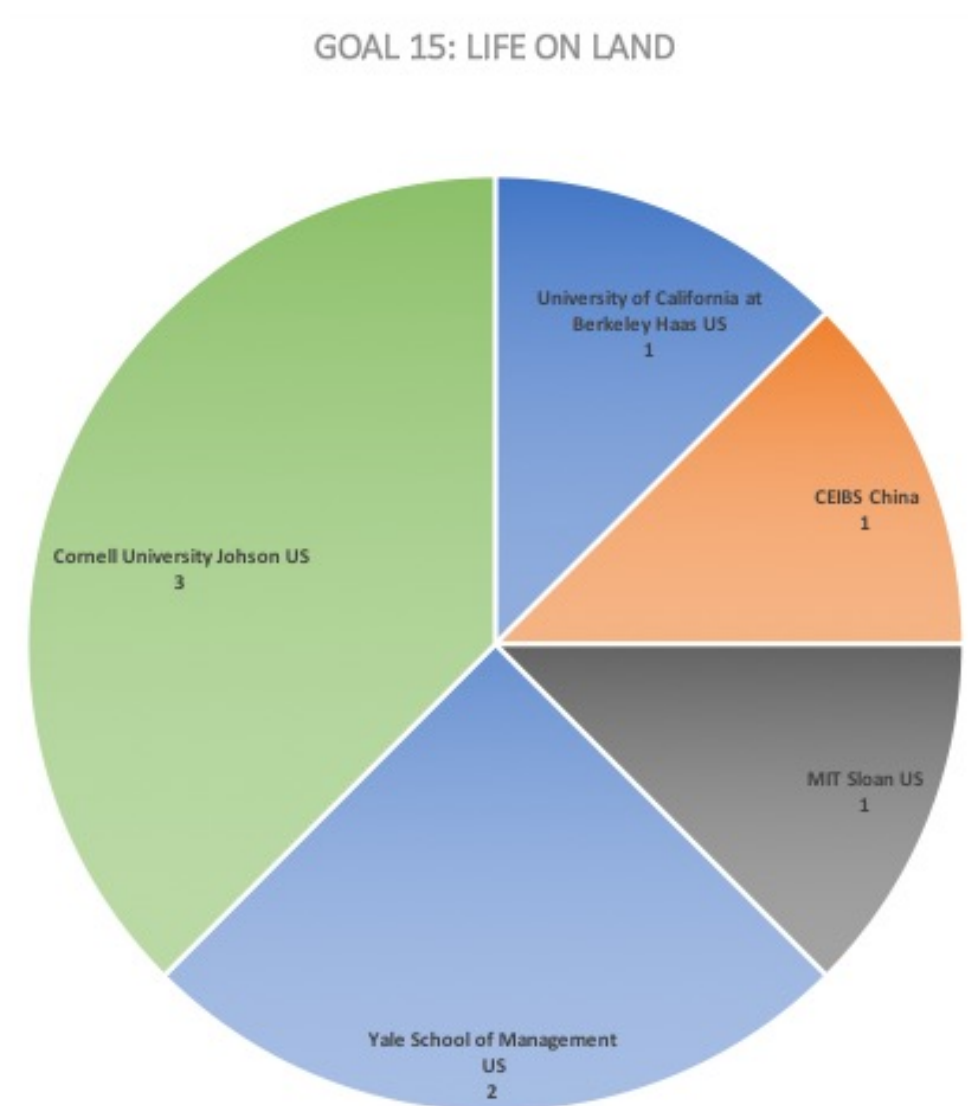
HKUST Business School de Hong Kong está trabajando en un proyecto de investigación financiado con 66 millones de dólares sobre “Smart Urban Water Supply Systems” (cita: 7:10). La institución ha ya recaudados 163 millones de dolares más para seguir con este proyecto de enorme envergadura.

El IESE Business School (Spain) promociona cada año una campaña para el uso responsable del agua (cita: 8:50), contribuyendo a la sensibilización en contra del desperdicio de este recurso tan importante y, a la vez, escaso.

GOAL 15: LIFE ON LAND

Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

Figura 29. Frecuencia ODS 15



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Top 3 Business Schools:

1. Cornell University Johnson (US)
2. YALE School of Management (US)
3. CEIBS (China)
3. MIT Sloan (US)
3. University of California at Berkeley Haas (US)

Actividades destacadas:

Preservar la flora y la fauna de nuestro planeta, es el cometido del “Goal 15: Life on Land”.

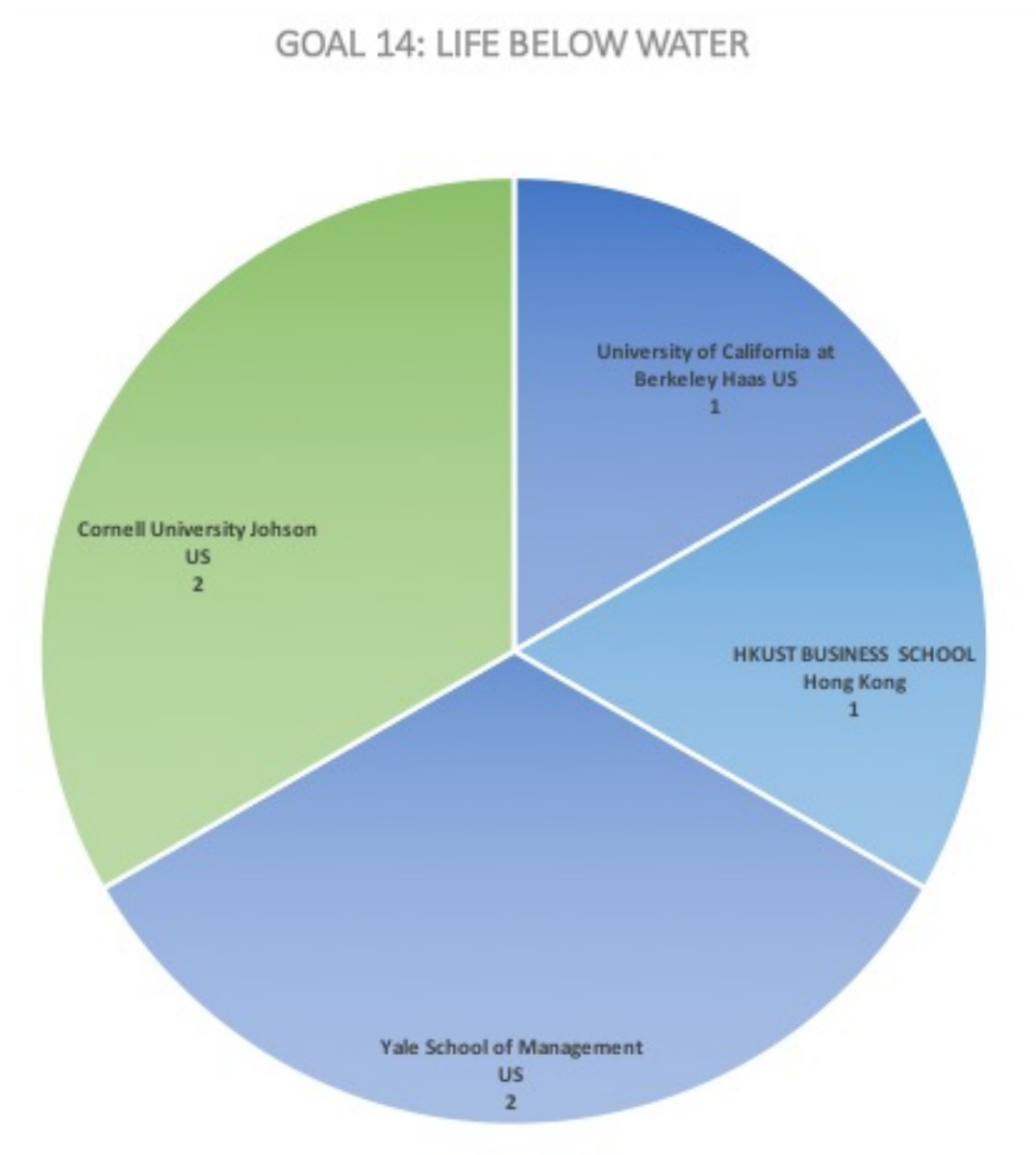
Este ODS es muy poco representado en la comunicación de las Business Schools, por lo menos en los *Sustainability Reports* analizados.

Algunas Business Schools, simplemente, mencionan colaboraciones con ONGs que trabajan para la preservación de la flora y la fauna. Por ejemplo, MIT Sloan (US), University of California at Berkley-Haas US), Yale (US), Cornell University Johnson (US) y CEIBS (China) patrocinan proyectos de preservación de áreas forestales, bosques y zonas protegidas.

GOAL 14: LIFE BELOW WATER

Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

Figura 30. Frecuencia ODS 14



Fuente: elaboración propia desde Atlas.ti

Top 3 Business Schools:

1. Cornell University Johnson (US)
1. YALE School of Management (US)
2. University of California at Berkeley Haas (US)
2. HKST Business School (Hong Kong)

Actividades destacadas:

El ODS con menos presencia en los informes de las Business Schools es el “Goal 14: Life Below Water”, dedicado a la preservación de la vida en los mares, océanos, ríos y lagos.

Las menciones a proyectos relacionados con este ODS son pocas y de valor reducido para la legitimación de estas instituciones.

Los estudiantes de HKUST Business Schools de Hong Kong han promovido la iniciativa “Out to Sea – Oceans of Plastic Exhibition” (cita: 7:18) que obtuvo bastante visibilidad en los medios de comunicación asiáticos.

Yale School of Management ha recientemente financiado una start-up de un Alumni que se dedica a la revitalización de la barrera coralina: “Coral Vita” (cita: 18:11).

**PARTE III:
CONCLUSIONES FINALES
Y
FUTURAS
INVESTIGACIONES**

PARTE III: CONCLUSIONES FINALES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

10. CONCLUSIONES FINALES

El trabajo de investigación que acabamos de presentar permite analizar las coincidencias entre la agenda de Desarrollo Sostenible 2030, detallada en los “17 Objetivos de Desarrollo Sostenible” publicados por Naciones Unidas, y las temáticas tratadas en los informes de sostenibilidad de las mejores escuelas de negocios del mundo según el *Financial Times Global MBA Ranking 2016*.

La pregunta de investigación principal es:

¿Qué comunican las *Business Schools*, a través de sus *Sustainability Reports*, cuando persiguen el objetivo de recuperar la aceptación y la legitimidad frente a los diferentes *stakeholders*?

Para cumplir con este objetivo de investigación, hemos definido cinco objetivos intermedios que han ayudado al desarrollo de la investigación en su conjunto.

Esta tesis aspira a alcanzar los cinco objetivos intermedios y a contestar a la pregunta de investigación principal.

A continuación, resumiremos las conclusiones elaboradas por cada uno de los objetivos.

Objetivo 1:

Recopilación y descripción de las definiciones de los diferentes conceptos relacionados con la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad para facilitar la comprensión del contexto y marco teórico de la investigación.

La Responsabilidad Social (RS), en los últimos 15 años, ha ganado

mucho protagonismo en la literatura académica y en la gestión empresarial. Según Gonzalez y Garcia (2006) la RS “está de actualidad y no es una moda pasajera” (p.160). La RS tiene sus orígenes al principio de la Revolución Industrial cuando los propietarios de las fábricas empiezan a preocuparse por la salud de sus trabajadores. En cuanto las empresas empiezan a ser dirigidas por profesionales, el acercamiento paternalista de las primeras políticas de RS se convierte en una práctica profesionalizada y dictada por las necesidades empresariales.

Sin embargo, todavía no se ha llegado a un consenso en la definición de RS y de los diferentes conceptos relacionados, como, por ejemplo: el *corporate citizenship*, la sostenibilidad, la ética empresarial. Debido a la cantidad de estudios en campos diferentes, no existe una nomenclatura oficial que regule esta área de conocimiento y la literatura académica sobre RS está muy fragmentada y dividida. A través de una revisión de la literatura académica más relevante y reciente, hemos hecho frente al reto de dibujar un mapa de todas las definiciones y teorías más importantes sobre RS.

Las teorías y definiciones de los años setenta, fecha en la cual se empieza a estudiar la RS, se centran sobre todo en el rol protector y social del empresario, como garante del bienestar de los trabajadores con un cierto tono paternalista.

A lo largo de los años, los académicos han centrado su atención en los beneficios que la RS puede tener, sobre todo a nivel de reputación y productividad, en los resultados empresariales.

En la actualidad, los autores hacen hincapié en el valor compartido generado por la RS y en la ventaja competitiva, a lo largo de toda la cadena de valor, que estas prácticas pueden aportar. Para mantener una buena relación con los *stakeholders*, es necesario medir y comunicar los impactos, tanto negativos como positivos, que las organizaciones tienen en sus beneficios económicos, en el medioambiente y en la sociedad en general (*Triple Bottom Line*).

Objetivo 2:

Definición del marco teórico de la “Teoría de los *Stakeholders*” (Teoría de los grupos de interés) y sus implicaciones con el desarrollo de la RS.

La Teoría de los *stakeholders* tiene mucho protagonismo en la literatura académica sobre RS. La definición del papel de los grupos de interés es fundamental para entender las dinámicas que regentan el reconocimiento y la legitimación de cada institución.

El primer paso para una buena gestión de los *stakeholders* es la identificación de los grupos de interés primarios y secundarios y, sobre todo, la elaboración de un mapa de intereses compartidos.

Una vez identificadas las relaciones y los posibles puntos de fricción entre empresa y *stakeholders*, es necesario definir políticas que minimicen los impactos negativos y maximicen los positivos. De esa manera, los *stakeholders* se convertirán en aliados en la búsqueda de la legitimidad y aceptación, en un entorno caracterizado por una gran influencia ejercida por los ciudadanos que, a través de las redes sociales, cobran un rol fundamental en la globalizada ágora comunicativa, ejerciendo presión sobre el poder corporativo.

Para mantener una buena relación con los *stakeholders*, y facilitar así el proceso de legitimación, es necesario mantener una constante y coherente conversación. Esta conversación es una continua fuente de transparencia y de credibilidad.

Objetivo 3:

Descripción del consumidor del siglo XXI: impactos en la gestión empresarial.

El consumidor del siglo XXI toma decisiones en un entorno caracterizado por un alto nivel de “infoxicación”, en el cual es muy difícil ganar la batalla en la economía de la atención. Es difícil ser relevante en un

contexto tan saturado de información. Las empresas compiten cada día para atraer y retener la atención de sus consumidores potenciales.

Al mismo tiempo, la sociedad en red, comparte constantemente información, generada por los usuarios, sin filtros ni censuras por parte de las empresas, gobiernos o medios de comunicación tradicional. Toda esta información circula en la red sin barreras espacio-temporales e influye en las decisiones de los ciudadanos.

Controlar esta información es imposible. La única opción, para las organizaciones, es ser transparentes y cumplir con las expectativas de los *stakeholders*. La audiencia global, en la actualidad, pide a las empresas de no ser simplemente proveedores de productos o servicios, sino de ejercer un rol mucho más importante, de encarnar valores de sostenibilidad y responsabilidad, de resolver problemas sociales que los mismos gobiernos no han sabido solucionar, de ser transparentes y *accountable*.

Solo de esta manera, los ciudadanos serán dispuestos a depositar su confianza en las organizaciones y, así, legitimando su actividad, propiciar su sobrevivencia en el tiempo.

Objetivo 4:

Análisis de la percepción que la sociedad tiene sobre las *Business Schools* en la actualidad.

Actualmente las *Business Schools* están viviendo un momento de falta de legitimidad y aceptación por arte de la sociedad. Se le acusa de haber contribuido a la crisis económica mundial, siendo las responsables de la formación de los directivos que, por su codicia e irresponsabilidad, tomaron las decisiones que llevaron al cierre de muchas empresas en todo el mundo.

Las BS, en la actualidad, están trabajando para recuperar la aceptación de los diferentes *stakeholders*. La Responsabilidad Social, tanto a nivel institucional como académico, es la herramienta que estas organizaciones están empleando para alcanzar la legitimidad.

Los directivos de las BS están desarrollando políticas de RS para mejorar la gobernanza de estas instituciones.

Los profesores están introduciendo conceptos como la ética empresarial y la sostenibilidad en todos los programas formativos.

Los investigadores dedican esfuerzos para empujar el desarrollo sostenible tanto económico, cuanto medioambiental y social.

En su búsqueda de legitimación, a través de los *Sustainability Reports*, las BS comparten con los *stakeholders* los avances alcanzados y los impactos positivos en la sociedad.

Objetivo 5:

Identificación y análisis de los argumentos y temáticas utilizados por las *Business Schools* en la comunicación de sus políticas de RS. Estos argumentos comunicativos tienen el objetivo de recuperar la legitimidad frente los diferentes *stakeholders*.

Una vez demostrado que las BS están utilizando sus políticas de RS como herramienta de legitimación de su razón de ser, hemos analizado cuáles son las temáticas más relevantes que estas instituciones describen para comunicar los impactos positivos que tienen en la sociedad.

Este último objetivo ha sido alcanzado a través del estudio empírico desarrollado a través del análisis de contenido de los *Sustainability Reports* de las mejores 50 *Business School* del mundo según el *Financial Times Global MBA Ranking 2016*.

El estudio empírico elaborado para alcanzar este último objetivo, ha sido el último paso previo a la respuesta de la pregunta de investigación principal:

¿Qué comunican las *Business Schools*, a través de sus *Sustainability Reports*, cuando persiguen el objetivo de recuperar la aceptación y la legitimidad frente a los diferentes *stakeholders*?

Según el análisis de contenido, todavía pocas *Business Schools* utilizan Naciones Unidas (en particular las organizaciones Global Compact y

PRME) como herramienta explícita de legitimación. Las escuelas españolas, que, desde sus inicios, han sido colaboradoras activas de Naciones Unidas, son las instituciones que más hincapié hacen en el papel de garante del desarrollo sostenible ejercido por Naciones Unidas.

Las BS españolas, a través de la comunicación de la colaboración con UN, reclaman una razón de ser y legitimidad, más allá de la formación de los líderes empresariales para la maximización de los beneficios económicos.

El análisis de frecuencia de cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ha revelado que su presencia no es constante en el relato de la Responsabilidad Social de las diferentes BS. Algún ODS cobra mucha más relevancia que otro. El ODS “16: Peace, Justice and Strong Institutions” es, por ejemplo, el más representado. Seguido por el “10: Reduce Inequality” y el “17: Partnership for the Goals”.

Las BS, sobre todo, concentran sus esfuerzos en comunicar su labor relacionada con la formación de líderes capaces de crear un mundo más justo y de ser los propulsores de un desarrollo sostenible en el tiempo, y respetuoso con los recursos limitados del planeta.

Las BS quieren convertirse en las garantes de la definición de estándares del buen gobierno corporativo, a través de la investigación académica, de la difusión de conocimiento con las empresas y de la docencia.

Reducir las desigualdades, sobre todo en los países con economías emergentes, a través de estrategias para mejorar las condiciones de vida del “bottom of pyramid” y el desarrollo de profesionales capaces de trabajar con un impacto socialmente positivo en estos nuevos mercados, es otro argumento muy importante en la narrativa de Responsabilidad Social de las BS.

Las BS invierten también muchos esfuerzos para alcanzar la igualdad de género. En los *Sustainability Reports*, hemos podido descubrir cómo estas instituciones académicas trabajan para que las mujeres de todo el

mundo, a través de la formación, puedan alcanzar posiciones directivas. Estas mujeres, convertidas en profesionales influyentes, también serán impulsoras de políticas para que otras mujeres, sobre todo en los países menos desarrollados, puedan acudir a la escuela durante su infancia, y seguir formándose para, en futuro, tener la oportunidad de lograr un trabajo digno.

Las BS analizadas son, por definición, instituciones poco inclusivas, debido a los altos precios de los programas. Es por ello, que todas las BS comunican, en detalle, los recursos que destinan para permitir a los mejores estudiantes del mundo, independientemente de su estatus social, raza y proveniencia, el acceso a la mejor educación posible.

Concluyendo, el análisis de los *Sustainability Reports* de las mejores *Business Schools* del mundo confirma que la comunicación de la Responsabilidad Social es una herramienta de legitimación muy importante y que las BS quieren convertirse en instituciones líderes del desarrollo sostenible a través de la docencia, de la investigación y de la acción social.

La agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, de manera más o menos explícita, es, y será, la hoja de ruta más significativa de este proceso de legitimación y recuperación del propósito de las *Business Schools* a nivel global.

10.1. Limitaciones de la investigación

La primera limitación de esta tesis está en el uso parcial de la *Grounded Theory* (GT), como hoja de ruta para el análisis empírico. La Teoría Fundamentada, por definición, prevé una formulación teórica sustantiva y formal, desde el análisis de los datos cualitativos (Trinidad Requena et al., 2006). Esta tesis, sin embargo, acaba con una exploración y descripción de la realidad, a través de una aproximación y metodología de trabajo basada en la GT y en el análisis de contenido, sin llegar a formular una teoría a través del análisis cualitativo inductivo (Trinidad Requena et al., 2006).

Hemos decidido no formular una teoría general desde el análisis elaborado, no por falta de ideas al respecto, sino como ejercicio de humildad frente a la originalidad del argumento y a la falta de antecedentes que pudieran ayudarnos a validar la teoría. Por otro lado, la publicación muy reciente de los ODS y su corto recorrido en el tiempo, nos han hecho reflexionar sobre la consolidación de los datos. Por último, en este caso, el análisis de contenido nos asiste en la descripción de las prácticas comunicativas de las *Business Schools*, sin embargo, no podemos conocer las verdaderas razones que están detrás de los mensajes publicados por las escuelas. Para poder generar una teoría general, tendríamos que validar los datos del análisis de contenido con unas entrevistas a los decanos o a los directores de comunicación de estas instituciones. Este aspecto, será parte de posibles futuras investigaciones.

La segunda limitación reside en el hecho de que, de las mejores cincuenta *Business Schools* presentes en el Ranking del *Financial Times*, solo hemos podido analizar treinta informes, porque las demás veinte escuelas comunican sus acciones y políticas de Responsabilidad Social en un formato que el software Atlas.ti no reconoce y/o que no es posible analizar a través de la *Grounded Theory* por la dispersión y falta de organización de los datos: estas BS comunican la RS en *microsites*, noticias dispersas en la web corporativa, redes sociales, pero sin elaborar un informe de sostenibilidad propiamente dicho. Sin embargo, consideramos que, para una visión exploratoria y descriptiva, la muestra de informes analizados es suficiente.

La tercera limitación es que hemos analizado sólo las “mejores” escuelas de negocios del mundo. Sus estrategias de comunicación podrían no coincidir con las estrategias implementadas por el sector de la *Executive Education* en su conjunto.

Por último, la investigación sólo tiene en cuenta el emisor del mensaje y no la reacción por parte del destinatario de la comunicación. El objetivo de la investigación es describir la narrativa utilizada por las BS en su búsqueda

de legitimación a través de la RS, sin embargo, no tiene en cuenta la respuesta y las reacciones por parte de los diferentes *stakeholders*.

Resumiendo, las limitaciones de esta investigación, se parecen bastante a las limitaciones descritas en un reciente artículo de Kozlowski et al. (2015), en el cual nos hemos inspirado para elegir la metodología de investigación:

This study looked only at whether indicators were being disclosed; no judgments were made with respect to the level of performance. Second, the study was limited to a review of publicly available information. Apparel brands may be engaged in other initiatives related to sustainability for which they are not disclosing any indicators. Third, because the indicators being disclosed by the apparel brands were not standardized, some interpretation was required in grouping the indicators and in assigning them to the themes in the sustainable business model. Finally, it is important to note that the research findings are limited to the apparel brands included in the study and the findings do not necessarily apply to the apparel industry as a whole (Kozlowski et al., 2015).

En futuras investigaciones intentaremos minimizar las limitaciones de la actual investigación.

10.2. Futuras investigaciones

Tal y como hemos explicado en el apartado dedicado a las limitaciones de la investigación, esta tesis, aun rigiéndose en la metodología de trabajo de la *Grounded Theory* no se atreve a elaborar una teoría, sino que simplemente describe, por el momento, una realidad.

Por nuestra parte, ha sido un ejercicio de humildad y prudencia, dejando por futuras investigación el momento más adecuado para la formulación y divulgación de una teoría generalizada.

En futuro, nos gustaría poder ampliar el número de *Business Schools* analizadas para poder definir una teoría generalizada sobre las prioridades a

la hora de comunicar la Responsabilidad Social en la búsqueda de legitimación a partir de la agenda 2030. El futuro proyecto prevé el análisis de las estrategias de comunicación de escuelas de diferentes tamaño y prestigio.

Por otro lado, nos gustaría complementar la metodología del análisis de contenido, con unas entrevistas en profundidad para conocer la estrategia definida por los decanos y/o los directores de comunicación de algunas de estas BS.

Por último, queremos analizar la reacción de los *stakeholders* al contenido publicado por la *Business Schools* sobre Responsabilidad Social. A través de una combinación de la metodología netnográfica y de análisis de los contenidos publicados por las instituciones en las redes sociales y la reacción de los usuarios, podremos entender qué tipo de aceptación tienen estas estrategias de comunicación y cuál es el nivel de *engagement* por parte de los *stakeholders*, por lo menos, a nivel público.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- AACSB. (s. f.-a). AACSB: members. Recuperado 4 de mayo de 2016, a partir de <http://www.aacsb.edu/accreditation/accredited-members>
- AACSB. (s. f.-b). About AACSB. Recuperado 4 de mayo de 2016, a partir de <http://www.aacsb.edu/about>
- Abela, J. A., García-Nieto, A., & Pérez Corbacho, A. M. (2007). *Evolución de la teoría fundamentada como técnica de análisis cualitativo*. Madrid: Cuadernos Metodológicos.
- Adler, N., & Harzing, A. W. (2009). When knowledge wins: Transcending the sense and nonsense of academic rankings. *Academy of Management Learning and Education*, 8(1), 72-95.
<https://doi.org/10.5465/AMLE.2009.37012181>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
<https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Alajoutsijarvi, K., Juusola, K., & Siltaoja, M. (2015). The Legitimacy Paradox of Business Schools : Losing by Gaining? *Academy of Management Learning & Education*, 14(2), 277-291.
<https://doi.org/10.5465/amle.2013.0106>
- Amezcuca, M., & Galvez Toro, A. (2002). Los modos de análisis en investigación cualitativa en salud: perspectiva crítica y reflexiones en voz alta. *Revista española de salud pública*, 76(5), 423-436.
- Anderson, C. (s. f.). The Long Tail Theory in nutshell. Recuperado 5 de abril de 2012, a partir de <http://www.thelongtail.com/about.html>
- Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. New York: Hyperion.
- Aramayo García, A., Arimany Serrat, N., Uribe-Salazar, C. de, & Sabata Aliberch, A. (2015). Online Visibility of Corporate Social Responsibility. A CSR Website Analysis of a Sample of Spanish Meat Companies.

Trípodos, 37, 73-89.

Argenti, P. A., & Barnes, C. M. (2009). *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*. New York: McGraw-Hill Professional.

Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The Double-Edge Of Organizational Legitimation *. *Organization Science*, 1(2), 177-195.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.177>

Aspen Institute. (2001). *Where will they lead?*

Atlas.ti. (s. f.). Atlas.ti. Recuperado 25 de julio de 2016, a partir de

<http://atlasti.com>

Augier, M., & March, J. (2011). *The roots, rituals, and rhetorics of change: North American business schools after the Second World War*. Stanford: Stanford University Press.

Bäckstrand, K. (2006). Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: rethinking legitimacy, accountability and effectiveness. *European Environment*, 16(5), 290-306.

Bajo, A. (2015). El diálogo empresa-stakeholders como fundamento del reconocimiento empresarial. En *Comunicación y empresa responsable* (pp. 91-117). Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, EUNSA.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainability: A longitudinal study of corporate sustainability development. *Strategic Management Journal*, (26), 197–218.

Barile, N. (2009). *Brand new world: il consumo delle marche come forma di rappresentazione del mondo. Linguaggi virali*. Milano: Lupetti.

Barker, D. (2004). The Scholarship of Engagement: A Taxonomy of Five Emerging Practices. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 9(2), 123-137. <https://doi.org/10.2307/3824459>

Barwise, P., & Meehan, S. (2010). The One Thing You Must Get Right When Building a Brand. *Harvard Business Review*, 88(12), n/a.

Bayardo, J. M., De La Cabada, M. L., Medina García, M. D. C., & Ávila Melgar, M. N. (2015). La Responsabilidad Social Universitaria desde el pensamiento estratégico: un acercamiento a la literatura. *Social*

- Responsibility in Higher Education. En *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (pp. 1146-1150). Las Vegas: Institute for Business & Finance Research.
- Beck, U., & Beck-Gernsheim, E. (2002). *Individualization: Institutionalized Individualism and Its Social and Political Consequences*. London: SAGE.
- Behrman, J. N., & Levin, R. I. (1984). Are Business Schools Doing Their Job? *Harvard Business Review*, 62(1), 140.
- Beinhocker, E., Davis, I., & Mendonca, L. (2009). The 10 Trends You Have To Watch. *Harvard Business Review*, 87(7, 8), 1-7.
- Beloe, S., Elkington, J., Hester, K. F., Loose, M., & Zollinger, P. (2006). *Tomorrow's Value: The Global Reporters 2006 Survey of Corporate Sustainability Reporting*. London.
- Benkler, Y. (2007). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven: Yale University Press.
- Bennett, W. L. (2003). New Media Power: The Internet and Global Activism. En N. Couldry & J. Curran (Eds.), *Contesting Media Power* (pp. 103-127). Oxford: Rowman and Littlefield.
- Bennis, W. G., & O'Toole, J. (2005). How Business Schools lost their way. *Harvard Business Review*, 83(5), 96-104.
<https://doi.org/10.1038/207132a0>
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. New York: Free Press.
- Berger, A. A. (2010). *Media and Communication Research Methods: An introduction to Qualitative and Quantitative Approaches*. London: SAGE Publications Ltd.
- Berlin, I. (2002). *Liberty*. (H. Hardy, Ed.). Oxford, United Kingdom, Oxford: Oxford University Press.
- Bessire, D., & Mazuyer, E. (2012). Norms of corporate social responsibility: Densification or degeneration. En G. Aras & D. Crowther (Eds.), *Business strategy and sustainability (developments in corporate governance and responsibility)* (pp. 67-95). Bingley, UK: Emerald Group

Publishing.

- Bieger, T. (2011). Business Schools - From career training centers towards enablers of CSR: a new vision for teaching at business schools. En *Business schools and their contribution to society* (pp. 105-113). Charlotte: SAGE Publications Ltd.
- Bisquerra, R. (1996). *Métodos de investigación educativa. Guía práctica*. Barcelona: CEAC.
- Blanchard, M. (2009). From «Ecoles Superieures de Commerce» to «Management Schools»: Transformations and Continuity in French Business Schools. *European Journal of Education*, 44(4), 586-604.
- Boehrer, J. (1995). *How to Teach a Case*. John F. Kennedy School of Government Case Collection. Cambridge: John F. Kennedy School of Government.
- Boltanski, L., & Thevenot, L. (1999). The Sociology of Critical Capacity. *European Journal of Social Theory*, 33(10), 928-940.
<https://doi.org/0803973233>
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On Justification: Economies of Worth*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Boyer, E. L. (1996). The Scholarship of Engagement. *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, 49(7), 11-20.
<https://doi.org/10.2307/3824459>
- Boyle, M. E. (2004). Walking Our Talk: Business Schools, Legitimacy, and Citizenship. *Business & Society*, 43(1), 37-68.
<https://doi.org/10.1177/0007650303262638>
- Brennan, N. M., & Merkl-Davies, D. M. (2014). Rhetoric and argument in social and environmental reporting: the Dirty Laundry case. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(4), 602-633.
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2013-1333>
- Breslin, M., & Buchanan, R. (2008). On the Case Study Method of Research and Teaching in Design. *Design Issues*, 24(1), 36-40.
<https://doi.org/10.1162/desi.2008.24.1.36>

- Brock, J., & Boehrer, J. (2001). Are cases taught, or do cases teach themselves? *Journal of Policy Analysis & Management*, 20(2), 343-346.
- Brundtland, G., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., Chidzero, Bernard Fadika, L., Hauff, V., ... Okita, S. (1987). *Our Common Future - Brundtland report*.
- Business For Social Responsibility Organization. (s. f.). Business For Social Responsibility Organization. Recuperado 9 de agosto de 2016, a partir de <https://www.bsr.org/en/>
- Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L., & Moretto, A. (2012). Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 659-670. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.06.001>
- Capriotti, P. (2007). La Responsabilidad Social Corporativa de las empresas españolas en los Medios de Comunicación. (Spanish). *The Corporate Social Responsibility of Spanish Companies in the Mass Media. (English); Espainiako enpresen erantzukizun sozial-korporatiboa komunikabideetan. (Basque)*, 12(23), 61-74.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)*, 4(4), 17.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, (100/101), 1-7.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management* (9.^a ed.). Stanford: Cengage Learning.
- Cassel, D. (2001). Human rights and business responsibilities in the global

- marketplace. *Business Ethics Quarterly*, 11(2), 261.
- Castelló, I., Etter, M., & Arup Nielsen, F. (2016). Strategies of Legitimacy Through Social Media: The Networked Strategy. *Journal of Management Studies*, 53(3), 402-432. <https://doi.org/10.1111/joms.12145>
- Castelló, I., & Lozano, J. M. (2011). Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 11-29. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0770-8>
- Castells, M. (2007). Communication, Power and Counter-power in the Network Society. *International Journal of Communication*, 1, 238-266.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Barcelona: Editorial UOC.
- Castells, M. (2012). *Redes de indignación y esperanza: los movimientos sociales en la era de internet*. Madrid: Alianza Editorial.
- Chandler, A. D. (1993). *The visible hand*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cheit, E. F. (1985). Business Schools and Their Critics. *California Management Review*, 27(3), 43-62. <https://doi.org/10.2307/41165141>
- Chen, S. H. A., Nasongkhla, J., & Donaldson, J. A. (2015). University social responsibility (USR): Identifying an ethical foundation within higher education institutions. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 14(4), 165-172.
- Child, J. (2002). The international crisis of confidence in corporations. *The Academy of Management Perspectives*, 16(3), 145-147.
- Christensen, L. J., Peirce, E., Hartman, L. P., Hoffman, W. M., & Carrier, J. (2007). Ethics, CSR, and sustainability education in the Financial Times top 50 global business schools: Baseline data and future research directions. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 347-368. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9211-5>
- Colby, A., Ehrlich, T., Sullivan, W. M., & Dolle, J. R. (2011). *Rethinking Undergraduate Business Education: Liberal Learning for the Profession*. Stanford: John Wiley & Sons.
- Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014*

sobre la responsabilidad social de las empresas.

Cooke, B., & Alcapidani, R. (2015). Toward a Global History of Management Education: The Case of the Ford Foundation and the São Paulo School of Business Administration, Brazil. *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 482-499. <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0147>

Copeland, M. V. (2005). How to ride the Fifth Wave. *Business 2.0*.

Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2008). *Corporate Social Responsibility*. New York: Routledge.

Crook, C. (2005). Survey: The good company. *The Economist*, 374(8410), 1-14.

Cuesta González, M. de la, & Valor Martínez, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, (2755), 7-19.

Cyert, R. M., & Dill, W. R. (1964). The future of business education. *The Journal of Business*, 37(3), 221-237.

Dacin, P. A., & Brown, T. J. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.

Danone. (s. f.). Danone Communities.

Daub, C. (2007). Assessing the Quality of Sustainability Reporting : An Alternative Methodological Approach. *Journal of Cleaner Production*, (15), 75-85.

Davidson, P., & Griffin, R. W. (2000). *Management: Australia in a Global Context*. Brisbane: Wiley.

Davis, G., & Searcy, C. (2010). A review of Canadian corporate sustainable development reports. *Journal of Global Responsibility*, 1(2), 316-329. <https://doi.org/10.1108/20412561011079425>

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review (pre-1986)*, 2(3), 70-76.

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 16(2),

312-322.

- Deegan, C. (2007). Organisational legitimacy as a motive for sustainability reporting. En J. Unerman, J. . Bebbington, & B. O'Dwyer (Eds.), *Sustainability accounting and accountability* (pp. 127-149). London: Routledge.
- Deephouse, D., & Carter, S. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation*. *Journal of Management Studies*, 6(March), 3-23.
- Dey, I. (1994). *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Dickinson-Delaporte, S., Beverland, M., & Lindgreen, A. (2010). Building corporate reputation with stakeholders Exploring the role of message ambiguity for social marketers. *European Journal of Marketing*, 44(11-12), 1856-1874. <https://doi.org/10.1108/03090561011079918>
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Edelman. (2016). 2016 Edelman Trust Barometer. Recuperado 6 de junio de 2016, a partir de <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/global-results/>
- Edelman, D. C. (2010). Branding in the Digital Age. *Harvard Business Review*, 88(12), n/a.
- EFMD. (s. f.-a). EFMD. Recuperado 5 de mayo de 2016, a partir de https://www.efmd.org/images/stories/efmd/downloadables/EFMD/About_EFMD.pdf
- EFMD. (s. f.-b). EFMD Mission. Recuperado 5 de mayo de 2016, a partir de <https://www.efmd.org/accreditation-main/equis>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford, United Kingdom, Oxford: Capstone.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the

- Business Week Rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476. <https://doi.org/10.2307/2393938>
- ESCP Europe. (s. f.-a). ESCP Europe. Recuperado 1 de enero de 2016, a partir de <http://www.escpeurope.eu/escp-europe/history-of-escp-europe-business-school/>
- ESCP Europe. (s. f.-b). ESCP Europe Facts and Governance. Recuperado 26 de mayo de 2016, a partir de <http://www.escpeurope.eu/escp-europe/key-facts-and-governance-escp-europe/european-executive-team-escp-europe-business-school/>
- Escudero, M. (2011). PRME and four theses on the future of management education. En M. Morsing & A. Sauquet Rovira (Eds.), *Business schools and their contribution to society* (pp. 201-212). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781446250822>
- Esfijani, A., Hussain, F. K., & Chang, E. (2012). An approach to university social responsibility ontology development through text analyses. *International Conference on Human System Interaction, HSI*, 1-7. <https://doi.org/10.1109/HSI.2012.10>
- Etzioni, A. (2002, agosto 4). When it comes to ethics, B-Schools get an F. *The Washington Post*.
- Fassin, Y., Werner, A., Van Rossem, A., Signori, S., Garriga, E., von Weltzien Hoivik, H., & Schlierer, H. J. (2015). CSR and Related Terms in SME Owner–Managers’ Mental Models in Six European Countries: National Context Matters. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 433-456. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2098-7>
- Fauri, F. (1998). British and Italian management education before the Second World War: A comparative analysis. En *Management Education in Historical Perspective* (pp. 3-49). Manchester: Manchester University Press.
- Financial Times. (s. f.). Financial Times: Business Schools Rankings. Recuperado 5 de mayo de 2016, a partir de <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/rankings>

- Fisher, J. (2004). Social Responsibility and Ethics : Clarifying the Concepts. *Journal of Business Ethics*, 52(4), 391-400.
- Frederick, W. C. (2008). The business schools' moral dilemma. En D. L. Swanson & D. G. Fisher (Eds.), *Advancing Business Ethics Education* (pp. 25-42). Charlotte: Information Age Publishing.
- Freeman, E. R. (2010). Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 96, 7-9.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0935-5>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven: Yale University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. de. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge (USA): Cambridge University Press,.
- Friedman, M. (1962). *Capitalims and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, (13 Septiembre), 32.
- Friese, S. (2011). Using ATLAS.ti for Analyzing the Financial Crisis Data 1 . Introduction and Underlying Assumptions. *Forum: Qualitative Social Research*, 12(1), 1-24.
- Friga, P. N., Bettis, R. A., & Sullivan, R. S. (2003). Changes in Graduate Management Education and New Business School Strategies for the 21st Century. *Academy of Management Learning & Education*, 2(3), 233-249. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2003.10932123>
- Fulton, K., & Seung-Eun, L. (2010). An overview of sustainability in the fashion industry. *The International Journal of Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability*, 6(1), 1-14.
- Gallup Poll. (2015). *Honesty/Ethics in Professions*.

- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71.
- General Assembly of United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. En *Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015*. New York.
- George, B. (2003). Authentic Leadership. Redesccovering the secret to creating lasting value. New York: John Wiley & Sons.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91. <https://doi.org/10.1109/EMR.2005.26768>
- Giacalone, R. A. (2004). A Transcendent Business Education for the 21st Century. *Academy of Management Learning and Education*, 3(4), 415-420.
- Gioia, D. A., & Corley, K. G. (2002). Being good versus looking good: Business school rankings and the Circean transformation from substance to image. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1), 107-120.
- Glaser, G. B., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Global Reporting Initiative - GRI. (s. f.). Global Reporting Initiative - GRI. Recuperado 14 de julio de 2016, a partir de <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>
- Godin, S. (2008). *Tribes: We Need You to Lead Us*. New York: Portfolio.
- Gonzalez Esteban, E., & Garcia Marzá, D. (2006). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Una revisión crítica desde la ética empresarial. *Reçerca, Revista de Pensament y Anàlisi*, (6), 157-170.
- Gordon, R. A., & Howell, J. E. (1959). *Higher education for business*. New York: Columbia University Press.
- Gray, R., Owen, D., & Maunders, K. (1987). *Corporate social reporting: Accounting and accountability*. New York: Prentice-Hall International.

- Grayson, D., & Hodges, A. (2004). *Corporate Social Opportunity!: 7 Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business*. Sheffield UK: Greenleaf Publishing.
- Grossman, L. (2006). You — Yes, You — Are. *TIME's Person of the Year*.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park: SAGE Publications Ltd.
- Hambrick, D. C. (2005). Just how bad are our theories? A response to Ghoshal. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 104-107. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2005.16132585>
- Handy, C. (2002). What's a business for? *Harvard Business Review*, 80(12), 49-55.
- Harris, J. D., & Freeman, R. E. (2008). The impossibility of the separation thesis. *Business Ethics Quarterly*, 18(4), 541.
- Hartman, L. P., Rubin, R. S., & Dhanda, K. K. (2007). The communication of corporate social responsibility: United states and European union multinational corporations. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 373-389. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9513-2>
- Harvard Business School. (s. f.-a). Harvard Business School. Recuperado 29 de abril de 2016, a partir de <http://www.hbs.edu/about/facts-and-figures/Pages/history.aspx>
- Harvard Business School. (s. f.-b). HBS mission. Recuperado 22 de junio de 2016, a partir de <http://www.hbs.edu/about/Pages/default.aspx>
- Hayes, R. H., & Abernathy, W. J. (1980). Managing Our Way to Economic Decline. *Harvard Business Review*, 58(4), 67.
- Hedmo, T., Sahlin-Andersson, K., & Wedlin, L. (2006). The emergence of a European regulatory field of management education. En *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation* (pp. 308-328). Cambridge: Cambridge University Press.
- Heemskerk, B., Pistorio, P., & Scicluna, M. (2003). *Sustainable Development Reporting: Striking the Balance*. <https://doi.org/2-940240-45-0>
- Hill & Knowlton. (2003). *Corporate reputation watch survey*. New York.

- Holstein, W. J. (2002, abril 28). Online, the Armies Have No Borders. *New York Times*, p. Online Edition. New York.
- Hottne, B. (2000). The Fate of Citizenship in Post-Westphalia. *Citizenship Studies*, 4(1), 35-46.
- Huehn, M. P. (2016). Ethics as a catalyst for change in business education? *Journal of Management Development*, 35(2), 170-189.
<https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0027>
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2000). Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*, 27(1/2), 21-31.
- INSEAD. (s. f.). INSEAD mission.
- International Organization for Standardization - ISO. (s. f.). ISO 26000 standards.
- Internet Live Stats. (s. f.). Internet Live Stats. Recuperado 11 de agosto de 2016, a partir de <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>
- Irwin, A., Salkov-Iversen, D., & Morsing, M. (2011). Business Schools in Society: the Distinctiveness of Diversity. En *Business schools and their contribution to society* (pp. 75-84). Charlotte: SAGE Publications Ltd.
- Islam, M. A., & Deegan, C. (2010). Media pressures and corporate disclosure of social responsibility performance information: A study of two global clothing and sports retail companies. *Accounting and Business Research*, 40(2), 131-148.
<https://doi.org/10.1080/00014788.2010.9663388>
- Jackson, E. (2008). The CUE Factor: Community-University Engagement for Social Innovation. *Open Source Business Resource*, (September 2008).
- Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2015). *Cultura Transmedia: La creación de contenido y valor en una cultura en red*. Barcelona: Editorial GEDISA.
- Kaplan, A. (2014). European management and European business schools: Insights from the history of business schools. *European Management Journal*, 32(4), 529-534. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.03.006>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1),

59-68.

- Kearney, M. L., & Yelland, R. (s. f.). Higher Education in a World Changed Utterly—Doing More with Less. En *OECD/IMHE Conference*. Paris.
- Kell, G. (2005). The global compact selected experiences and reflections. *Journal of Business Ethics*, 59(1), 69-79. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3413-0>
- Kent, M. L., Taylor, M., & White, W. J. (2003). The relationship between Web site design and organizational responsiveness to stakeholders. *Public Relations Review*, 29(1), 63-77.
- Khurana, R. (2007). *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*. Princeton, NJ, NJ: Princeton University Press.
- Khurana, R., & Nohria, N. (2008). It's Time to Make Management a True PROFESSION. *Harvard business review*, 86(10), 70-77.
- Khurana, R., & Penrice, D. (2011). Business education: the american trajectory. En *Business schools and their contribution to society* (pp. 3-15). London: SAGE Publications Ltd.
- Khurana, R., & Spender, J. C. (2012). Herbert A. Simon on What Ails Business Schools: More than «A Problem in Organizational Design». *Journal of Management Studies*, 49(3), 619-639. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01040.x>
- King, A., & Bartels, W. (2015). *Currents of change. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015*.
- Kolk, A. (2003). Trends in Sustainability Reporting by the Fortune Global 250. *Business Strategy and the Environment*, 12, 279-291. <https://doi.org/10.1002/bse.370>
- Kolk, A. (2010). Trajectories of Sustainability Reporting by MNCs. *Journal of World Business*, 45(4), 367–374. <https://doi.org/10.1177/1745691612459060>.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ, USA:

Prentice - Hall.

- Kotler, P., Hessekiel, D., & Lee, N. (2012). *Good Works!: Marketing and Corporate Initiatives that Build a Better World...and the Bottom Line*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Kozlowski, A., Searcy, C., & Bardecki, M. (2015). Corporate sustainability reporting in the apparel industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(3), 377-397.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2014-0152>
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Education (Vol. 79). <https://doi.org/10.2307/2288384>
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado*. Ciudad del Mexico: Mc Graw Hill.
- Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 253-261.
<https://doi.org/10.1023/A:1022962719299>
- Levitt, T. (1978, diciembre). A Heretical View of Management «Science». *Fortune*, 98(12), 50-51.
- Li, C., & Bernoff, J. (2009). *El Mundo Groundswell*. Barcelona: Aibana Productora Editorial.
- Longobardi, E. C. (1927). Higher Commercial Education in Italy. *Journal of Political Economy*, 35(1), 39-90.
- López Vázquez, B. (2015). La presencia ética en la estrategia de marca corporativa. En *Comunicación y empresa responsable* (pp. 201-222). Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, EUNSA.
- Losada, C., Martell Sotomayor, J., & Lozano, J. M. (2011). Responsible Business Education: Not a Question of Curriculum but a Raison D'être for Business Schools. En M. Morsing & A. Sauquet Rovira (Eds.), *Business Schools and Their Contribution to Society*. Charlotte: SAGE

Publications Ltd.

MacManus, R. (s. f.). The Web 2.0 Definition and Tagging. Recuperado 4 de abril de 2012, a partir de

http://readwrite.com/2005/02/01/web_20_definiti/

Martell Sotomayor, J. (2008). Socially responsible business schools: Collective stakeholder voices demand urgent actions. *Journal of the World Universities Forum*, 1(6), 115-126.

Martell Sotomayor, J. (2012). University Social Responsibility: Origins, Scope, and Potential Future. *Journal of International Business Education*, 7, 77-102.

Martell Sotomayor, J., & Castiñeira, A. (2010). Assessing a Virtuous Circle for Socially Responsible Business Schools. En D. Swanson & D. Fisher (Eds.), *Toward Assessing Business Ethics Education* (pp. 73-100). Charlotte: Information Age Publishing.

Mårtensson, P., & Richtnér, A. (2015). What parameters do students value in business school rankings? *Journal of Higher Education Policy & Management*, 37(6), 646-658.

<https://doi.org/10.1080/1360080X.2015.1102821>

Martins, L. L. (2005). A Model of the Effects of Reputational Rankings on Organizational Change. *Organization Science*, 16(6), 701-720.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0144>

Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.

Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate Social Responsibility Education in Europe. *Journal of Business Ethics*, 54(4), 323-337.

<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000049886.47295.3b>

Matten, D., & Moon, J. (2008). 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy*

- of Management Review*, 33(2), 404-424.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193458>
- McKie, J. W. (1975). *Social Responsibility and the Business Predicament*. Washington DC: The Brookings Institution Press.
- McWilliams, A., Parhankangas, A., Coupet, J., Welch, E., & Barnum, D. T. (2014). Strategic Decision Making for the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 25(3), 193-204.
<https://doi.org/dx.doi.org/10.1002/bse.1867>
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011987>
- Micó, J. L., & Casero-Ripollés, A. (2014). Political activism online: organization and media relations in the case of 15M in Spain. *Information, Communication & Society*, 17(7), 58-871.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61.
- Mintzberg, H., & Gosling, J. (2002). Educating Managers Beyond Borders. *Academy of Management Learning and Education*, 1(1), 64-76.
<https://doi.org/10.5465/AMLE.2002.7373654>
- Mitroff, I. (2004). An Open Letter to the Deans and the Faculties of American Business Schools. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 185-189.
<https://doi.org/10.1007/s10551-004-9462-y>
- Moon, J., Crane, A., & Matten, D. (2005). CAN CORPORATIONS BE CITIZENS: Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society. *Business Ethics Quarterly*, 15(3), 429-453.
- Mortimer, R. (2008). The branding perspective. *New Media Age*, 5.
- Mosson, T. M. (1965). *Management Education in Five European Countries*. London: Business Publications.
- Muijen, H. (2004). Corporate Social Responsibility Starts at University. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 235-246.
- Muñoz Justicia, J. (2005). *Análisis cualitativo de datos textuales con*

ATLAS.ti 5. Universitat Autònoma de Barcelona.

[https://doi.org/10.1016/S1575-0973\(09\)73469-5](https://doi.org/10.1016/S1575-0973(09)73469-5)

- Murray, K. B., & Montanari, J. R. (1986). Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 11(4), 815.
- Nafria, I. (2007). Web 2.0 : el usuario, el nuevo rey de internet. Barcelona: Gestión 2000.
- Navarro, P. (2008). The MBA core curricula of top-ranked U.S. business schools: A study in failure? *Academy of Management Learning and Education*, 7(1), 108-123. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2008.31413868>
- New Your Times. (s. f.). New York Times Timeline 1971-2000.
- Noguero, F. L. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, 4(2002), 167-179. <https://doi.org/ISSN-e 1575-0345>
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344-371. <https://doi.org/10.1108/09513570210435870>
- O'Reilly, T. (2007). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *Communications & Strategies*, 65(65), 17-37.
- Olabuénaga, J. I. R. (2012). *Metodología de la investigación (5ª)*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Osuji, O. (2011). Fluidity of Regulation-CSR Nexus: The Multinational Corporate Corruption Example. *Journal of Business Ethics*, 103(1), 31-57. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0840-y>
- Pacto Mundial de Naciones Unidas Red Española. (s. f.-a). 10 Principios. Recuperado 10 de agosto de 2016, a partir de <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>
- Pacto Mundial de Naciones Unidas Red Española. (s. f.-b). Agenda 2030.
- Pacto Mundial de Naciones Unidas Red Española. (s. f.-c). Pacto Mundial 10

- principios. Recuperado 13 de julio de 2016, a partir de <http://www.pactomundial.org/2015/02/10-principios-del-pacto-mundial/>
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71-88. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9044-2>
- Patriotta, G., Gond, J. P., & Schultz, F. (2011). Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1804-1836. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00990.x>
- Perez, F., & Sanchez, L. E. (2009). Assessing the evolution of sustainability reporting in the mining sector. *Environmental Management*, 43(6), 949-961. <https://doi.org/10.1007/s00267-008-9269-1>
- Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2002). The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1), 78-95. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2002.7373679>
- Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2004). The Business School «Business»: Some Lessons from the US Experience*. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1501-1520.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. (R. E. Freeman, Ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2008). Keep It Real. *Marketing Management*, 17(1), 18-24.
- Piñuel Raigada, J. L. (2002). Epistemología , metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 1-42.
- Plummer, K. (1983). *Documents of Life: An Introduction to the Problems and Literature of a Humanistic Method*. London: G. Allen & Unwin.
- Porter, L. W., & McKibbin, L. E. (1988). *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century?* New York: McGraw-Hill Book Company.
- Porter, M. E. (1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 1-17.
<https://doi.org/10.1108/09600039410055963>
- Post, J. E. (1979). Corporate Behavior and Social Change. *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)*, 4(4), 136.
- Post, J., Preston, L., & Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford: Stanford University Press.
- Prahalad, C. K. (2002). Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation. *Reflections: The SOL Journal*, 3(4), 6-17.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48.
<https://doi.org/10.1108/02756660710732611>
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1981). Private management and public policy. *California Management Review (pre-1986)*, 23(3), 56.
- PRME. (s. f.-a). Los Seis Principios del PRME. Recuperado 8 de julio de 2016, a partir de <http://www.unprme.org/resource-docs/LOSSEISPRINCIPIOSDEPRME.pdf>
- PRME. (s. f.-b). PRME - Principle for Responsible Management Education.
- Ramus, C. A., & Montiel, I. (2005). When Are Corporate Environmental Policies a Form of Greenwashing? *Business & Society*, 44(4), 377-414.
<https://doi.org/10.1177/0007650305278120>
- Rayment, J., & Smith, J. (2013). The Current and Future Role of Business Schools. *Education & Training*, 55(4-5), 478-494.
- Reed, D. P. (2009). The Law of the Pack. *Harvard Business Review*, 79(2), 23-25.

- Reiser, G. J. (2007). Managing University Social Responsibility (USR). En *International Sustainable Campus Network: Best Practices— Future Challenges*.
- Renouard, A. (1899). *Histoire de l'École supérieure de commerce de Paris (1820-1898):. Publiée à l'occasion de l'inauguration de son nouvel Hôtel, avenue de la République* (2.^a ed.). Paris: Siège de l'Association des anciens élèves.
- Rindova, V., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.
- Roca, L. C., & Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 20(1), 103-118.
- Rodríguez-Gómez, G., Gil-Flores, J., & García-Jiménez, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Malaga: Aljibe.
- Romero, F., & Gil, V. (2008). *Crossuser: claves para entender al consumidor español de nueva generación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Sacconi, L. (2006). A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification. *Journal of Business Ethics*, 68(3), 259-281. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9014-8>
- Sandmann, L. R. (2008). Conceptualization of the Scholarship of Engagement in Higher Education: A Strategic Review, 1996-2006. *Journal of Higher Education Outreach & Engagement*, 12(1), 91-104.
- Sauder, M., & Espeland, W. N. (2009). The Discipline of Rankings : Tight Coupling and Organizational Change. *American Sociological Review*, 74(1), 63-82. <https://doi.org/10.1177/000312240907400104>
- Sayre, S. (1992). Content analysis as a tool for consumer research. *Journal of Consumer Marketing*, 9(1), 15-25.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a

- Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *The Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Seidl, D. (2013). Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous Environments: Sustainable Development in a Globalized World. *Journal of Management Studies*, 50(2), 259-284. <https://doi.org/10.1111/joms.12014>
- Scholte, B. (2000). *Globalization; A critical introduction*. Basingstoke: Palgrave.
- Scott, D. M. (2010). *The New Rules of Marketing and PR: How to Use Social Media, Blogs, News Releases, Online Video, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Searcy, C., & Buslovich, R. (2014). Corporate Perspectives on the Development and Use of Sustainability Reports. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 149-169. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1701-7>
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Approach*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Serrano Perez, G. (1994). *Investigación cualitativa: retos e interrogantes. Métodos*. Madrid: La Muralla.
- Sethi, S. P. (2002). Standards for corporate conduct in the international arena: Challenges and opportunities for multinational corporations. *Business and Society Review*, 107(1), 20-40.
- Setó-Pamies, D., Domingo-Vernis, M., & Rabassa-Figueras, N. (2011). Corporate social responsibility in management education: Current status in Spanish universities. *Journal of Management and Organization*, 5(Sep), 604-620.
- Sheehy, B. (2014). Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625-648. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2281-x>
- Sherman, W. R. (2012). The Triple Bottom Line: The Reporting Of «Doing

- Well» & «Doing Good». *Journal of Applied Business Research*, 28(4), 673-681.
- Silver, C., & Lewins, A. (2014). *Using Software in Qualitative Research a step by step guide*. London: SAGE Publications Ltd.
- Sionneau, B., Rabasso, C., & Rabasso, J. (2014). How European business schools can find their way. *Journal of Global Responsibility*, 5(2), 226–257. <https://doi.org/10.1108/JGR-03-2014-0013>
- Smith, W., & Higgins, M. (2000). Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic. *Business & Society*, 39(3), 304-322. <https://doi.org/10.1177/000765030003900304>
- Stanford Graduate School of Business. (s. f.). Stanford Graduate School of Business mission.
- Starkey, K., & Tempest, S. (2009). From crisis to purpose. *Journal of Management Development*, 28(8), 700-710. <https://doi.org/10.1108/02621710910985478>
- Stengeli, R. (2009). Doing Well by Doing Good. *Time*, 174(11), 6.
- Strand, R. (2013). The Chief Officer of Corporate Social Responsibility: A Study of Its Presence in Top Management Teams. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 721-734. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1568-z>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. London: SAGE Publications Ltd.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1994). Grounded theory methodology. En *Handbook of qualitative research* (pp. 237-285).
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080331>
- SustainAbility. (s. f.). SustainAbility. Recuperado 30 de marzo de 2016, a partir de <http://sustainability.com/who-we-are/our-people/john-elkington/>
- Szmigin, I., Carrigan, M., & O'Loughlin, D. (2007). Integrating ethical brands into our consumption lives. *Journal of Brand Management*, 14(5), 396-

409. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550084>
- Thévenot, L., Moody, M., & Lafaye, C. (2000). Forms of valuing nature: arguments and modes of justification in French and American environmental disputes. En *Rethinking Comparative Cultural Sociology* (pp. 229-272). Cambridge: Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511628108.009>
- Thomas, T. E., & Lamm, E. (2012). Legitimacy and Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 191-203.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1421-4>
- Toffler, A. (2007). *Revolutionary Wealth: How it will be created and how it will change our lives*. New York: Crown Publishing Group.
- Trinidad Requena, A., Carrero Planes, V., & Soriano Miras, R. M. (2006). *Teoría Fundamentada «Grounded Theory». La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*. Madrid: Cuadernos Metodológicos.
- Tripathy, M. R. (2009). Case Methodology in Teaching & Research : A Critical Review. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(4), 660-671.
- Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 32(5), 837-849.
- UN Global Compact. (s. f.-a). Global Compact - Pacto Mundial.
- UN Global Compact. (s. f.-b). Ten Principle of UN Global Compact.
Recuperado 9 de agosto de 2016, a partir de
<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- UN Global Compact. (s. f.-c). UN Global Compact mission. Recuperado 13 de julio de 2016, a partir de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>
- UN Global Compact. (s. f.-d). UN Sustainable Development Goals.
Recuperado 1 de enero de 2016, a partir de
<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/sustainable-development/sdgs/17-global-goals>
- UN Global Compact. (s. f.-e). UNGC Management Model. Recuperado 13 de

- julio de 2016, a partir de
https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UNGC_Management_Model_ES.pdf
- UN Global Compact. (2012). *Guide to the Global Compact - a practical understanding of the vision and ten principles.*
- UNESCO. (s. f.). Ethics Education Programmes.
- UNESCO. (1998). Higher Education in the Twenty-first Century. Vision and Action. (Vol. I, p. 136).
- Università Bocconi. (s. f.). Università Bocconi. Recuperado 3 de mayo de 2016, a partir de
http://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Bocconi/SitoPubblico_IT/Albero+di+navigazione/Home/Chi+siamo/Storia+e+Missione/Storia/STORIA_EDAauthor5+2008+07+16+09+44
- Vallaey, F., De La cruz, C., & Sasia, P. (2009). *Manual para la responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos.* Mexico D.F.: Mc Graw - Hill Interamericana.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Valles, M. S. (2001). Ventajas y desafíos del uso de programas informáticos (e.g. ATLAS.ti y MAXqda) en el análisis cualitativo. Una reflexión metodológica desde la grounded theory y el contexto de la investigación social española. *Departamento de Metodología de la Investigación da Universidad Complutense de Madrid*, (Mcc), 1-26.
- Varadarajan, R. P., & Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment Of Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.
- Vázquez, J. L., Aza, C. L., & Lanero, A. (2015). Students' experiences of University Social Responsibility and Perceptions of Satisfaction and Quality of Service. *Ekonomski Vjesnik*, 28, 25-39.
- Verschoor, C. C. (2009). Manage More Ethically Than Capitalism? *October*, (October).
- Vidhi, C., & Wang, J. (2007). Communicating Corporate Social Responsibility on the Internet: A Case Study of the Top 100 Information Technology

- Companies in India. *Management Communication Quarterly*, 21(1973), 232-248. <https://doi.org/10.1177/0893318907308746>
- Votaw, D. (1972). Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility. *California Management Review (pre-1986)*, 15(2), 25-31.
- Waddock, S. (2008). Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 87-108. <https://doi.org/10.5465/AMP.2008.34587997>
- Waddock, S., & Lozano, J. M. (2013). Developing More Holistic Management Education: Lessons Learned From Two Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 12(2), 265-284. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0002>
- Waples, D., & Berelson, B. (1941). *What the voters were told: An essay in content analysis*. University of Chicago: Graduate Library School.
- Wedlin, L. (2011). Going global: Rankings as rhetorical devices to construct an international field of management education. *Management Learning*, 42(2), 199-218. <https://doi.org/10.1177/1350507610389683>
- Wharton University of Pennsylvania. (s. f.). Wharton University of Pennsylvania. Recuperado 29 de abril de 2016, a partir de <https://www.wharton.upenn.edu/wharton-history/>
- Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1997). *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*. London: Pitman.
- Wigmore-Álvarez, A., & Ruiz-Lozano, M. (2012). University Social Responsibility (USR) in the Global Context: An Overview of Literature. *Business & Professional Ethics Journal*, 31(3/4), 475-498. <https://doi.org/10.5840/bpej2012313/424>
- Williams, A. P. O. (2010). *The History of UK Business and Management Education*. London: Emerald Group Publishing.
- Wilson, D. C., & Thomas, H. (2012). The legitimacy of the business of business schools : what's the future? *Journal of Management Development*, 31(4), 368-376. <https://doi.org/10.1108/02621711211219040>

- Wipperfurth, A. (2005). *Brand hijack: marketing without marketing*. New York: Portfolio.
- World Business Council for Sustainable Development. (s. f.). World Business Council for Sustainable Development. Recuperado 9 de agosto de 2016, a partir de <http://www.wbcsd.org/about/organization.aspx>
- World Economic Forum. (2002). World Economic Forum.
- Wren, D., & Van Fleet, D. (1983). History in schools of business. *Business and Economic History*, 12, 29-35.
- Wright, T. S. A. (2002). Definitions and frameworks for environmental sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in higher ...*, 15, 105-120.
- Zadek, S. (1998). Balancing Performance , Ethics , and Accountability. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1421-1441.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Libro de Códigos

Libro de códigos extraídos directamente en el formato Atlas.ti.

Incluye los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las metas, definidas por Naciones Unidas, que tienen que servir como hoja de ruta para que empresas, gobiernos, instituciones y cada individuo pueda colaborar a la realización de la agenda de Desarrollo Sostenible 2030.

ATLAS.ti Report

TESIS

Codes Book

Report created by Giorgia Miotto on 03 Dec 2016

● GOAL 1: NO POVERTY

Created: 08/11/16 by Giorgia Miotto, **Modified:** 08/11/16 by Giorgia Miotto

Comment:

1.1

By 2030, eradicate extreme poverty for all people everywhere, currently measured as people living on less than \$1.25 a day

1.2

By 2030, reduce at least by half the proportion of men, women and children of all ages living in poverty in all its dimensions according to national definitions

1.3

Implement nationally appropriate social protection systems and measures for all, including floors, and by 2030 achieve substantial coverage of the poor and the vulnerable

1.4

By 2030, ensure that all men and women, in particular the poor and the vulnerable, have equal rights to economic resources, as well as access to basic services, ownership and control over land and other forms of property, inheritance, natural resources, appropriate new technology and financial services, including microfinance

1.5

By 2030, build the resilience of the poor and those in vulnerable situations and reduce their exposure and vulnerability to climate-related extreme events and other economic, social and environmental shocks and disasters

1.a

Ensure significant mobilization of resources from a variety of sources, including through enhanced development cooperation, in order to provide adequate and predictable means for developing countries, in particular least developed countries, to implement programmes and policies to end poverty in all its dimensions

1.b

Create sound policy frameworks at the national, regional and international levels, based on pro-poor and gender-sensitive development strategies, to support accelerated investment in poverty eradication actions

● GOAL 2: ZERO HUNGER

Created: 08/11/16 by Giorgia Miotto, **Modified:** 08/11/16 by Giorgia Miotto

Comment:

2.1

By 2030, end hunger and ensure access by all people, in particular the poor and people in vulnerable situations, including infants, to safe, nutritious and sufficient food all year round

2.2

By 2030, end all forms of malnutrition, including achieving, by 2025, the internationally agreed targets on stunting and wasting in children under 5 years of age, and address the nutritional needs of adolescent girls, pregnant and lactating women and older persons

2.3

By 2030, double the agricultural productivity and incomes of small-scale food producers, in particular women, indigenous peoples, family farmers, pastoralists and fishers, including through secure and equal access to land, other productive resources and inputs, knowledge, financial services, markets and opportunities for value addition and non-farm employment

2.4

By 2030, ensure sustainable food production systems and implement resilient agricultural practices that increase productivity and production, that help maintain ecosystems, that strengthen capacity for adaptation to climate change, extreme weather, drought, flooding and other disasters and that progressively improve land and soil quality

2.5

By 2020, maintain the genetic diversity of seeds, cultivated plants and farmed and domesticated animals and their related wild species, including through soundly managed and diversified seed and plant banks at the national, regional and international levels, and promote access to and fair and equitable sharing of benefits arising from the utilization of genetic resources and associated traditional knowledge, as internationally agreed

2.a

Increase investment, including through enhanced international cooperation, in rural infrastructure, agricultural research and extension services, technology development and plant and livestock gene banks in order to enhance agricultural productive capacity in developing countries, in particular least developed countries

2.b

Correct and prevent trade restrictions and distortions in world agricultural markets, including through the parallel elimination of all forms of agricultural export subsidies and all export measures with equivalent effect, in accordance with the mandate of the Doha Development Round

2.c

Adopt measures to ensure the proper functioning of food commodity markets and their derivatives and facilitate timely access to market information, including on food reserves, in order to help limit extreme food price volatility

● GOAL 3: GOOD HEALTH and WELL BEING

Created: 08/11/16 by Giorgia Miotto, **Modified:** 08/11/16 by Giorgia Miotto

Comment:

3.1

By 2030, reduce the global maternal mortality ratio to less than 70 per 100,000 live births

3.2

By 2030, end preventable deaths of newborns and children under 5 years of age, with all countries aiming to reduce neonatal mortality to at least as low as 12 per 1,000 live births and under-5 mortality to at least as low as 25 per 1,000 live births

3.3

By 2030, end the epidemics of AIDS, tuberculosis, malaria and neglected tropical diseases and combat hepatitis, water-borne diseases and other communicable diseases

3.4

By 2030, reduce by one third premature mortality from non-communicable diseases through prevention and treatment and promote mental health and well-being

3.5

Strengthen the prevention and treatment of substance abuse, including narcotic drug abuse and harmful use of alcohol

3.6

By 2020, halve the number of global deaths and injuries from road traffic accidents

3.7

By 2030, ensure universal access to sexual and reproductive health-care services, including for family planning, information and education, and the integration of reproductive health into national strategies and programmes

3.8

Achieve universal health coverage, including financial risk protection, access to quality essential health-care services and access to safe, effective, quality and affordable essential medicines and vaccines for all

3.9

By 2030, substantially reduce the number of deaths and illnesses from hazardous chemicals and air, water and soil pollution and contamination

3.a

Strengthen the implementation of the World Health Organization Framework Convention on Tobacco Control in all countries, as appropriate

3.b

Support the research and development of vaccines and medicines for the communicable and non-communicable diseases that primarily affect developing countries, provide access to affordable essential medicines and vaccines, in accordance with the Doha Declaration on the TRIPS Agreement and Public Health, which affirms the right of developing countries to use to the full the provisions in the Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights regarding flexibilities to protect public health, and, in particular, provide access to medicines for all

3.c

Substantially increase health financing and the recruitment, development, training and retention of the health workforce in developing countries, especially in least developed countries and small island developing States

3.d

Strengthen the capacity of all countries, in particular developing countries, for early warning, risk reduction and management of national and global health risks

● GOAL 4: QUALITY EDUCATION

Created: 08/11/16 by Giorgia Miotto, **Modified:** 08/11/16 by Giorgia Miotto

Comment:

4.1

By 2030, ensure that all girls and boys complete free, equitable and quality primary and secondary education leading to relevant and effective learning outcomes

4.2

By 2030, ensure that all girls and boys have access to quality early childhood development, care and pre-primary education so that they are ready for primary education

4.3

By 2030, ensure equal access for all women and men to affordable and quality technical, vocational and tertiary education, including university

4.4

By 2030, substantially increase the number of youth and adults who have relevant skills, including technical and vocational skills, for employment, decent jobs and entrepreneurship

4.5

By 2030, eliminate gender disparities in education and ensure equal access to all levels of education and vocational training for the vulnerable, including persons with disabilities, indigenous peoples and children in vulnerable situations

4.6

By 2030, ensure that all youth and a substantial proportion of adults, both men and women, achieve literacy and numeracy

4.7

By 2030, ensure that all learners acquire the knowledge and skills needed to promote sustainable development, including, among others, through education for sustainable development and sustainable lifestyles, human rights, gender equality, promotion of a culture of peace and non-violence, global citizenship and appreciation of cultural diversity and of culture's contribution to sustainable development

4.a

Build and upgrade education facilities that are child, disability and gender sensitive and provide safe, non-violent, inclusive and effective learning environments for all

4.b

By 2020, substantially expand globally the number of scholarships available to developing countries, in particular least developed countries, small island developing States and African countries, for enrolment in higher education, including vocational training and information and communications technology, technical, engineering and scientific programmes, in developed countries and other developing countries

4.c

By 2030, substantially increase the supply of qualified teachers, including through international cooperation for teacher training in developing countries, especially least developed countries and small island developing States

● GOAL 5: GENDER EQUALITY

Created: 08/11/16 by Giorgia Miotto, **Modified:** 08/11/16 by Giorgia Miotto

Comment:

5.1

End all forms of discrimination against all women and girls everywhere

5.2

Eliminate all forms of violence against all women and girls in the public and private spheres, including trafficking and sexual and other types of exploitation

5.3

Eliminate all harmful practices, such as child, early and forced marriage and female genital mutilation

5.4

Recognize and value unpaid care and domestic work through the provision of public services, infrastructure and social protection policies and the promotion of shared responsibility within the household and the family as nationally appropriate

5.5

Ensure women's full and effective participation and equal opportunities for leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life

5.6

Ensure universal access to sexual and reproductive health and reproductive rights as agreed in accordance with the Programme of Action of the International Conference on Population and Development and the Beijing Platform for Action and the outcome documents of their review conferences

5.a

Undertake reforms to give women equal rights to economic resources, as well as access to ownership and control over land and other forms of property, financial services, inheritance and natural resources, in accordance with national laws

5.b

Enhance the use of enabling technology, in particular information and communications technology, to promote the empowerment of women

5.c

Adopt and strengthen sound policies and enforceable legislation for the promotion of gender equality and the empowerment of all women and girls at all levels

● GOAL 6: CLEAN WATER and SANITATION

Created: 08/11/16 by Giorgia Miotto, **Modified:** 08/11/16 by Giorgia Miotto

Comment:

6.1

By 2030, achieve universal and equitable access to safe and affordable drinking water for all

6.2

By 2030, achieve access to adequate and equitable sanitation and hygiene for all and end open defecation, paying special attention to the needs of women and girls and those in vulnerable situations

6.3

By 2030, improve water quality by reducing pollution, eliminating dumping and minimizing release of hazardous chemicals and materials, halving the proportion of untreated wastewater and substantially increasing recycling and safe reuse globally

6.4

By 2030, substantially increase water-use efficiency across all sectors and ensure sustainable withdrawals and supply of freshwater to address water scarcity and substantially reduce the number of people suffering from water scarcity

6.5

By 2030, implement integrated water resources management at all levels, including through transboundary cooperation as appropriate

6.6

By 2020, protect and restore water-related ecosystems, including mountains, forests, wetlands, rivers, aquifers and lakes

6.a

By 2030, expand international cooperation and capacity-building support to developing countries in water- and sanitation-related activities and programmes, including water harvesting, desalination, water efficiency, wastewater treatment, recycling and reuse technologies

6.b

Support and strengthen the participation of local communities in improving water and sanitation management

● **GOAL 7: AFFORDABLE and CLEAN ENERGY**

Created: 08/11/16 by Giorgia Miotto, **Modified:** 08/11/16 by Giorgia Miotto

Comment:

7.1

By 2030, ensure universal access to affordable, reliable and modern energy services

7.2

By 2030, increase substantially the share of renewable energy in the global energy mix

7.3

By 2030, double the global rate of improvement in energy efficiency

7.a

By 2030, enhance international cooperation to facilitate access to clean energy research and technology, including renewable energy, energy efficiency and advanced and cleaner fossil-fuel technology, and promote investment in energy infrastructure and clean energy technology

7.b

By 2030, expand infrastructure and upgrade technology for supplying modern and sustainable energy services for all in developing countries, in particular least developed countries, small island developing States, and land-locked developing countries, in accordance with their respective programmes of support

● **GOAL 8: DECENT WORK and ECONOMIC GROWTH**

Created: 08/11/16 by Giorgia Miotto, **Modified:** 08/11/16 by Giorgia Miotto

Comment:

8.1

Sustain per capita economic growth in accordance with national circumstances and, in particular, at least 7 per cent gross domestic product growth per annum in the least developed countries

8.2

Achieve higher levels of economic productivity through diversification, technological upgrading and innovation, including through a focus on high-value added and labour-intensive sectors

8.3

Promote development-oriented policies that support productive activities, decent job creation, entrepreneurship, creativity and innovation, and encourage the formalization and growth of micro-, small- and medium-sized enterprises, including through access to financial services

8.4

Improve progressively, through 2030, global resource efficiency in consumption and production and endeavour to decouple economic growth from environmental degradation, in accordance with the 10-year framework of programmes on sustainable consumption and production, with developed countries taking the lead

8.5

By 2030, achieve full and productive employment and decent work for all women and men, including for young people and persons with disabilities, and equal pay for work of equal value

8.6

By 2020, substantially reduce the proportion of youth not in employment, education or training

8.7

Take immediate and effective measures to eradicate forced labour, end modern slavery and human trafficking and secure the prohibition and elimination of the worst forms of child labour, including recruitment and use of child soldiers, and by 2025 end child labour in all its forms

8.8

Protect labour rights and promote safe and secure working environments for all workers, including migrant workers, in particular women migrants, and those in precarious employment

8.9

By 2030, devise and implement policies to promote sustainable tourism that creates jobs and promotes local culture and products

8.10

Strengthen the capacity of domestic financial institutions to encourage and expand access to banking, insurance and financial services for all

8.a

Increase Aid for Trade support for developing countries, in particular least developed countries, including through the Enhanced Integrated Framework for Trade-Related Technical Assistance to Least Developed Countries

8.b

By 2020, develop and operationalize a global strategy for youth employment and implement the Global Jobs Pact of the International Labour Organization

● GOAL 9: INDUSTRY, INNOVATION and INFRASTRUCTURES

Created: 08/11/16 by Giorgia Miotto, **Modified:** 08/11/16 by Giorgia Miotto

Comment:

9.1

Develop quality, reliable, sustainable and resilient infrastructure, including regional and transborder infrastructure, to support economic development and human well-being, with a focus on affordable and equitable access for all

9.2

Promote inclusive and sustainable industrialization and, by 2030, significantly raise industry's share of employment and gross domestic product, in line with national circumstances, and double its share in least developed countries

9.3

Increase the access of small-scale industrial and other enterprises, in particular in developing countries, to financial services, including affordable credit, and their integration into value chains and markets

9.4

By 2030, upgrade infrastructure and retrofit industries to make them sustainable, with increased resource-use efficiency and greater adoption of clean and environmentally sound technologies and industrial processes, with all countries taking action in accordance with their respective capabilities

9.5

Enhance scientific research, upgrade the technological capabilities of industrial sectors in all countries, in particular developing countries, including, by 2030, encouraging innovation and substantially increasing the number of research and development workers per 1 million people and public and private research and development spending

9.a

Facilitate sustainable and resilient infrastructure development in developing countries through enhanced financial, technological and technical support to African countries, least developed countries, landlocked developing countries and small island developing States

9.b

Support domestic technology development, research and innovation in developing countries, including by ensuring a conducive policy environment for, inter alia, industrial diversification and value addition to commodities

9.c

Significantly increase access to information and communications technology and strive to provide universal and affordable access to the Internet in least developed countries by 2020

● GOAL 10: REDUCE INEQUALITY

Created: 08/11/16 by Giorgia Miotto, **Modified:** 08/11/16 by Giorgia Miotto

Comment:

10.1

By 2030, progressively achieve and sustain income growth of the bottom 40 per cent of the population at a rate higher than the national average

10.2

By 2030, empower and promote the social, economic and political inclusion of all, irrespective of age, sex, disability, race, ethnicity, origin, religion or economic or other status

10.3

Ensure equal opportunity and reduce inequalities of outcome, including by eliminating discriminatory laws, policies and practices and promoting appropriate legislation, policies and action in this regard

10.4

Adopt policies, especially fiscal, wage and social protection policies, and progressively achieve greater equality

10.5

Improve the regulation and monitoring of global financial markets and institutions and strengthen the implementation of such regulations

10.6

Ensure enhanced representation and voice for developing countries in decision-making in global international economic and financial institutions in order to deliver more effective, credible, accountable and legitimate institutions

10.7

Facilitate orderly, safe, regular and responsible migration and mobility of people, including through the implementation of planned and well-managed migration policies

10.a

Implement the principle of special and differential treatment for developing countries, in particular least developed countries, in accordance with World Trade Organization agreements

10.b

Encourage official development assistance and financial flows, including foreign direct investment, to States where the need is greatest, in particular least developed countries, African countries, small island developing States and landlocked developing countries, in accordance with their national plans and programmes

10.c

By 2030, reduce to less than 3 per cent the transaction costs of migrant remittances and eliminate remittance corridors with costs higher than 5 per cent

● **GOAL 11: SUSTAINABLE CITIES and COMMUNITIES**

Created: 08/11/16 by Giorgia Miotto, **Modified:** 08/11/16 by Giorgia Miotto

Comment:

11.1

By 2030, ensure access for all to adequate, safe and affordable housing and basic services and upgrade slums

11.2

By 2030, provide access to safe, affordable, accessible and sustainable transport systems for all, improving road safety, notably by expanding public transport, with special attention to the needs of those in vulnerable situations, women, children, persons with disabilities and older persons

11.3

By 2030, enhance inclusive and sustainable urbanization and capacity for participatory, integrated and sustainable human settlement planning and management in all countries

11.4

Strengthen efforts to protect and safeguard the world's cultural and natural heritage

11.5

By 2030, significantly reduce the number of deaths and the number of people affected and substantially decrease the direct economic losses relative to global gross domestic product caused by disasters, including water-related disasters, with a focus on protecting the poor and people in vulnerable situations

11.6

By 2030, reduce the adverse per capita environmental impact of cities, including by paying special attention to air quality and municipal and other waste management

11.7

By 2030, provide universal access to safe, inclusive and accessible, green and public spaces, in particular for women and children, older persons and persons with disabilities

11.a

Support positive economic, social and environmental links between urban, peri-urban and rural areas by strengthening national and regional development planning

11.b

By 2020, substantially increase the number of cities and human settlements adopting and implementing integrated policies and plans towards inclusion, resource efficiency, mitigation and adaptation to climate change, resilience to disasters, and develop and implement, in line with the Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030, holistic disaster risk management at all levels

11.c

Support least developed countries, including through financial and technical assistance, in building sustainable and resilient buildings utilizing local materials

● GOAL 12: RESPONSIBLE CONSUMPTION and PRODUCTION

Created: 08/11/16 by Giorgia Miotto, **Modified:** 08/11/16 by Giorgia Miotto

Comment:

12.1

Implement the 10-year framework of programmes on sustainable consumption and production, all countries taking action, with developed countries taking the lead, taking into account the development and capabilities of developing countries

12.2

By 2030, achieve the sustainable management and efficient use of natural resources

12.3

By 2030, halve per capita global food waste at the retail and consumer levels and reduce food losses along production and supply chains, including post-harvest losses

12.4

By 2020, achieve the environmentally sound management of chemicals and all wastes throughout their life cycle, in accordance with agreed international frameworks, and significantly reduce their release to air, water and soil in order to minimize their adverse impacts on human health and the environment

12.5

By 2030, substantially reduce waste generation through prevention, reduction, recycling and reuse

12.6

Encourage companies, especially large and transnational companies, to adopt sustainable practices and to integrate sustainability information into their reporting cycle

12.7

Promote public procurement practices that are sustainable, in accordance with national policies and priorities

12.8

By 2030, ensure that people everywhere have the relevant information and awareness for sustainable development and lifestyles in harmony with nature

12.a

Support developing countries to strengthen their scientific and technological capacity to move towards more sustainable patterns of consumption and production

12.b

Develop and implement tools to monitor sustainable development impacts for sustainable tourism that creates jobs and promotes local culture and products

12.c

Rationalize inefficient fossil-fuel subsidies that encourage wasteful consumption by removing market distortions, in accordance with national circumstances, including by restructuring taxation and phasing out those harmful subsidies, where they exist, to reflect their environmental impacts, taking fully into account the specific needs and conditions of developing countries and minimizing the possible adverse impacts on their development in a manner that protects the poor and the affected communities

● GOAL 13: CLIMATE ACTION

Created: 08/11/16 by Giorgia Miotto, **Modified:** 08/11/16 by Giorgia Miotto

Comment:

13.1

Strengthen resilience and adaptive capacity to climate-related hazards and natural disasters in all countries

13.2

Integrate climate change measures into national policies, strategies and planning

13.3

Improve education, awareness-raising and human and institutional capacity on climate change mitigation, adaptation, impact reduction and early warning

13.a

Implement the commitment undertaken by developed-country parties to the United Nations Framework Convention on Climate Change to a goal of mobilizing jointly \$100 billion annually by 2020 from all sources to address the needs of developing countries in the context of meaningful mitigation actions and transparency on implementation and fully operationalize the Green Climate Fund through its capitalization as soon as possible

13.b

Promote mechanisms for raising capacity for effective climate change-related planning and management in least developed countries and small island developing States, including focusing on women, youth and local and marginalized communities

* Acknowledging that the United Nations Framework Convention on Climate Change is the primary international, intergovernmental forum for negotiating the global response to climate change.

● GOAL 14: LIFE BELOW WATER

Created: 08/11/16 by Giorgia Miotto, **Modified:** 08/11/16 by Giorgia Miotto

Comment:

14.1

By 2025, prevent and significantly reduce marine pollution of all kinds, in particular from land-based activities, including marine debris and nutrient pollution

14.2

By 2020, sustainably manage and protect marine and coastal ecosystems to avoid significant adverse impacts, including by strengthening their resilience, and take action for their restoration in order to achieve healthy and productive oceans

14.3

Minimize and address the impacts of ocean acidification, including through enhanced scientific cooperation at all levels

14.4

By 2020, effectively regulate harvesting and end overfishing, illegal, unreported and unregulated fishing and destructive fishing practices and implement science-based management plans, in order to restore fish stocks in the shortest time feasible, at least to levels that can produce maximum sustainable yield as determined by their biological characteristics

14.5

By 2020, conserve at least 10 per cent of coastal and marine areas, consistent with national and international law and based on the best available scientific information

14.6

By 2020, prohibit certain forms of fisheries subsidies which contribute to overcapacity and overfishing, eliminate subsidies that contribute to illegal, unreported and unregulated fishing and refrain from introducing new such subsidies, recognizing that appropriate and effective special and differential treatment for developing and least developed countries should be an integral part of the World Trade Organization fisheries subsidies negotiation

14.7

By 2030, increase the economic benefits to Small Island developing States and least developed countries from the sustainable use of marine resources, including through sustainable management of fisheries, aquaculture and tourism

14.a

Increase scientific knowledge, develop research capacity and transfer marine technology, taking into account the Intergovernmental Oceanographic Commission Criteria and Guidelines on the Transfer of Marine Technology, in order to improve ocean health and to enhance the contribution of marine biodiversity to the development of developing countries, in particular small island developing States and least developed countries

14.b

Provide access for small-scale artisanal fishers to marine resources and markets

14.c

Enhance the conservation and sustainable use of oceans and their resources by implementing international law as reflected in UNCLOS, which provides the legal framework for the conservation and sustainable use of oceans and their resources, as recalled in paragraph 158 of The Future We Want

● GOAL 15: LIFE ON LAND

Created: 08/11/16 by Giorgia Miotto, **Modified:** 08/11/16 by Giorgia Miotto

Comment:

15.1

By 2020, ensure the conservation, restoration and sustainable use of terrestrial and inland freshwater ecosystems and their services, in particular forests, wetlands, mountains and drylands, in line with obligations under international agreements

15.2

By 2020, promote the implementation of sustainable management of all types of forests, halt deforestation, restore degraded forests and substantially increase afforestation and reforestation globally

15.3

By 2030, combat desertification, restore degraded land and soil, including land affected by desertification, drought and floods, and strive to achieve a land degradation-neutral world

15.4

By 2030, ensure the conservation of mountain ecosystems, including their biodiversity, in order to enhance their capacity to provide benefits that are essential for sustainable development

15.5

Take urgent and significant action to reduce the degradation of natural habitats, halt the loss of biodiversity and, by 2020, protect and prevent the extinction of threatened species

15.6

Promote fair and equitable sharing of the benefits arising from the utilization of genetic resources and promote appropriate access to such resources, as internationally agreed

15.7

Take urgent action to end poaching and trafficking of protected species of flora and fauna and address both demand and supply of illegal wildlife products

15.8

By 2020, introduce measures to prevent the introduction and significantly reduce the impact of invasive alien species on land and water ecosystems and control or eradicate the priority species

15.9

By 2020, integrate ecosystem and biodiversity values into national and local planning, development processes, poverty reduction strategies and accounts

15.a

Mobilize and significantly increase financial resources from all sources to conserve and sustainably use biodiversity and ecosystems

15.b

Mobilize significant resources from all sources and at all levels to finance sustainable forest management and provide adequate incentives to developing countries to advance such management, including for conservation and reforestation

15.c

Enhance global support for efforts to combat poaching and trafficking of protected species, including by increasing the capacity of local communities to pursue sustainable livelihood opportunities

● **GOAL 16: PEACE, JUSTICE and STRONG INSTITUTIONS**

Created: 08/11/16 by Giorgia Miotto, **Modified:** 08/11/16 by Giorgia Miotto

Comment:

16.1

Significantly reduce all forms of violence and related death rates everywhere

16.2

End abuse, exploitation, trafficking and all forms of violence against and torture of children

16.3

Promote the rule of law at the national and international levels and ensure equal access to justice for all

16.4

By 2030, significantly reduce illicit financial and arms flows, strengthen the recovery and return of stolen assets and combat all forms of organized crime

- 16.5
Substantially reduce corruption and bribery in all their forms
- 16.6
Develop effective, accountable and transparent institutions at all levels
- 16.7
Ensure responsive, inclusive, participatory and representative decision-making at all levels
- 16.8
Broaden and strengthen the participation of developing countries in the institutions of global governance
- 16.9
By 2030, provide legal identity for all, including birth registration
- 16.10
Ensure public access to information and protect fundamental freedoms, in accordance with national legislation and international agreements
- 16.a
Strengthen relevant national institutions, including through international cooperation, for building capacity at all levels, in particular in developing countries, to prevent violence and combat terrorism and crime
- 16.b
Promote and enforce non-discriminatory laws and policies for sustainable development

● GOAL 17: PARTNERSHIP FOR THE GOALS

Created: 08/11/16 by Giorgia Miotto, **Modified:** 08/11/16 by Giorgia Miotto

Comment:

- 17.1
Strengthen domestic resource mobilization, including through international support to developing countries, to improve domestic capacity for tax and other revenue collection
- 17.2
Developed countries to implement fully their official development assistance commitments, including the commitment by many developed countries to achieve the target of 0.7 per cent of ODA/GNI to developing countries and 0.15 to 0.20 per cent of ODA/GNI to least developed countries; ODA providers are encouraged to consider setting a target to provide at least 0.20 per cent of ODA/GNI to least developed countries
- 17.3
Mobilize additional financial resources for developing countries from multiple sources
- 17.4
Assist developing countries in attaining long-term debt sustainability through coordinated policies aimed at fostering debt financing, debt relief and debt restructuring, as appropriate, and address the external debt of highly indebted poor countries to reduce debt distress
- 17.5
Adopt and implement investment promotion regimes for least developed countries
- Technology
- 17.6
Enhance North-South, South-South and triangular regional and international cooperation on and access to science, technology and innovation and enhance knowledge sharing on mutually agreed terms, including through improved coordination

among existing mechanisms, in particular at the United Nations level, and through a global technology facilitation mechanism

17.7

Promote the development, transfer, dissemination and diffusion of environmentally sound technologies to developing countries on favourable terms, including on concessional and preferential terms, as mutually agreed

17.8

Fully operationalize the technology bank and science, technology and innovation capacity-building mechanism for least developed countries by 2017 and enhance the use of enabling technology, in particular information and communications technology
Capacity-Building

17.9

Enhance international support for implementing effective and targeted capacity-building in developing countries to support national plans to implement all the sustainable development goals, including through North-South, South-South and triangular cooperation

Trade

17.10

Promote a universal, rules-based, open, non-discriminatory and equitable multilateral trading system under the World Trade Organization, including through the conclusion of negotiations under its Doha Development Agenda

17.11

Significantly increase the exports of developing countries, in particular with a view to doubling the least developed countries' share of global exports by 2020

17.12

Realize timely implementation of duty-free and quota-free market access on a lasting basis for all least developed countries, consistent with World Trade Organization decisions, including by ensuring that preferential rules of origin applicable to imports from least developed countries are transparent and simple, and contribute to facilitating market access

Systemic issues

Policy and Institutional coherence

17.13

Enhance global macroeconomic stability, including through policy coordination and policy coherence

17.14

Enhance policy coherence for sustainable development

17.15

Respect each country's policy space and leadership to establish and implement policies for poverty eradication and sustainable development

Multi-stakeholder partnerships

17.16

Enhance the global partnership for sustainable development, complemented by multi-stakeholder partnerships that mobilize and share knowledge, expertise, technology and financial resources, to support the achievement of the sustainable development goals in all countries, in particular developing countries

17.17

Encourage and promote effective public, public-private and civil society partnerships, building on the experience and resourcing strategies of partnerships

Data, monitoring and accountability

17.18

By 2020, enhance capacity-building support to developing countries, including for least developed countries and small island developing States, to increase significantly the availability of high-quality, timely and reliable data disaggregated by income, gender, age, race, ethnicity, migratory status, disability, geographic location and other characteristics relevant in national contexts

17.19

By 2030, build on existing initiatives to develop measurements of progress on sustainable development that complement gross domestic product, and support statistical capacity-building in developing countries

Anexo 2. Codes Frequency

Frecuencia de todos los ODS (códigos) en los Sustainability Reports (Documentos Primarios) analizados.

ATLAS.ti Report

TESIS Codes Frequency

Report created by Giorgia Miotto on 03 Dec 2016

CODE	University of California at Berkeley y Haas US	CEIBS China	University Chicago Booth US	Duke University Fuqua US	HKUST BUSINESS SCHOOL Hong Kong	IESE Business School Spain	IMD Switzerland	INSEAD France	MIT Sloan US	Northwestern University Kellogg US
GOAL 1: NO POVERTY	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
GOAL 2: ZERO HUNGER	2	1	0	0	0	0	0	0	3	0
GOAL 3: GOOD HEALTH and WELL BEING	6	5	0	0	2	2	0	0	1	0
GOAL 4: QUALITY EDUCATION	4	8	1	5	2	15	2	1	0	2
GOAL 5: GENDER EQUALITY	3	11	2	0	0	4	0	1	0	2
GOAL 6: CLEAN WATER and SANITATION	0	1	0	0	3	1	0	0	1	1
GOAL 7: AFFORDABLE and CLEAN ENERGY	1	2	0	0	1	0	0	0	7	0
GOAL 8: DECENT WORK and ECONOMIC GROWTH	8	2	0	0	2	7	0	0	4	1
GOAL 9: INDUSTRY, INNOVATION and INFRASTRUCTURES	4	3	0	0	1	2	0	0	15	0
GOAL 10: REDUCE INEQUALITY	23	10	2	2	3	9	4	9	9	3
GOAL 11: SUSTAINABLE CITIES and COMMUNITIES	3	5	0	0	5	6	0	0	1	1
GOAL 12: RESPONSIBLE CONSUMPTION and PRODUCTION	10	11	0	0	0	0	0	0	7	0
GOAL 13: CLIMATE ACTION	1	0	0	0	0	2	0	0	18	0
GOAL 14: LIFE BELOW WATER	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
GOAL 15: LIFE ON LAND	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0
GOAL 16: PEACE, JUSTICE and STRONG INSTITUTIONS	7	26	1	0	1	12	0	1	2	1
GOAL 17: PARTNERSHIP FOR THE GOALS	11	5	1	0	3	8	1	3	1	0

CODE	IE Business School Spain	HEC France	Yale School of Management US	ESADE Spain	SDA BOCCONI Italy	Indian School of Business India	Nanyang Business School Singapore	Cornell University Johnson US	National University of Singapore Singapore	Imperial College Business School Annual UK
GOAL 1: NO POVERTY	5	0	0	3	0	0	0	7	1	1
GOAL 2: ZERO HUNGER	2	0	0	3	0	0	0	3	0	0
GOAL 3: GOOD HEALTH and WELL BEING	1	0	8	3	2	1	1	2	2	4
GOAL 4: QUALITY EDUCATION	4	9	1	18	2	5	3	0	1	3
GOAL 5: GENDER EQUALITY	32	2	0	6	2	0	0	10	0	8
GOAL 6: CLEAN WATER and SANITATION	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
GOAL 7: AFFORDABLE and CLEAN ENERGY	5	0	2	1	0	2	0	8	0	6
GOAL 8: DECENT WORK and ECONOMIC GROWTH	11	3	0	8	0	5	0	6	0	2
GOAL 9: INDUSTRY, INNOVATION and INFRASTRUCTURES	10	0	0	5	0	1	0	1	0	0
GOAL 10: REDUCE INEQUALITY	37	2	0	21	1	0	0	12	1	2
GOAL 11: SUSTAINABLE CITIES and COMMUNITIES	3	0	25	4	1	5	6	3	0	1
GOAL 12: RESPONSIBLE CONSUMPTION and PRODUCTION	12	0	2	16	3	1	0	19	0	1
GOAL 13: CLIMATE ACTION	4	0	2	5	0	0	2	3	0	6
GOAL 14: LIFE BELOW WATER	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0
GOAL 15: LIFE ON LAND	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0
GOAL 16: PEACE, JUSTICE and STRONG INSTITUTIONS	40	0	1	30	3	0	4	14	2	1
GOAL 17: PARTNERSHIP FOR THE GOALS	11	1	5	24	8	2	0	14	1	1

Business Schools y legitimidad

CODE	City University Cass UK	Rotterdam School of Management Erasmus University Netherlands	Wharton US	University of Texas at Austin McCombs US	Fudan University School of Management China	University of Washington Foster US	London Business School UK	Stanford Graduate School of Business US	University of Oxford Saïd UK	Mannheim Business School Germany
GOAL 1: NO POVERTY	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GOAL 2: ZERO HUNGER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GOAL 3: GOOD HEALTH and WELL BEING	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0
GOAL 4: QUALITY EDUCATION	7	3	0	0	1	0	3	1	0	0
GOAL 5: GENDER EQUALITY	4	0	0	0	7	0	0	0	3	0
GOAL 6: CLEAN WATER and SANITATION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GOAL 7: AFFORDABLE and CLEAN ENERGY	2	2	0	2	1	0	0	0	0	0
GOAL 8: DECENT WORK and ECONOMIC GROWTH	0	1	0	0	7	0	0	1	0	0
GOAL 9: INDUSTRY, INNOVATION and INFRASTRUCTURES	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0
GOAL 10: REDUCE INEQUALITY	5	0	0	0	3	0	1	0	0	0
GOAL 11: SUSTAINABLE CITIES and COMMUNITIES	2	0	0	0	2	13	1	0	0	0
GOAL 12: RESPONSIBLE CONSUMPTION and PRODUCTION	7	0	0	0	2	0	0	0	1	1
GOAL 13: CLIMATE ACTION	4	1	0	0	2	5	0	0	0	0
GOAL 14: LIFE BELOW WATER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GOAL 15: LIFE ON LAND	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GOAL 16: PEACE, JUSTICE and STRONG INSTITUTIONS	26	2	0	1	6	0	1	0	6	0
GOAL 17: PARTNERSHIP FOR THE GOALS	8	8	1	0	1	1	0	0	0	0

Anexo 3. Documentos Primarios disponibles en CD adjunto a la tesis

Business School	Título
INSEAD	Insead Annual Report 2015
London Business School	The Facts
Wharton	Wharton Communication of Engagement
Stanford Graduate School of Business	Stanford Year Review 2016
University of California at Berkeley: Haas	United Nations Principle for Responsible Management Education Sharing Information on Progress Report
University of Chicago: Booth	Chicago Booth Dean's Report 2014-15 Future Generation
MIT: Sloan	Sustainability Initiative at MIT Sloan 2015–2016 Annual Report
Northwestern University: Kellogg	Making the Vision Real Investors Report 2014-15
IE Business School	PRME Social Innovation at IE 2016
IMD	IMD ANNUAL REPORT 2014
HKUST Business School	2014-2015 Annual Report
HEC Paris	HEC Paris Foundation Annual Report 2015
IESE Business School	IESE Annual Report 2014-15
Ceibs	Principles for Responsible Management Education Sharing Information on Progress 2013-2015 - China Europe International Business School
Yale School of Management	Yale Sustainability Strategic Plan - Progress Report 2016
Duke University: Fuqua	2014-2015 Annual Report
Esade Business School	SIP Report
SDA Bocconi	SHARING INFORMATION ON PROGRESS REPORT
University of Oxford: Saïd	Annual Report 2015
Indian School of Business India	Deans Report 2015

Nanyang Business School Singapore	Forward Momentum Annual Report 2016
Cornell University: Johnson	UNITED NATIONS PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION - PROGRESS REPORT 2015
National University of Singapore Business School Singapore	Leading from Asia - NUS Dean's Report 15/16
Imperial College Business School UK	Imperial College Business School Annual Report 2015
City University: Cass UK	Sharing Information on Progress (SIP) Report on the implementation of Principles for Responsible Management Education 2016
University of North Carolina: Kenan-Flagler US	Report no disponible - Hay un microsite dedicado a RS
Rotterdam School of Management, Erasmus University Netherlands	Annual Report 2015
University of Texas at Austin: McCombs US	McCombs Facts and Sheets 2015
Fudan University School of Management China	Annual Report 2015
University of Washington: Foster US	UW Sustainability Factsheets 2015
Mannheim Business School	Mannheim Research Insight 2016

