

# La nueva responsabilidad social corporativa. Una llamada para la sostenibilidad en la educación empresarial\*

## Resumen

Durante décadas, los investigadores han estudiado el papel de la responsabilidad social en las organizaciones. A pesar de este amplio esfuerzo, la enseñanza de la responsabilidad social en el aula a través de la formación en el ámbito de la empresa y de los negocios sigue siendo algo limitada. Para que los educadores puedan ponerse al día en relación con las empresas, que cada vez más centran su foco de atención en estos temas y en su relación con sus *stakeholders*, es imprescindible la integración del concepto de sostenibilidad. Este artículo hace una llamada de atención en relación con el concepto de sostenibilidad que debería afectar de forma transversal a todas las disciplinas relacionadas con la empresa, haciendo recomendaciones de cómo puede llevarse esto a efecto.

Peter Sherman Universidad de Evansville

Jan Hansen Benedictine College (Kansas, EEUU)

## 1. Introducción

En general, las prácticas empresariales cambian con mayor rapidez que la enseñanza (Schwartz, 1992). En este sentido, la academia ejerce una influencia conservadora sobre las empresas, transmitiendo a los estudiantes un conocimiento y un conjunto relativamente estable de principios de buenas prácticas. Las facultades de Empresariales se refieren colectivamente a este conjunto de principios como el *cuerpo común de conocimiento*. Los planes de estudio están diseñados para ofrecer el cuerpo común de conocimiento, y la evaluación de los egresados está diseñada para garantizar que han interiorizado este conocimiento.

Por otra parte, la academia puede conducir a una transformación de la sociedad. El papel de la academia a la hora de reflejar y transmitir valores esenciales puede ser aún más importante cuando una sociedad está cambiando. En el pasado reciente, un grupo de economistas formados

\* Inderscience Enterprises Ltd. es titular de los derechos de la versión original de este artículo, habiéndolos cedido para su publicación en español en la revista CUIDES de Cajamar Caja Rural. El artículo, con título original «The new corporate social responsibility: a call for sustainability in business education», fue publicado en *Int. J. Environment and Sustainable Development*, Vol. 9, Nos. 1/2/3, 2010. Traducción del inglés de Francisco Joaquín Cortés García.

en la Universidad de Chicago fue conocido por liderar la transformación radical de la economía política de Chile. Un ejemplo actual de la función transformadora de la educación es el alto nivel de interés del Gobierno de China de proporcionar formación a sus ciudadanos en el ámbito de la empresa moderna (Monaghan, 2006).

En este artículo recopilamos las evidencias que ponen de manifiesto que la sostenibilidad se ha convertido en un principio y en una expectativa para la comunidad empresarial, y, por lo tanto, las escuelas de negocios tienen la obligación de responder incorporando más aspectos de la sostenibilidad en los planes de estudio. Las escuelas de negocio son objeto de esta llamada a la acción al ser consideradas como los campos de entrenamiento de personas que en el futuro tomarán muchas decisiones relacionadas con los esfuerzos corporativos para afrontar la sostenibilidad. Ofrecemos sugerencias para la integración transversal de la sostenibilidad en los programas formativos en el campo de los negocios, que incluyen no sólo los contenidos más superficiales, sino los contenidos de fondo relativos a la gestión, la contabilidad y las finanzas.

Los estudiantes necesitan comprender las cuestiones relacionadas con el largo plazo y el impacto sistémico de las acciones de las empresas, de forma que vayan más allá del enfoque del análisis funcional que predomina en la educación en el ámbito de los negocios. Al hacer esta llamada, se está reconociendo que la promoción de la ciudadanía corporativa y la sostenibilidad no son conceptos universalmente aceptados por los académicos ni por la comunidad empresarial (Zadeck, 2001). Se argumenta que, aunque todavía hay conflictos no resueltos en gran parte de la academia en relación con el tema en cuestión, hay una necesidad apremiante de aumentar la cobertura de la sostenibilidad en el ámbito de la educación empresarial. En este artículo las definiciones de sostenibilidad serán revisadas incluyendo la presente evidencia de que la sociedad y la comunidad empresarial plantean la sostenibilidad como una expectativa. La limitada presencia de la sostenibilidad en los actuales planes de estudio irá desapareciendo en la medida en que se identifiquen las oportunidades que conlleva tratar de forma más profunda este concepto en los programas de negocios. Las soluciones que se plantean pasan por que las escuelas de negocio aborden la sostenibilidad de una forma integral a través del desarrollo curricular.

## 2. La definición de sostenibilidad

La Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo describió la *sostenibilidad* como una actividad, particularmente relacionada con el comportamiento económico, que proporciona bienes corrientes sin degradar el medio físico, o, más en general, sin disminuir la capacidad de las generaciones futuras de sobrevivir y prosperar. El concepto de sostenibilidad es una extensión del anterior concepto de *responsabilidad social corporativa* (RSC). Bowen (1953) plantea la RSC como la obligación de las empresas de implementar estas políticas, tomando decisiones y siguiendo las líneas de acción que son deseables según los términos y valores de la sociedad. La RSC se presenta así como una obligación positiva, suponiendo una contribución activa más allá de la contribución económica y del ordenamiento jurídico. De forma más general, se puede decir que la RSC prescribe comportamientos de ciudadanía corporativa para las empresas.

Una versión alternativa del acrónimo en inglés de la responsabilidad social corporativa (CSR) es el de *corporate sustainability reporting* (Ballou *et al.*, 2006). Una de las preocupaciones inmediatas para las organizaciones empresariales es la propia supervivencia de la empresa. Ballou *et al.* (2006: 65) relacionan la sostenibilidad en este sentido con la doble obligación de una empresa de alcanzar sus objetivos estratégicos y atender las expectativas de su *stakeholders*. Esta definición refleja un modelo de desempeño empresarial recogido en los textos estándares de gestión (e.g. Griffin, 2005) que va más allá del éxito referido a un ciclo económico (i.e., transformación exitosa de insumos en productos aceptada por los consumidores) para pasar a medir el éxito a largo plazo (i.e., la inversión continua en la empresa por los *shareholders* y el apoyo de la firma a éstos como actores legítimos en el ámbito empresarial). Este sentido de la sostenibilidad también hace referencia al concepto estratégico de *ventaja competitiva* (e.g., Barney, 1991), lo que significa una ventaja que persiste en el tiempo en vez de ser superada rápidamente por sus rivales.

El significado más amplio indicado por la palabra sostenibilidad es la supervivencia no sólo de una entidad empresarial, sino más bien de la humanidad. Claramente, este uso de la sostenibilidad en el contexto de la RSC exige la consideración de los *stakeholders* más allá de los límites de la organización y sus accionistas. Gray (2006) expone un claro ejemplo

del uso extendido del término, haciendo referencia a la definición de sostenibilidad de Naciones Unidas como la posibilidad de las generaciones futuras de atender sus necesidades de supervivencia. Esta protección incluye tanto el acceso al medio físico natural como una medida de justicia social y de equidad en el acceso a los recursos naturales.

El nivel de sostenibilidad para una organización y otros *stakeholders* viene definido por un interés más amplio; de este modo, definimos la RSC como las acciones iniciadas por una organización con el fin de ser un buen ciudadano, en beneficio de la sociedad en general, y actuando de forma proactiva en la protección y promoción de los intereses de los grupos de interés más allá de los límites de la empresa y de sus propietarios.

### 3. La RSC es una expectativa de la sociedad y de la comunidad empresarial

La RSC implica acciones de ciudadanía corporativa por parte de las firmas. Dichas acciones de ciudadanía se extienden más allá de la histórica función de la empresa de transformar los *inputs* en *outputs* o de incrementar la riqueza de los propietarios. En este sentido, son comportamientos que implican un papel extra para las empresas, del mismo modo que las conductas de ciudadanía organizacional representan las acciones de los empleados individuales que contribuyen al avance de la organización más allá de la relación fundamental representada por el trabajo del empleado (Moorman, 1991).

Los primeros trabajos sobre la RSC delimitaban las acciones esperadas de una empresa en la incorporación de esas acciones extra a su actividad fundamental. Por ejemplo, Carroll (1979) define la RSC con referencia a cuatro áreas: económica, legal, ética y discrecional o filantrópica. Las responsabilidades económicas definen a la firma; las responsabilidades legales constriñen a la firma. Las responsabilidades éticas hacen referencia al hecho, por parte de la empresa, de ir más allá del mínimo o máximo legales. La terminología de Carroll concibe la filantropía como una elección para la empresa más que una obligación.

Y, en efecto, a lo largo del siglo pasado las empresas han elegido no implicarse en ámbitos que van más allá de lo que estrictamente se

les pide. Las excepciones fueron tan notables como excepcionales: la filantropía corporativa de Andrew Carnegie y el compromiso de Robert Wood con la responsabilidad social fueron excepciones; la mayoría de las empresas sólo hizo lo que la ley y la presión social requerían de ellas (Preston, 1986). Esta opinión fue más fuertemente articulada por el premio Nobel de economía Milton Friedman (1970): «Hay una y sólo una responsabilidad social de las empresas, usar sus recursos y participar en actividades diseñadas para incrementar sus beneficios tanto como les sea posible dentro de las reglas del juego, es decir, participar en una competencia abierta y libre, sin engaño ni fraude». Desde este punto de vista, Friedman no está argumentando a favor de un comportamiento poco ético, sino que está argumentando que no es un derecho del ejecutivo utilizar el dinero de los accionistas para proyectos sociales. Este punto de vista define a los accionistas como las auténticas partes interesadas. Otros que defendieron este punto de vista en la década de 1980 fueron los *corporate raiders* (Annenberg/CPB Project, 1989).

Sin embargo, desde la década de 1960, la perspectiva amplia comienza a ganar seguidores. El movimiento de los derechos civiles tuvo éxito en desplazar los valores que promulgaba la sociedad hacia una mayor consistencia (Schein, 1988), al mismo tiempo que reforzaba la posición de que las organizaciones dentro de una sociedad tienen la responsabilidad de actuar de manera coherente con los valores de la misma. De forma similar, el movimiento ambiental ha promovido un cambio en las actitudes y comportamientos de los individuos y de las organizaciones, sin olvidar a las empresas. Por ejemplo, la industria química, lejos de resistirse y considerar al ecologismo como nocivo para los negocios, aprobó y promulgó restricciones voluntarias en armonía con los postulados del movimiento ecologista anunciando restricciones vinculantes para sus miembros (Hoffman, 2011; citado en Davis y Marquis, 2005).

Por supuesto, este tipo de respuesta institucional no se ha producido rápidamente. De hecho, el ejemplo de la industria química surgió en un período de unos veinte años. No obstante, los recientes comentarios sugieren que el ecologismo es hoy considerado como un compromiso generalmente aceptado por la empresa y que debe ser incorporado a sus estrategias y prácticas. Un ejemplo actual podría ser la adopción por parte de Wal-Mart de operaciones «verdes», no sólo para sus operaciones

de aprovisionamiento, sino también abriendo la posibilidad de acceso a sus clientes de productos de bajo impacto ambiental, con lo que todos ganamos (Fishman, 2006). Se ha argumentado que la participación en una estratégica que crea una imagen positiva de responsabilidad social permite a las empresas cobrar un sobreprecio y atraer a los mejores empleados (Zadeck, 2001).

Otros ejemplos recientes son las iniciativas de determinados productores energéticos comprometiéndose a establecer estándares de producción compatibles con la preservación del medio ambiente. Un ejemplo es la empresa energética de Texas TXU, que, en la propuesta de una compra apalancada, de forma voluntaria da marcha atrás en su intención de construir ocho nuevas plantas de generación a base de carbón. Un representante de un grupo ecologista que se había opuesto a los planes de TXU para las plantas de carbón atribuyó la nueva postura al reconocimiento de que la responsabilidad ambiental es fundamental para obtener la aprobación de la sociedad en el siglo XXI (*Marketplace*, 2007; 26 de febrero). Del mismo modo, recientemente se ha anunciado que varios productores de energía han creado una coalición de empresas que buscan proponer normas ambientales más restrictivas que las propiamente federales (*Marketplace*, 2007; 7 de febrero). En este caso, los observadores atribuyen las acciones de estas empresas a una creciente sensación de inevitabilidad basada en la percepción de que la sociedad finalmente exigirá tal tipo de acciones a los productores y a las empresas en general.

Pero esta inercia va mucho más allá del medio ambiente. Parece que existe actualmente un espíritu que apoya, alienta y empuja a las empresas a adoptar posiciones socialmente responsables (o sensibles). Esta expectativa social ha sido percibida en Europa desde hace algún tiempo. Son bien conocidas las diferencias históricas entre la orientación al libre mercado de los EEUU y el punto de vista europeo relativo a que las demandas del mercado deben moderarse ante los intereses de la sociedad (*Economist*, 2007a, b). En Inglaterra, por ejemplo, Gray (2006: 65-66) hace mención de «la creciente conciencia y preocupación por los temas sociales y ambientales» y de «las crecientes demandas de una contabilidad social y ambiental», señalando que «el Reino Unido ha liderado el camino en la producción de informes independientes y voluntarios sobre temas sociales y ambientales», incluso mientras criticaba tales informes. Tal vez

el reconocimiento de la posición más avanzada de Europa en materia de responsabilidad social empresarial esté entre las causas de que el CEO de Wal-Mart eligiera Londres como sede para hacer su discurso sobre la nueva iniciativa medioambiental de dicha compañía (Hudson, 2007).

Del mismo modo, en los Estados Unidos existe un tipo de publicaciones orientadas a los negocios, como es el caso de *Business Week* (e. g., Engardio *et al.*, 2007), que informan a los lectores acerca del valor de las responsabilidades sociales. La revista *Fortune* ha comenzado un *ranking* de empresas de acuerdo con la aplicación de prácticas socialmente responsables (Demos, 2006). Una búsqueda reciente de *The Wall Street Journal* da como resultado más de 1.000 artículos sobre «responsabilidad social», de los cuales 400 corresponden al último año, y 75 sólo al último mes. La *Harvard Business Review* incluye regularmente artículos de fondo que abordan la RSC (e. g., Brugmann y Prahalad, 2007; Porter y Kramer, 2006).

Es razonable concluir que los ejecutivos de empresas incorporarán la RSC en su planificación y en la toma de decisiones. Se trata de una tendencia social cuyo punto de inflexión (Gladwell, 2002) ha llegado. Es poco probable que los ejecutivos de las empresas del futuro vean a éstas como entidades exclusivamente económicas. Probablemente incluyan la búsqueda de objetivos sociales valiosos además de objetivos económicos bajo formas socialmente valoradas. Si esto es cierto, se plantea la cuestión de cómo están planteando las escuelas de negocios sus planes de estudios con objeto de preparar a sus graduados para asumir esta responsabilidad.

#### 4. Escasa presencia de la RSC en los programas curriculares actuales

La presencia de la RSC en el currículo académico convencional en el área de negocios es limitada. El tema suele ser mencionado en los cursos de ética en los negocios, y algunos colegios cuentan con un curso independiente de RSC a nivel de maestría (un ejemplo es el Benedictine College en Atchison, en Kansas). Sin embargo, parece claro que estos cursos están separados de otros en el plan de estudios, y que, en su conjunto, el plan de estudios entra en conflicto con los planteamientos de la RSC.

El reto para los educadores en el ámbito de los negocios es que una gran parte del plan de estudios esté ligada a la línea de fondo. Nosotros enseñamos estrategias para maximizar el beneficio, métodos para eludir impuestos, técnicas para mejorar el desempeño de la organización y de sus empleados. Poca presencia tiene en el currículum cómo todo esto impacta en la sociedad. En la mayoría de nuestros cursos discutimos el papel de los *stakeholders* como el gobierno y la comunidad, pero por lo general lo hacemos en el contexto de superación de los obstáculos que limitan el incremento de los beneficios.

Por supuesto, los planes de negocio reflejan la estructura de la corporación y su enfoque histórico sobre los beneficios. Algunos argumentan que es un buen negocio ser ético, y al mismo tiempo admiten que puede ser cierto, en muchos casos, que no ser éticos también puede ser negocio. La venta de productos de menor calidad o productos peligrosos puede ser muy rentable en el corto plazo. En el largo plazo siempre existe la posibilidad de que los cambios en la intervención del gobierno, la merma en la reputación o el incremento de pleitos puedan perjudicar la rentabilidad de una empresa. La mayoría de las empresas no pueden permitirse el lujo de centrarse en el largo plazo. Las empresas que cotizan en bolsa deben reportar sus resultados trimestrales, y cualquier desliz en los beneficios casi siempre conlleva una significativa caída en el precio de las acciones.

¿Por qué una empresa, a sabiendas, se involucra en conductas o acciones perjudiciales o inapropiadas? En parte, porque a los gerentes se les enseña a tomar decisiones mediante un análisis coste-beneficio. A aquéllos se les enseña a examinar el coste de ciertas acciones, determinando si la consecuencia resultante del proceso será beneficiosa para la línea de fondo, pero no para otros. Este punto de vista también ignora el impacto a largo plazo del uso de recursos limitados, así como las implicaciones ambientales. Observamos que muchas compañías estadounidenses con importantes compensaciones reubican sus puestos de trabajo en el extranjero. Muchas empresas de la industria manufacturera no pueden permitirse permanecer en los EEUU. Sin embargo, cuando esto ocurre se producen despidos. Para ser justos, los administradores tienen en cuenta el impacto de sus decisiones en los empleados, pero al final se convierte en una cuestión de si una división puede o no ayudar a la rentabilidad

de la empresa; y en algunos casos se trata de una cuestión de si la empresa puede sobrevivir, por lo que se perdería el empleo. Estas decisiones plantean graves interrogantes sobre la sostenibilidad de la corporación en los EEUU como una entidad viable.

En las escuelas de negocios, a los estudiantes se les enseña a tomar decisiones basadas en el mejor retorno de la inversión. Uno de los ejemplos históricos más atroces de la utilización del análisis coste-beneficio en la toma de decisiones proviene del Ford Pinto, que tenía graves deficiencias que ponían en peligro la seguridad. Ford era consciente del problema, pero un análisis realizado por los ingenieros dio como resultado que el coste de los pleitos derivados de los accidentes era menor que la supresión del defecto (Robin y Reidenbach, 1987).

La limitación de estas decisiones puede ir más allá de la evaluación errónea de los costes y beneficios. También pueden ser consecuencia de la dificultad para reconocer las consecuencias que pueden aparecer después de varios años de tomada la decisión. Por ejemplo, en la década de 1930 la industria farmacéutica desarrolló el conservante Thimerosal. El Thimerosal, que para la FDA el 50 % de su peso es mercurio, se utilizó en las vacunas de los niños durante décadas. Por desgracia, se cree, aunque no está probado, que se relaciona con el aumento dramático de las tasas de autismo. Las estimaciones se cifraron en que uno de cada 166 niños tenía autismo, en comparación con la ratio de 1 frente a 2.500. Este aumento se produjo durante una época en la que los centros de control de enfermedades aumentaron el número de vacunas recomendadas para los niños, las vacunas que contenían Thimerosal. En el año 2001, a petición del CDC, el Thimerosal comenzó a ser eliminado de las vacunas para los niños menores de seis años en los Estados Unidos, pero no en el extranjero. Desde la eliminación del Thimerosal, la incidencia del autismo empezó a caer por primera vez en décadas. Claramente, las compañías farmacéuticas no estaban involucradas en nada ilegal. En su lugar, incurrieron en una práctica de ahorro de costes, sin plena conciencia de las consecuencias de sus acciones.

Entonces, dada la estructura de las empresas, ¿qué se puede hacer para fomentar en particular la RSC en el aula?

## 5. Implementación más amplia de la RSC en los planes de estudios de negocios

Un enfoque razonable y responsable sería que cada uno de nosotros, como instructores individuales, identificáramos las oportunidades que surgieran para incorporar la RSC en los cursos en los que sea apropiado y factible. Es importante reconocer que estamos asistiendo a algunos progresos en la educación en el ámbito de los negocios.

Existen algunos indicadores positivos que ponen de manifiesto que los planes de estudio de empresariales están cambiando de cara a responder a la llamada de los *stakeholders* en relación con la sostenibilidad. Los indicadores positivos incluyen la formulación de principios, la atención por parte de los organismos de acreditación, y el desarrollo de materiales didácticos.

Específicamente relacionados con la sostenibilidad, los *principios de educación responsable en gestión* (PRME, por sus siglas en inglés) han sido promulgados para promover la enseñanza y la investigación relacionadas con la sostenibilidad de las empresas. Actualmente hay 139 universidades que se han adherido voluntariamente a estos principios. En términos más generales, el sitio del Pacto Mundial de Naciones Unidas recoge una lista de 248 colegios y otras organizaciones que representan a los «*stakeholders* académicos» y que se han comprometido a promover los diez principios de Pacto Mundial. Dichos principios incluyen una atención especial a la equidad social y a la responsabilidad ambiental. Los 139 participantes en los principios de la educación responsable para la gestión representan una pequeña proporción de colegios que ofrecen educación en el ámbito de los negocios, dado que hay más de 500 escuelas AACSB. Del mismo modo, un pequeño número de universidades participan en el Pacto Mundial; de los 248 participantes sólo 15 se encuentran en EEUU y 7 en el Reino Unido. Se ha conseguido cierto progreso en la acreditación por parte de los organismos de cara a la promoción de la responsabilidad social corporativa.

En los últimos años, la AACSB internacional (*Association to Advance Collegiate Schools of Business*) y la EFMD (*European Foundation for Management Development*) han acordado la promoción de forma conjunta de la *Global Foundation for Management Education*, que incluye tres

documentos técnicos relacionados con la enseñanza de la ética, el papel de las escuelas de negocios en la divulgación de la RSC, así como el papel de las escuelas de negocios en la sociedad. Tres de los doce temas que, para ellas, inciden en la educación empresarial moderna. Pero la AACSB no obliga a ningún curso en particular, y la sostenibilidad como tal no aparece en la lista de temas a los que dan cobertura los planes de estudios. Además, las iniciativas de la AACSB no tienen impacto en las otras 1.600 escuelas que no están acreditadas (por la AACSB). Y esto se produce cuando está aumentando de forma sostenida los materiales didácticos disponibles para los educadores.

Están disponibles un creciente número de casos disponibles que describen actividades empresariales responsables y sostenibles (e.g., CasePlace; BSD Global). También están apareciendo en el mercado textos especializados (e.g., Doppelt, 2003; Laszlo, 2008). Pero la mayoría de libros de texto en asignaturas tradicionales, como las de gestión, marketing, contabilidad y finanzas, apenas dedican un capítulo a los temas relacionados con la sostenibilidad, y con frecuencia ni siquiera aparecen en los índices.

¿Qué se puede concluir en relación con la atención prestada a la sostenibilidad en los planes de estudio de las carreras de empresariales? ¿Cómo debemos ver el vaso: medio lleno o medio vacío? Centrándonos específicamente en la programación de los cursos, dos recientes estudios ofrecen resultados contradictorios. Jones Christensen *et al.* (2007) analizó el *top 50* de los programas MBA del *Financial Times*; de los 44 encuestados, una escuela informó que cuenta con un curso independiente de sostenibilidad, y doce informaron que organizan cursos que combinan sostenibilidad con ética y RSC. El centro de atención de los investigadores consistía en cómo la escuela tenía integrada la sostenibilidad, así como la ética y la RSC, en el plan de estudios básico y en las sesiones y actividades extracurriculares. Navarro (2008) informa de que el 40 % –menos de la mitad– de los 50 programas MBA de EEUU de mayor prestigio incluyen módulos de ética corporativa o responsabilidad social, y muchos menos recogen el tema más complejo de la sostenibilidad. Sin embargo, varios de estos colegios están adheridos al Pacto Mundial de Naciones Unidas y al PRME, habiéndose comprometido con ello a hacer que su enseñanza e investigación incluya en su agenda el tema de la sostenibilidad.

Aunque se puede reconocer que se ha avanzado, todavía queda mucho por hacer. En consecuencia, con la intención de promover la adopción del tema de la sostenibilidad en los contenidos de los cursos de las escuelas de negocios, ofrecemos sugerencias e ideas viables –incluyendo la sugerencia de incluir transversalmente el concepto de sostenibilidad tanto en los planes de estudio de las escuelas de negocios como en las facultades y escuelas de programas aplicados como, por ejemplo, la ingeniería, la arquitectura y el diseño (Cooperrider, 2008); e incluso las ciencias e incluso las artes liberales.

En esta sección presentamos una serie de ideas que representan los últimos avances en la teoría y la práctica, aplicables a una amplia gama de disciplinas dentro del plan de estudios de las ciencias empresariales. Se incluyen las ideas relativas a: contabilidad, marketing, finanzas, economía, emprendedurismo, estrategia, ciencia de las decisiones, comportamiento de la organización y gestión empresarial. Reconocemos que nuestro planteamiento es incompleto, omitiendo importantes avances y áreas, pero queremos poner al punto de partida para aspirar a una lista más amplia. Al mismo tiempo, animamos a los lectores a considerar la implementación de la RSC a áreas más amplias de los planes de estudio.

### 5.1. Contabilidad

Las facultades de Contabilidad son cada vez más conscientes de la cuestión de la RSC. Por ejemplo, Ballou *et al.* (2006) hablan de la posibilidad de que pronto los contables y auditores tengan que informar y auditar la información social y ambiental de las organizaciones para las que trabajan; y plantea sugerencias acerca de cómo estos profesionales (tanto internos como externos) pueden atender a esta expectativa. Anticipamos que los profesores de contabilidad incorporarán este tema emergente en sus cursos avanzados, así como en los Cuadros de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1992). Nos unimos a la llamada que Ballou *et al.* hacen a las facultades para continuar con este planteamiento, proponiendo y discutiendo enfoques apropiados para la elaboración de información relativa a la RSC, al igual que en la década anterior se incluyó la discusión acerca del capital intelectual y organizacional (e.g., las propuesta de Lev para la contabilidad de empresas basadas en el conocimiento, sin fecha).

## 5.2. Marketing

El campo del marketing siempre parece que esté abordando en sus clases los fenómenos más recientes que conectan a las organizaciones con sus públicos. Esperamos que las facultades de Marketing incorporen la RSC en sus clases y debates, algo así como ha ocurrido con el fenómeno de la campaña Product Red de Bono (Weber, 2006). Las discusiones sobre la equidad de la marca y la reputación corporativa pueden ser mejoradas a partir de las sugerencias realizadas por Eccles *et al.* (2007) en relación con los métodos prácticos para evaluar, supervisar y gestionar la reputación, incluyendo ejemplos corporativos lo suficientemente ilustrativos y conocidos. Debido a las conexiones entre el marketing y la estrategia, las facultades de marketing pueden encontrar formas innovadoras para aplicar algunas de las sugerencias que figuran más abajo en la sección de estrategia.

## 5.3. Finanzas

Consideramos que el campo de las finanzas puede liderar el camino en el desarrollo de modelos para cuantificar y gestionar el riesgo económico asociado a las decisiones relativas a la RSC. En una sección anterior se pusieron de relieve las problemáticas consecuencias para las empresas que tratan de llegar a decisiones en materia de RSC a través de la aplicación de fórmulas tradicionales de análisis coste-beneficio. Sugerimos que la teoría de opciones ofrece una expansión de la utilidad de los enfoques tradicionales de toma de decisiones, sin embargo, sigue siendo desconocida y sin aplicación por algunos profesores de otros departamentos cuyo desarrollo profesional no hace énfasis en las finanzas y la economía. Por lo tanto, es necesario alentar a los profesores de finanzas a colaborar con profesores de otras disciplinas con la esperanza de hagan contribuciones a la RSC.

## 5.4. Economía

Nuestro anterior análisis relativo a la adopción de la RSC por parte de las empresas es consistente con la *nueva economía institucional* (NIE). No tenemos conocimiento de la investigación aplicada por la NIE a las entidades corporativas y las decisiones sobre RSC, pero sugerimos que hay

aquí una oportunidad. Por ejemplo, tal vez podría hacerse un mayor énfasis en el curso académico de la economía de las formas renovables de energía.

### 5.5. *Emprendedurismo*

El campo del emprendedurismo ha incorporado en sus aulas el *emprendedurismo social* (un ejemplo es el de los 269 proyectos que se enseñan en la Universidad de Evansville). Sugerimos que tales discusiones incorporen ejemplos de innovaciones económicas como, por ejemplo, la del premio Nobel Muhammad Yunus: el microcrédito y su impacto en proyectos empresariales de carácter social. Prasso (2007) proporciona un ejemplo detallado de empresa social: la firma francesa Danone ha establecido fábricas de yogur en Bangladesh que producirán y venderán yogures. Además de desarrollar la presencia en nuevos mercados emergentes, su competencia en productos de nutrición, así como el flujo de ingresos previstos, permiten a Danone aportar dos beneficios sociales: por un lado, los beneficios propios del yogur sobre una población de consumidores desnutridos; por otro, cada fábrica genera ingresos para las comunidades locales (a través de microcréditos, empleo...). Del mismo modo Brugmann y Prahalad (2007) identifican colaboraciones productivas entre las ONG y las empresas, lo que sugiere la *co-creación* como un nuevo modelo de negocio; Prahalad (2005) propuso anteriormente un modelo de éxito en la base de la pirámide. Estas oportunidades de negocio (Anderson, 2004) se corresponden con el reconocimiento de nichos viables que se pueden encontrar mediante la agregación de los consumidores individuales dispersos. Tal vez las facultades de empresariales puede extender su impacto a través del acercamiento a otras áreas en los campus, por ejemplo, la ciencia política, la sociología, incluso los estudios religiosos, en donde podemos identificar otras personas que pueden identificar el beneficio social de esas empresas, permitiendo que haya una aproximación por parte de las ONG y de las entidades sin ánimo de lucro.

### 5.6. *Estrategia*

Como se sugirió anteriormente en este artículo, se ve la RSC como una herramienta imprescindible en los cursos de estrategia debido a su

carácter como una tendencia emergente en los sectores socio-cultural y político-legal del entorno en general. Las facultades de Estrategia deben preparar a nuestros estudiantes para el mundo real mediante la estructuración que den respuesta a este tema. Un modelo útil se encuentra en la discusión de Porter y Kramer (2006) acerca de la estrategia de RSC, que identifica las oportunidades que existen para las empresas si incorporan positivamente la dimensión social en sus modelos de negocio. Porter y Kramer apuntan a dos enfoques que añaden valor. Las empresas pueden usar las oportunidades de la cadena de valor para beneficiar a la sociedad dentro de sus modelos de negocio actuales. Incluso, de forma más contundente, las empresas también pueden innovar y crear valor mediante la aplicación de sus capacidades a las cuestiones sociales de su entorno, mejorando así no sólo éste, sino también el rendimiento de la empresa. Porter y Kramer ofrecen varios ejemplos de empresas como Nestlé, Whole Foods, Sysco y Unilever. Además, los cursos de estrategia pueden incorporar los nuevos modelos de microempresa enunciados en nuestra sección sobre el espíritu empresarial.

### 5.7. Ciencia de la Decisión

Dada nuestra anterior preocupación por las limitaciones del modelo tradicional de decisiones para abordar con eficacia la responsabilidad social, queremos llamar la atención sobre la nueva teoría incorporando menos –o no– elementos cuantitativos en la toma de decisiones. Existe la posibilidad de incorporar más aspectos en los modelos de toma de decisiones. Las brechas particulares que observamos se extienden a amplios horizontes temporales (algunos se extienden de generación en generación)– La actual naturaleza incuantificable e intangible de los factores sociales y la necesidad de considerar más *stakeholders* (i. e., la obligación de considerar las consecuencias sobre un público extendido, ampliado y externo en lugar de los fácilmente identificados clientes o accionistas) deben aparecer en los análisis de decisión. Anticipamos que esto puede implicar un proceso similar al desarrollo histórico de la teoría de las opciones reales (enunciada en Kogut y Kulatilaka, 2004). Siguiendo a Kogut y Kulatilaka (2004), también sugerimos que los cursos de ciencia de las decisiones pueden beneficiar a los estudiantes mediante la incorporación y el repetido énfasis de los efectos distorsionadores de

los sesgos decisionales sobre la valoración del riesgo. Barth *et al.* (2004) plantea un ejemplo de enfoque pedagógico útil en este sentido. Otra oportunidad para el desarrollo de la teoría y la modelización de la ciencia de la decisión puede ser la influencia de las largas colas (*long-tail*) (Anderson, 2004) en las decisiones. Como hemos sugerido, consideramos que el uso de los valores esperados en el modelo estándar de los tomadores de decisiones pueden inducir a error al no agregar adecuadamente los extremos de la distribución normal. Sin embargo, tal vez esto sea menos una consideración para la teoría y la modelización que para la práctica en el aula. En las discusiones de casos de decisiones reconocidamente desastrosas, una pequeña probabilidad no es en absoluto lo mismo que ninguna probabilidad. Tal vez la facultad puede compilar ideas acerca de cómo deben llevar esto a cabo los estudiantes, siguiendo el ejemplo de Barth *et al.* (2004).

### 5.8. Comportamiento Organizacional

Como los cursos de Comportamiento Organizacional (OB) fijan su atención en el desempeño de los niveles organizacionales y la satisfacción de las expectativas de los *stakeholders*, la RSC puede convertirse en un elemento importante de este análisis. Adicionalmente, los cursos de comportamiento organizacional que se orientan a la toma de decisiones organizacionales pueden incluir referencias a la RSC como un ejemplo del tipo de amenaza que es con frecuencia inadecuadamente dirigida por los individuos y el grupo, siendo a la vez difusa y lejana.

### 5.9. Gestión

Dado el papel de los principios de los cursos de gestión a la hora de introducir a los estudiantes en los temas de todo el espectro de la disciplina de gestión, es coherente que en dichos cursos se introduzca la RSC en el ámbito del entorno empresarial (i. e., socio-cultural y político-legal, así como las dimensiones internacionales), la ética empresarial, la toma de decisiones en planificación, así como en el ámbito de la estrategia y del emprendimiento.

## 6. Abordar de forma integral la RSC a través del currículum

Hemos presentado ideas para llevar la RSC a los planes de estudios en varias áreas. Sin embargo, advertimos que un enfoque poco sistemático no va a alcanzar plenamente el objetivo de preparar a nuestros graduados para sus responsabilidades después de la graduación. Es más fácil conservar, utilizar y acceder al conocimiento si ésta unido por múltiples conexiones con otros conocimientos en la memoria –un concepto coherente con el constructo *aprendizaje organizacional* de la capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990). Si el concepto de RSC se enseña en un curso de Ética puede ser olvidado, o su relevancia puede ser incierta para los estudiantes, que más tarde tomarán un curso de Ciencias de la Decisión en la que el concepto no se menciona. Las lecciones aisladas probablemente no sean recordadas después de la graduación y perdemos la oportunidad de ofrecer a los estudiantes una ruta para la utilización de tales conceptos.

Para subrayar los repetidos estímulos a través de nuestras sugerencias en distintas disciplinas, los autores hacen una llamada a la discusión en las facultades de empresariales de cara a identificar los métodos para fijar la atención en la RSC a través del currículum, de la misma forma que algunas escuelas han incorporado la ética a través de los planes de estudio. Otro ejemplo de integración transcurricular es la utilización de los asuntos internacionales en algunas escuelas.

Sugerimos que un punto de partida es, sin duda, afrontar la RSC en nuestros propios materiales docentes tal y como lo vemos en relación con las materias que enseñamos. Sin embargo, para que tenga impacto, es necesario un esfuerzo concertado. Hemos observado anteriormente en este artículo que la comunidad empresarial está siendo llamada a la acción por la aparición del tema de la RSC en el ámbito de las fuentes más comunes de información y noticias, los periódicos dirigidos a los profesionales (e. g., *Business Week*, *Fortune*, *The Economist* y *Harvard Business Review*, como se citan más arriba). A falta de tales fuentes institucionales, sugerimos un movimiento de base entre los profesores de empresariales.

Considere qué pasaría si cada uno de los que leen este artículo discutiera sus implicaciones con un colega, en particular, con un colega

de una disciplina diferente dentro de la facultad de Empresariales. Se compartirían ideas sobre cómo la RSC podría llevarse a las aulas, discutiéndose en más documentos académicos y presentaciones –pasando a formar parte del espíritu académico. Además, como cada uno de nosotros escuchamos a nuestros colegas de distintas disciplinas cómo ponen en práctica el tema de la RSC en sus cursos, la consecuencia sería animar a la facultad a definir conexiones entre las distintas materias: contabilidad, finanzas, marketing, gestión, estrategia y ciencia de la decisión. En otras palabras, estaremos visualizando como podemos cada uno de nosotros ayudar a los estudiantes a ver y establecer conexiones entre las distintas disciplinas para comprender la RSC de forma coherente y de cara a la acción empresarial. De este modo, con el tiempo, podremos reforzar entre los estudiantes la importancia de la RSC ante las exigencias de la sociedad al estar planteando esta temática de forma unívoca, y no de forma azarosa o muy de vez en cuando.

## 7. Observaciones finales

El comportamiento de las empresas nos afecta a todos. Probablemente, cada uno de nuestros alumnos trabajará para una empresa, compra sus productos, o vive en comunidades que sufren el impacto de las empresas. Sus acciones pueden afectar a comunidades enteras a través de sus prácticas en materia de empleo, a través de sus emisiones y a través de sus productos. Aquellas empresas que se comportan de una manera socialmente deseable pueden mejorar las vidas de los *stakeholders*, mientras que las empresas que actúan menos responsablemente pueden dañar los valores comunitarios, poniendo en peligro a los residentes. Las empresas están integradas en la sociedad, y requieren de la aprobación de la sociedad para llevar a cabo sus actividades. Si la empresa no tiene en cuenta a la sociedad en sus decisiones y acciones, la sociedad puede retroceder. Hemos presentado pruebas de que las empresas están comenzando a reconocer esta realidad y están moviendo gran parte de su enfoque hacia la sostenibilidad. Nosotros, en las facultades de Empresariales, tenemos la obligación de apoyar este movimiento empresarial naciente, incorporando las cuestiones éticas y las prácticas de responsabilidad social, e incorporando asimismo modelos de decisión que incluyan la RSC y el largo plazo.

## Referencias bibliográficas

- AACSB, «Accredited Members», accesible a través de <http://www.aacsb.edu/accreditation/AccreditedMembers.asp>
- ANDERSON, C. (2004): «The long tail»; in *Wired*, octubre, disponible en <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>
- ANNENBERG/CPB PROJECT (1989): «Anatomy of a hostile takeover»; en *Ethics in America*, Program 5, disponible en <http://www.learner.org/resources/series81.html>
- BALLOU, B.; HEITGER, D. L. Y LANDES, C. E. (2006): «The future of corporate sustainability reporting: a rapidly growing assurance opportunity»; en *Journal of Accountancy*, diciembre, pp. 65-74.
- BARNEY, J. (1991) «Firm resources and sustained competitive advantage»; en *Journal of Management* (17, 1); pp. 99-120.
- BARTH, M. M.; HATEM, J. J. Y YANG, B. Z. (2004): «A pedagogical note on risk framing»; en *Risk Management and Insurance Review* (7, 2); pp. 151-164.
- BOWEN, H. R. (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*. Nueva York, Harper.
- BRUGMANN, J. Y PRAHALAD, C. K. (2007): «Cocreating business's new social compact»; en *Harvard Business Review*, febrero (85, 2); pp. 80-90.
- BSD GLOBAL: «Cases», disponible en <http://www.bsddglobal.com/studiesalphabetical.asp>
- CARROLL, A. B. (1979): «A three dimensional model of corporate performance»; en *Academy of Management Review* (4, 4); pp. 497-505.
- CASEPLACE: disponible en <http://www.caseplace.org/>.
- COHEN, W. M. Y LEVINTHAL, D. A. (1990): «Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation»; en *Administrative Science Quarterly* (35); pp. 128-152.
- COOPERRIDER, D. (2008): *Sustainable Innovation*; BizEd, julio/agosto; pp. 32-38.

- DEMOS, T. (2006): «Beyond the bottom line»; en *Fortune*, consultado el 23 de octubre, disponible en [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2006/10/30/8391850/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/10/30/8391850/index.htm)
- DOPPELT, B. (2003): «Leading change toward sustainability: a change-management guide for business»; en *Government and Civil Society*, Sheffield, Greenleaf, UK.
- ECCLES, R. G.; NEWQUIST, S. C. Y SCHATZ, R. (2007): «Reputation and its risks»; en *Harvard Business Review*, febrero; pp. 104-114.
- ECONOMIST (2007a): *The Greening of America*, 27 de enero; p. 9.
- ECONOMIST (2007b): *Waking Up and Catching Up*, 27 de enero; pp. 22-24.
- ENGARDIO, P.; CAPELL, K.; CAREY, J. Y HALL, K. (2007): «Beyond the green corporation»; en *Business Week*, 29 de enero; pp. 50-64.
- FISHMAN, C. (2006): *How Many Lightbulbs Does It Take To Change the World? One. And You're Looking At It*, septiembre (108); pp. 74-83, Fast Company.
- FRIEDMAN, M. (1970): «The social responsibility of business is to increase its profits»; en *New York Times Magazine* (13); septiembre, pp. 32-33.
- GEIER, D. Y GEIER, M. (2006): «Early downward trends in neurodevelopmental disorders following removal of Thimerosal-containing vaccines»; en *Journal of American Physicians and Surgeons* (2/1).
- GLADWELL, M. (2002): *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Little Brown.
- GLOBAL COMPACT (2008): *Academic Participants/Participants and Stakeholders*, consultado el 30 de julio de 2008, disponible en [http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/academic\\_participation.html](http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/academic_participation.html)
- GLOBAL COMPACT: *Ten Principles*, disponible en <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>
- GLOBAL FOUNDATION FOR MANAGEMENT EDUCATION: *Issues*, disponible en <http://www.gfme.org/issues/index.htm>

- GRAY, R. (2006): «Does sustainability reporting improve corporate behaviour? Wrong question? Right time? Accounting and Business Research»; en *International Accounting Policy Forum*; pp. 65-88.
- GRIFFIN, R. (2005): «The environment and culture of organizations»; in *Management*. Houghton Mifflin, Boston; 8ª ed., capítulo 3, pp. 72-105,
- HOFFMAN, A. J. (2001): *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism* (edición ampliada); citado en DAVIS, G. F. Y MARQUIS, C. (2005): «Prospects for organization theory in the early twenty-first century: institutional fields and mechanisms»; en *Organization Science* (16, 4); pp. 332-343.
- HUDSON, K. (2007): «Wal-Mart wants suppliers, workers to join green effort»; en *New York Times*, 2 de febrero, p. A14.
- JONES CHRISTENSEN, L.; PEIRCE, E.; HARTMAN, L. P.; HOFFMAN, M. W. Y CARRIER, J. (2007): «Ethics, CSR and sustainability education in the financial times top 50 global business schools: baseline data and future research directions»; en *Journal of Business Ethics* (73); pp. 347-368.
- KAPLAN, R. S. Y NORTON, D. P. (1992): «The balanced scorecard: measures that drive performance»; en *Harvard Business Review* (70, 1); pp. 71-79.
- KOGUT, B. Y KULATILAKA, N. (2004): «Real options pricing and organizations: the contingent risks of extended theoretical domains»; en *Academy of Management Review* (29, 1); pp. 102-110.
- LASZLO, C. (2008): *Sustainable Value: How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good*. Palo Alto, CA, Stanford University Press.
- LEV, B. (s. f.): *Working Papers Relating to Accounting for Knowledge-Based Enterprises*, disponible en [www.stern.nyu.edu/~blev](http://www.stern.nyu.edu/~blev)
- MARKETPLACE (2007): *Electric Companies Plug Into Carbon Caps*, consultado el 7 de febrero, disponible en <http://marketplace.publicradio.org/shows/2007/02/07/PM200702072.html>

- MARKETPLACE (2007): *Warming to Environmental Concerns*, consultado el 26 de febrero, disponible en <http://marketplace.publicradio.org/shows/2007/02/26/PM200702261.html>
- MONAGHAN, P. (2006): «Open doors, closed minds?»; en *Chronicle of Higher Education*, consultado el 19 de mayo, disponible en <http://chronicle.com/weekly/v52/i37/37a01401.htm>
- MOORMAN, R. H. (1991): «Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviours: do fairness perceptions influence employee citizenship?»; en *Journal of Applied Psychology* (76, 6); pp. 845-855.
- MULLIGAN, M. (2003): «Chile builds on the legacy of its Chicago boys»; en *Financial Times*, 1 de septiembre, p. 11.
- NAVARRO, P. (2008): «The MBA core curricula of top-ranked US business schools: a study in failure?»; en *Academy of Management Learning and Education* (7, 1); pp. 108-123.
- PORTER, M. E. Y KRAMER, M. R. (2006): «Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility»; en *Harvard Business Review*, diciembre, pp. 78-92.
- PRAHALAD, C. K. (2005): *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Upper Saddle River, NJ, Wharton School Publishing.
- PRASSO, S. (2007): «Saving the world one cup of Yogurt at a time»; en *Fortune*, 19 de febrero; pp. 97-102.
- PRESTON, L. E. (1986): *Social Issues and Public Policy in Business and Management: Retrospect and Prospect*. College Park: University of Maryland College of Business and Management; citado en STONER Y EDWARD.
- PRME (2008): «Participants», consultado el 30 de julio, disponible en <http://www.unprme.org/participants/index.php>
- PRME, *Principles for Responsible Management Education*, disponible en <http://www.unprme.org/the-6-principles/index.php>

- ROBIN, D. P. Y REIDENBACH, R. E. (1987): «Social responsibility, ethics and marketing strategy: closing the gap between concept and application»; en *Journal of Marketing*, enero (51, 1); pp. 44-58.
- SCHEIN, E. H. (1988): «Process Consultation»; en *Reading* (1); Addison-Wesley, MA.
- SCHWARTZ, S. H. (1992): *Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries*.
- WALL STREET JOURNAL, disponible en [http://online.wsj.com/search/search\\_center.html](http://online.wsj.com/search/search_center.html)
- WEBER, T. (2006): Bono Bets on Red to Battle AIDS. BBC News/Business, consultado el 26 de enero, disponible en <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4650024.stm>
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987) *Report A/RES/42/187 to the United Nations General Assembly*, disponible en <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>
- ZADECK, S. (2001): *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*.