

Teoría y práctica de la responsabilidad social corporativa en las escuelas de negocios de los Estados Unidos

Lina M. Gomez Vasquez, imgomez@suagm.edu, Universidad del Este, Puerto Rico
Lucely Vargas Preciado, vargas_lucely@hotmail.com,
Johannes Kepler Universitat, Austria

Resumen

Esta investigación analiza la inclusión de la responsabilidad social corporativa (RSC) en el currículo de las escuelas de negocios de los Estados Unidos, al igual que las iniciativas de RSC presentes en el campus universitario, con el fin de encontrar tendencias similares en la RSC de acuerdo a las 7 áreas claves de la RSC propuestas por el ISO 26000 en Responsabilidad Social. Por lo tanto, este estudio lleva a cabo una metodología cuantitativa y realiza un análisis de contenido al currículo y a las iniciativas de RSC en el campus de las 100 escuelas de negocios más importantes de los Estados Unidos, categorizando el contenido encontrado sobre RSC de acuerdo al ISO 26000. Los resultados encontrados indican la poca inclusión de cursos relacionados a la RSC, como un requerimiento fundamental del currículo.

Palabras claves: responsabilidad social corporativa, escuelas de negocios, currículo, sostenibilidad

1. Introducción

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha convertido en una práctica reconocida y aceptada por las organizaciones alrededor del mundo, concebida como una manera responsable de llevar a cabo las operaciones de un negocio.

Las compañías son creadas y administradas por individuos, quienes en última son los encargados del comportamiento responsable de las corporaciones. Sin embargo, son las universidades las que se encuentran encargadas de educar a los individuos responsables que manejan las empresas. Las universidades, en particular las escuelas de negocios, han comenzado

a incluir en su currículo cursos relacionados a la RSC, como por ejemplo sobre sostenibilidad, responsabilidad social corporativa, ética y responsabilidad social, ciudadanía corporativa y medioambiente sostenible, entre otros. Desde la caída financiera hace ya varios años, las escuelas de negocios han tenido que redefinir lo que es mejor para sus futuros líderes. En otras palabras, proveerles con las distintas herramientas, conocimiento y juicio que necesitan para ser exitosos dentro y fuera del salón de clases, y más adelante en su vida profesional.

El propósito de esta investigación es descubrir similitudes entre el currículo de las escuelas de negocios y las iniciativas de RSC presentes en el campus, con el fin de encontrar tendencias comunes sobre RSC. Por lo tanto, se realizó un análisis de contenido a los *websites* de las 100 mejores escuelas de negocios de los Estados Unidos y a los *websites* de las universidades a las que pertenecen estas escuelas. Estudios previos han examinado la inclusión de la ética, RSC y sostenibilidad en los cursos de escuelas de negocios alrededor del mundo, sin embargo, en la actualidad no existen investigaciones que se centren en descubrir alineaciones entre la teoría de la RSC (en el currículo de las escuelas de negocios) y la práctica (iniciativas de RSC alrededor del campus), con el fin de encontrar patrones sobre áreas claves de la RSC.

2. Revisión de Literatura

2.1. Responsabilidad Social Corporativa

La práctica de la responsabilidad social corporativa ha adquirido prominencia hoy más que nunca; pareciese que debido al colapso de Lehman Brothers en el 2008 y en general con la crisis financiera, se ha despertado un llamado por actuar éticamente entre organizaciones e individuos. Aunque la RSC ha crecido en importancia y significancia en el ámbito corporativo y educativo, aún no existe un acuerdo sobre lo que en realidad encierra y representa la RSC (Crowther & Aras, 2008; Dahlsrud, 2008; Garriga & Melé, 2004).

La práctica de la RSC no es reciente, la idea de que los negocios tienen ciertas responsabilidades más allá de crear ganancias para los acreedores, ha predominado siglos atrás antes de convertirse en una palabra de moda (Gokulsing, 2011; Carroll & Shabana, 2010). La era moderna de la RSC empezó en 1950 con Howard R. Bowen y su definición de la responsabilidad social y cómo ésta puede guiar a las empresas en el futuro (Carroll, 1999). Luego el concepto de la RSC fue mejorado en los sesenta gracias al nacimiento del movimiento medioambiental (Visser, 2010). La definición moderna concibe a la RSC como una respuesta a los efectos de la globalización, debido a que se espera que el capitalismo juegue un rol social donde los dueños de las organizaciones no son los únicos que pueden obtener beneficios (Wanderley et al. 2008).

La responsabilidad social corporativa es en esencia un compromiso continuo de parte de las organizaciones en comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras se mejora la calidad de vida de las personas. Es una manera de realizar negocios donde las organizaciones responden a sus distintos públicos de interés sobre las operaciones que pueden impactar (positiva o negativamente) a todos los aspectos de la economía, la sociedad y el medioambiente.

Hoy en día, el concepto de lo que encierra la práctica de la responsabilidad social, se ha hecho notable no sólo en el mundo académico y empresarial, sino en la vida diaria; muchos factores han producido este interés: pésimos comportamientos hacia los clientes, trato injusto a empleados, falta de preocupación hacia los impactos medioambientales, y las consecuencias debido a malas gestiones organizacionales (Crowther & Aras, 2008). Gracias a las nuevas tecnologías para la información y la comunicación, la sociedad, los consumidores, los clientes, los empleados, las instituciones educativas, todos los distintos grupos clave de stakeholders, están haciéndose escuchar y están reclamando más transparencia y responsabilidad acerca

de prácticas organizacionales. Cada vez más existe conciencia de la importancia de prácticas de responsabilidad social corporativa, que beneficien a la sociedad y al planeta (Du, Bhattacharya & Sen, 2010; Schneider, Stieglitz & Lattemann, 2007).

2.2. Educación y Responsabilidad Social Corporativa

Las instituciones de educación superior son los órganos responsables en proveer a los estudiantes las herramientas y las habilidades necesarias para entender la importancia de la responsabilidad social corporativa (Matten & Moon, 2004). Sin embargo, ¿qué pueden hacer las universidades para asegurar que sus estudiantes sientan el compromiso por la práctica de la RSC más allá del salón de clases? Una respuesta a este interrogante fue desarrollado por *The Kellogg Commission on Future of Universities in America*. Este organismo estableció ciertas características para ayudar a las universidades a tener un mayor involucramiento y compromiso con la sociedad (Panduranga & Nair, 2010). El objetivo de esta Comisión es ampliar las relaciones entre las universidades y las comunidades a través de diferentes programas, iniciativas y alianzas para alcanzar la meta de servir y educar comunidades y mejorar su calidad de vida. Por ejemplo, a través de programas de voluntariado, los estudiantes pueden participar activamente y utilizando el conocimiento y las habilidades adquiridas en el salón de clases, para así educar y empoderar a comunidades locales.

Aunque existen una diversidad de iniciativas y programas sobre RSC promovidas por universidades alrededor del mundo, también se presenta un incremento en el número de estudiantes presionando y exigiendo a las universidades ofrecer cursos relacionados a la RSC y una mejor enseñanza en el área (Net Impact, 2011; Marsden, 2008; Lacy & Salazar, 2005).

Una encuesta realizada en el 2011 por *Net Impact*¹ encontró que el 95% de los recién graduados de las escuelas de negocios, mencionaron que era muy importante para ellos tener una carrera profesional que promueva un impacto social y positivo. Adicionalmente, un estudio realizado por *Deloitte* y el *Aspen Institute* encontró que cerca del 60% de los estudiantes prefiere seleccionar un trabajo que promueva un gobierno corporativo responsable y prácticas de negocios transparentes (Cohen, 2010).

Las escuelas de negocios en particular han recibido considerable criticismo debido a que se mercadean como un medio para obtener mejores salarios y riquezas (Pfeffer & Fong, 2004; Skapinker, 2005; Lacy & Salazar, 2005). Esta concepción errónea permite que asignaturas fundamentales como la responsabilidad social corporativa, sean vistas como irrelevantes para la enseñanza y la investigación entre las escuelas de negocios. Con frecuencia cursos relacionados a la RSC son encontrados como electivas más que como cursos requisito o fundamentales, de los cuales menos de la mitad de los estudiantes toman esos cursos electivos (Marsden, 2008).

Una posible explicación del desinterés de los estudiantes en tomar cursos sobre RSC podría deberse a que éstos usualmente son considerados como clases suaves, al compararse con clases tradicionales como contabilidad y finanzas (Gandz, 2011). Gandz considera que uno de los elementos que ha contribuido a esta visión tradicional es la influencia que tienen los docentes. Los profesores usualmente transmiten actitudes y percepciones a estudiantes sobre qué temas o clases son importantes y sobre que deberían preocuparse y prestar atención. En otras palabras, si la ética de los negocios es un curso electivo, entonces la facultad está realizando una declaración que la ética es opcional (Gandz, 2011).

Por otra parte, otro estudio encontró que muchos profesores y profesionales en RSC creen que este tema debería estar integrado al currículo, para así ayudar a los estudiantes a realizar

¹ <http://netimpact.org/about>

decisiones sociales y medioambientales como empresarios (Matten & Moon, 2004). Más aún otra investigación indicó cómo los decanos y directores de los 50 mejores programas de MBA alrededor del mundo veían positivamente la inclusión y cubrimiento de cursos sobre ética, RSC y la sostenibilidad en el currículo. (Christensen et al. 2007). Los resultados de este estudio mostraron que la mayoría de las escuelas requieren 1 o 2 cursos sobre estos temas en el currículo. El amplio abanico de temas sobre RSC y sostenibilidad puede incluir los siguientes: toma de decisiones ética y responsable, cadena de valor, esfera moral y legal, manejo de públicos de interés, medioambiente, salud y bienestar, impacto social, derechos humanos, política pública nacional e internacional, gobierno, contabilidad y reporte (Marsden, 2008). Otros estudios han indicado la presencia de aproximadamente 27 etiquetas para cursos de RSC entre las escuelas de negocios europeas (Matten & Moon, 2004). Estos autores encontraron que el 16% de las instituciones europeas utilizan el término RSC, el 25% desarrollo sostenible, y el 16% se centran en medioambiente en sus cursos. De igual forma, cursos sobre ética en los negocios solo fueron incluidos en el 22% de las escuelas y sostenibilidad en el 18% de las instituciones. Los autores también indican que los módulos sobre RSC son usualmente incluidos como electivos.

3. Metodología

Esta investigación recurre a la técnica del análisis de contenido (Babbie, 1992) para descubrir similitudes entre la teoría (currículo) y la práctica (iniciativas) de RSC. Por lo tanto, se realizó un análisis de contenido a los *websites* de las 100 mejores escuelas de negocios de los Estados Unidos (de acuerdo a *US News Magazine*, 2011²) y a los *websites* de las universidades a las que pertenecen estas escuelas. Los datos recogidos fueron clasificados de acuerdo a las 7 áreas claves del ISO 26000 en Responsabilidad Social (gobierno organizacional, derechos humanos, medioambiente, prácticas justas de operación, consumo de productos/servicios y desarrollo

² <http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/best-graduate-schools/top-business-schools/mba-rankings>

comunitario) y otras variables pre-establecidas para obtener mejores resultados interpretativos, como fueron la presencia de departamentos de RSC o Sostenibilidad en cada universidad.

El análisis se realizó en dos fases para descubrir estas tendencias comunes entre la teoría y la práctica. Como primera medida se buscó contenido explícito sobre RSC en los *websites* de las escuelas de negocios. Cursos relacionados a la RSC (incluyendo la sostenibilidad y la ética) fueron examinados del currículo graduado (Full-Time MBA, Part-Time MBA, Evening MBA, Executive MBA y programas de doctorado). El currículo subgraduado no fue tomado en cuenta debido a que la mayoría de las escuelas en la lista no ofrecía programas subgraduados. Los diferentes cursos encontrados sobre RSC fueron clasificados de acuerdo a las 7 áreas claves del ISO 26000.

Por otra parte, se buscó el contenido explícito sobre RSC en los *websites* de las universidades con el fin de encontrar contenido sobre iniciativas y/o programas de RSC. Estas iniciativas y programas se buscaron en diferentes páginas como sostenibilidad, desarrollo comunitario, recursos humanos, diversidad y vida en el campus para luego ser clasificadas de acuerdo al ISO 26000.

4. Resultados y Discusión

4a. Teoría de la RSC (currículo de las escuelas de negocios)

A pesar de la acogida y aceptación de la RSC entre las empresas alrededor del mundo, las escuelas de negocios en los Estados Unidos no están incluyendo cursos sobre RSC en el currículo. Solo 42 escuelas ofrecen cursos fundamentales en áreas relacionadas a la RSC (como derechos humanos, medioambiente, gobierno organizacional, entre otros) a nivel graduado (MBA/PHD), así como se observa en la tabla 1. Estos resultados indican que más de la mitad de

las 100 escuelas de negocios más importantes de los Estados Unidos, tratan a la RSC como un curso irrelevante dentro del currículo.

Tabla 1. Número de Escuelas de Negocios en los Estados Unidos con cursos relacionados a la RSC

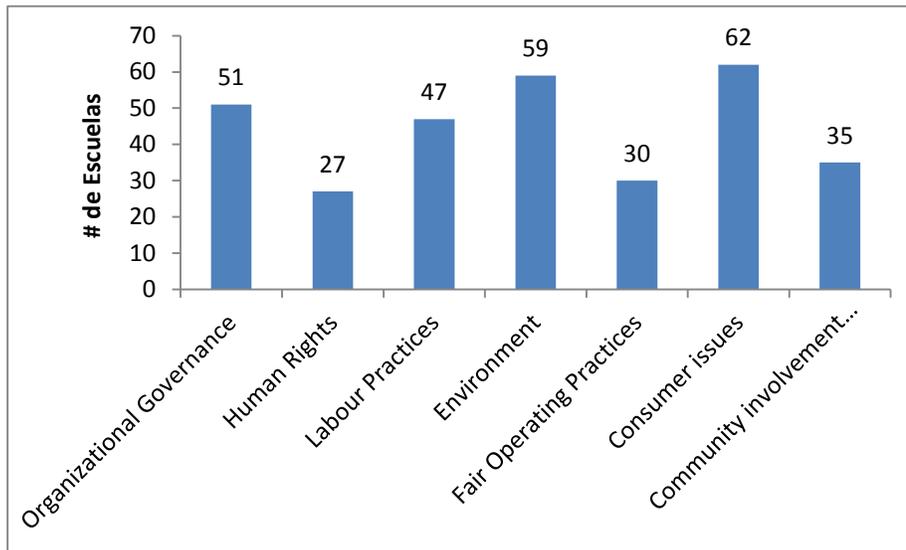
Cursos	# de Escuelas de Negocios
Cursos requeridos en áreas de la RSC	42
RSC (electivos)	33
Sostenibilidad (electivos)	34

Fuente propia

Por otra parte, los resultados demostraron una tendencia entre las escuelas de negocios, en la inclusión de cursos en el currículo graduado sobre sostenibilidad. Otros autores han encontrado un incremento en la inclusión de cursos sobre sostenibilidad en las escuelas de negocios en los Estados Unidos y Europa (Christensen et al. 2007; Matten & Moon, 2004). Treinta y cuatro escuelas de negocios presentaron cursos de sostenibilidad (electivos) mientras 33 escuelas incluyeron cursos sobre RSC (electivos) en el currículo graduado.

Al clasificar los cursos de acuerdo a las 7 áreas del ISO 26000, las escuelas de negocios presentaron una alta inclusión de cursos sobre RSC (requeridos y electivos) en las áreas de medioambiente (*Environment*) y consumo de productos/servicios (*Consumer Issues*), así como se presenta en la figura 1. Sesenta y dos escuelas ofrecieron cursos relacionados al consumo de productos como protección de la salud y seguridad del consumidor, acceso a servicios esenciales, consumo sostenible, educación y *awareness*, entre otros. Por otro lado, 59 escuelas ofrecieron cursos sobre medioambiente como por ejemplo el uso de recursos sostenibles, cambio climático, prevención de la contaminación y protección del medioambiente.

Figura 1. Presencia de cursos sobre áreas de la RSC en el currículo graduado



Fuente propia

Por su parte, cursos sobre gobierno organizacional (Organizational Governance), derechos humanos (Human Rights) y prácticas justas de operación (Fair Operating Practices) no fueron relevantes para ser incluidos en el currículo graduado. Algunos cursos encontrados en estas áreas variaban desde “resolviendo problemas sociales”, “innovación y empresas” hasta “entendiendo el valor de los consumidores”.

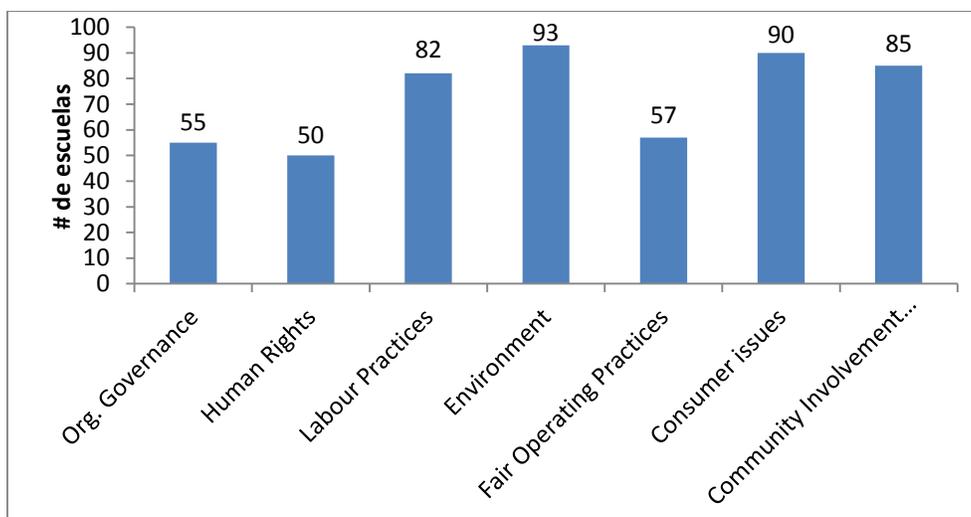
4b. Práctica de la RSC (iniciativas alrededor del campus universitario)

Los resultados indican que la sostenibilidad fue presentada como una nueva tendencia en el currículo graduado. Adicionalmente, iniciativas y programas de sostenibilidad fueron altamente empleados y promovidos alrededor del campus universitario. Noventa y tres universidades demostraron iniciativas para el mejoramiento de la calidad de vida de los estudiantes, personal administrativo, facultad, comunidades locales y el campus en sí. Acerca de 90 universidades presentaron una oficina de sostenibilidad, enfocándose en las siguientes áreas: tierra, agua, edificios, desechos sólidos para convertirlos en abono, energía, transportación, alimentación, compra y reciclaje. Se encontró que otras oficinas y departamentos de la universidad colaboran

generalmente con las oficinas de sostenibilidad del campus, como son recursos humanos, diversidad, relaciones con la comunidad, *outreach*, seguridad del campus, institutos de energía, de ética y multiculturalidad, entre otros.

Así como se muestra en la figura 2, las iniciativas que más presentaron las universidades fueron las relacionadas con el medioambiente (Environment) y al consumo de productos/servicios (Consumer Issues). Iniciativas relacionadas al medioambiente pueden incluir la promoción de programas de energía alternativa, compostaje y reciclaje. Entre las iniciativas relacionadas al consumo de productos y servicios se encuentran la educación, compromiso y la participación de estudiantes hacia prácticas sostenibles.

Figura 2. Presencia de programas/iniciativas sobre RSC en el campus universitario



Fuente propia

Básicamente el propósito de la creación y desarrollo de iniciativas responsables y sostenibles fue con el fin de promover un mejor campus universitario para los estudiantes, personal administrativo y la facultad. Usualmente los programas e iniciativas se enfocaron en la reducción de los impactos negativos de las operaciones del campus universitario, por ejemplo, ahorro de energía, uso del agua y programas de reciclaje.

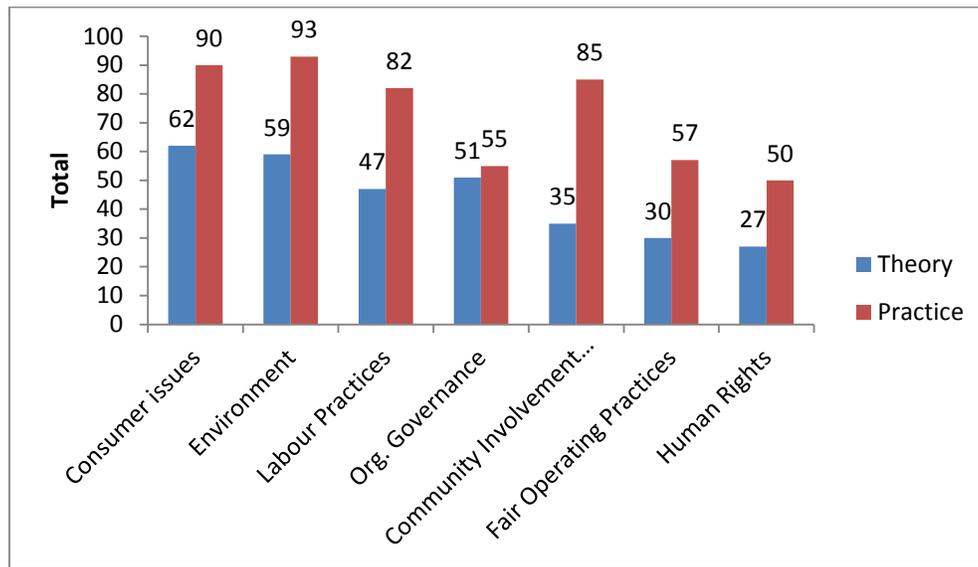
Las universidades de igual forma están promoviendo entre sus públicos internos (estudiantes, profesores y personal administrativo) la adopción de actitudes responsables y sostenibles en el campus (medición del consumo de comida y energía, reciclaje y programas comunitarios y de salud).

4c. Relación entre la teoría y la práctica de la RSC

Los resultados indican que el medioambiente y el consumo de productos/servicios fueron las áreas de la RSC de mayor prominencia en el currículo de las escuelas de negocios, así como también en las iniciativas alrededor del campus universitario. Estas parecen ser las áreas claves de la RSC más importantes para enseñar y promover experiencias de práctica entre los estudiantes.

Así como se aprecia en la figura 3, la relación entre la teoría de la RSC y la práctica se presenta fuera de balance. Esta relación muestra una alta presencia de iniciativas responsables y sostenibles alrededor del campus, en comparación con una baja inclusión de cursos sobre RSC y sostenibilidad en el currículo. Por lo tanto, estos resultados sugieren una falta de compromiso por parte de las escuelas de negocios en adaptar y promocionar estas asignaturas en el currículo graduado. Si la RSC y la sostenibilidad no son enfatizadas en el currículo, ¿por qué a los estudiantes les importará lo que la universidad realice en cuanto a estas áreas? De acuerdo a Pfeffer and Fong, (2004), la misión principal de las escuelas de negocios se basa principalmente en *career issues* más que en inculcar y educar sobre conductas responsables y sostenibles, a través de los diferentes recursos y oportunidades de aprendizaje sostenible alrededor del campus.

Figura 3. Relación entre la teoría (currículo) y práctica (iniciativas) de la RSC



Fuente propia

Las escuelas de negocios deberían proveer un ambiente de aprendizaje en las diferentes áreas claves de la RSC dentro y fuera del salón de clases. Parte del problema en no incluir cursos requeridos sobre RSC en el currículo se debe a que desafía la teoría y la enseñanza tradicional de los negocios (Marsden, 2008). No sólo los decanos y directores de las escuelas de negocios son los responsables de transmitir a los estudiantes sobre la importancia de la RSC, sino que también profesores e investigadores presentan un rol fundamental. Al final éstos últimos son los más responsables de enseñar y fomentar entre los estudiantes, la importancia de la RSC para alcanzar éxito organizacional (Albinsson et al. 2011).

El involucrimiento estudiantil en iniciativas, programas e investigaciones sobre RSC presentan oportunidades únicas para el mejoramiento de la vida personal y profesional. “It is not what business schools teach students that matters, it is what students experience during their programmes” (Gandz, 2011, p.1). Aquellos estudiantes que usualmente participan en actividades relacionadas a la RSC pueden identificar mejor estos tópicos e *issues* en sus vidas personales y profesionales, más que aquellos estudiantes que usualmente no participan (Albinsson et al.

2011). Por lo tanto, con el objetivo que los estudiantes cuenten con una plétora de oportunidades de experiencia sobre RSC, la teoría y la práctica deberían estar trabajando de la mano. Esta relación balanceada entre la teoría de la RSC y la práctica puede ayudar a los estudiantes a convertirse en seres humanos y profesionales más responsables socialmente. Si la RSC no es integrada en el centro de la teoría y la práctica, no podrá alcanzar un impacto a largo plazo (Lacy & Salazar, 2005). Así que promover una relación balanceada entre la teoría de la RSC y la práctica, puede brindar a los estudiantes el conocimiento, las herramientas y la experiencia necesaria para convertirse en líderes profesionales exitosos. En adición, si las escuelas de negocios y la facultad promueven entre sus estudiantes la importancia de la RSC a través de una combinación de teoría y práctica, los estudiantes se preocuparán por estas asignaturas y realmente podrán entender cómo deben operar los negocios y cómo comportarse hacia la sociedad, la economía y el medioambiente.

5. Conclusiones

Esta investigación presentó las diferentes similitudes entre la teoría de la RSC y la práctica entre las escuelas de negocios y los campus universitarios, con el propósito de encontrar tendencias comunes en la RSC. Adicionalmente ha mostrado la importancia de combinar la teoría con la práctica para educar y preparar a estudiantes sobre las diferentes áreas de la RSC como son el consumo de productos/servicios, medioambiente, derechos humanos, gobierno organizacional, entre otros. Por otra parte, esta investigación también ayuda avanzar la literatura de la RSC y la educación, presentando un nuevo marco de información sobre las tendencias en RSC en cuanto a teoría y práctica entre instituciones de educación superior.

A pesar del incremento en la importancia de la RSC entre organizaciones alrededor del mundo, más de la mitad de las 100 escuelas más importantes de los Estados Unidos no están incluyendo

cursos requeridos sobre RSC en el currículo graduado. Estos resultados implican que la RSC es presentada como un curso innecesario al momento de enseñar e investigar entre las escuelas de negocios. En otras palabras que la RSC es una electiva en la vida real.

En general, las universidades en los Estados Unidos están desarrollando y promoviendo iniciativas de RSC y sostenibilidad alrededor del campus, en especial sobre el medioambiente y consumo de productos/servicios. De igual manera, las escuelas de negocios presentaron mayores ofrecimientos en estas áreas. Sin embargo, a pesar de esta relación en común, se percibe una mayor inclusión de experiencias de prácticas de la RSC que de teoría. Por lo tanto, si los cursos de RSC no son comúnmente incluidos en el currículo, ¿por qué los estudiantes querrán prestar atención y formar parte de iniciativas sostenibles y responsables que promueva la universidad dentro del campus?

Aunque este trabajo presenta algunas limitaciones, estas debilidades sugieren temas para investigar a futuro. Por ejemplo, investigaciones a futuro pueden incluir una muestra mayor e incluir otras escuelas y departamentos, para así descubrir si la relación entre la teoría y la práctica de la RSC persiste fuera de balance. Adicionalmente, los medios sociales pueden ser un excelente recurso para descubrir si las escuelas de negocios y las universidades están promoviendo teoría y práctica responsable y sostenible a través de estas plataformas. Investigaciones a futuro podrían analizar las discusiones de públicos en plataformas como Facebook y/o Twitter.

Sabemos que la práctica es diferente de la teoría, sin embargo no pueden permanecer aisladas, necesitan trabajar juntas de la mano. El desafío que se les presenta a las universidades y a las escuelas de negocios, es la generación de colaboraciones y alianzas en conjunto para formar y educar profesionales capaces de crear un futuro más sostenible y socialmente responsable. “No

one knows what the future will be, except that it will be very different from what life is today and that decisions about whether the future is a sustainable one or not will depend upon changes in human culture” (UNESCO, 2005 p.1).

Bibliografia

Albinsson, P.A. Yasanthi Perera, B. & Sautter, P. (2011). Integrating Sustainability into the Business Curriculum through E-Learning. *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*, 7 (1), 117-127.

Babbie, E. (1992). *The practice of social research*. 6th ed. California: Wadsworth Publishing Company.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38 (3), 268–295.

Carroll, A. B. & Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research, and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105.

Christensen, L.J. et al. (2007). Ethics, CSR, and Sustainability in the Financial Times. Top 50 Global Business Schools: Baseline Data and Future Research Directions. *Journal of Business Ethics*, 73 (4), 347-368.

Cohen, E. (2010). *CSR for HR: A Necessary Partnership for Advancing Responsible Business Practices*. United Kingdom: Greenleaf Publishing Limited.

Crowther, D. & Aras, G. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Denmark: Ventus Publishing ApS.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (1), 1-13.

Du, S. Bhattacharya, C. & Sen, S. (2010) Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 8-19.

Gandz, J. (2011). Good leaders have more than the rights skills. *Financial Times*, 11th July, p.1.

Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53 (1/2), 51–71.

Gokulsing, R.D. (2011). CSR in the context of globalization in Mauritius: A business sector's approach. En Aras, G. and Crowther, D. (eds.) *Governance in the Business Environment Developments in Corporate Governance and Responsibility* (153-175). UK: Emerald Group Publishing Limited.

Gordon, J. & Berhow, S. (2009). University websites and dialogic features for building relationships with potential students. *Public Relations Review*, 35 (2), 150-152.

Lacy, P. & Salazar, C. (2005, April). From the Margins to the Mainstream: Corporate Responsibility and the Challenge Facing Business and Business Schools. *Business Leadership Review II:II*, 1- 9.

Marsden, C. (2008, September). Embedding Corporate Responsibility in the MBA curriculum. Doughty Centre Corporate Responsibility, Cranfield University.

Matten, D. & Moon, J. (2004). Corporate Social Responsibility Education in Europe. *Journal of Business Ethics*, 54 (4), 323-337.

Net Impact (2011). *Business as Unusual: The Student Guide to Graduate Programs 2011*,

Recuperado de: <http://www.netimpact.org/bizschoolguide>

Panduranga Narasimharao, B. & P.R.R. Nair (2010). *Universities and Corporate Education, 21st Century Social Responsibility for Developing Countries*. Discussion Papers in Social

Responsibility, No. 1002, SRRNet.

Pfeffer, J. & Fong. C.T. (2004). The Business School 'Business': Some Lessons from the US Experience. *Journal of Management Studies*, 41 (8), 1501-1520.

Schneider, A.M., Stieglitz, S., & Lattemann, C. (2007). Social Software as an Instrument of CSR. Proceedings of ICT, Transparency and Social Responsibility, Lisbon.

Skapinker, M. (2005). Business Schools Focus on Making Money not Martyrs, *Financial Times*, 1st May, p.8.

UNESCO (2005). *Teaching and learning for a sustainable future: a multimedia teacher programme*, recuperado de: <http://www.unesco.org/education/tlsf/index.html>

US News (2011). Education Grad Schools, Best business schools, Best business school rankings methodology. Recuperado de: <http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/best-graduate-schools/top-business-schools/mba-rankings>

Visser W, (2010) . CSR 2.0: From the age of greed to the age of responsibility. En Sun, W et al., (eds.) *Reframing Corporate social responsibility: Lessons from the financial global crisis- Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*. UK: Emerald Group Publishing Limited.

Wanderley, L.S.O. et al. (2008). CSR Information Disclosure on the Web: A Context-Based Approach Analyzing the Influence of Country of Origin and Industry Sector. *Journal of Business Ethics*, 82 (2), 369-378.