

ORGANIZACIONES QUE APUESTAN POR LA SOSTENIBILIDAD COMO CLAVE DEL ÉXITO

ÁNGEL URUBURU

Universidad Politécnica de Madrid

RAMÓN FISAC

ACCIONA

SUSANA YÁÑEZ

RUTH CARRASCO-GALLEGO

Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha adquirido, en la actualidad, un protagonismo fundamental dentro de las políticas globales de dirección de las grandes compañías. Más aún, la RSC se ha situado en muchos casos en un lugar preferencial dentro del conocimiento corporativo, moviéndose definitivamente de la ideología a la realidad, y

representando una parte importante de las prácticas de negocio contemporáneas (Maon *et al.*, 2009).

RSC ESTRATÉGICA Y SOSTENIBILIDAD ↓

RSC Estratégica ↓

A medida que las compañías han ido adoptando gradualmente acciones relacionadas con asuntos medioambientales, sociales y de gobernanza de forma responsable, alineadas éstas con las preocupaciones de la sociedad, el debate se ha ido trasladando gradualmente hacia cómo actuar en este contexto frente a si es necesario o no hacerlo (Du *et al.*, 2007), alcanzando un perfil muy alto en cuanto a su relevancia (De Bakker *et al.*, 2005; Lockett *et al.*, 2006; Margolis y Walsh, 2003).

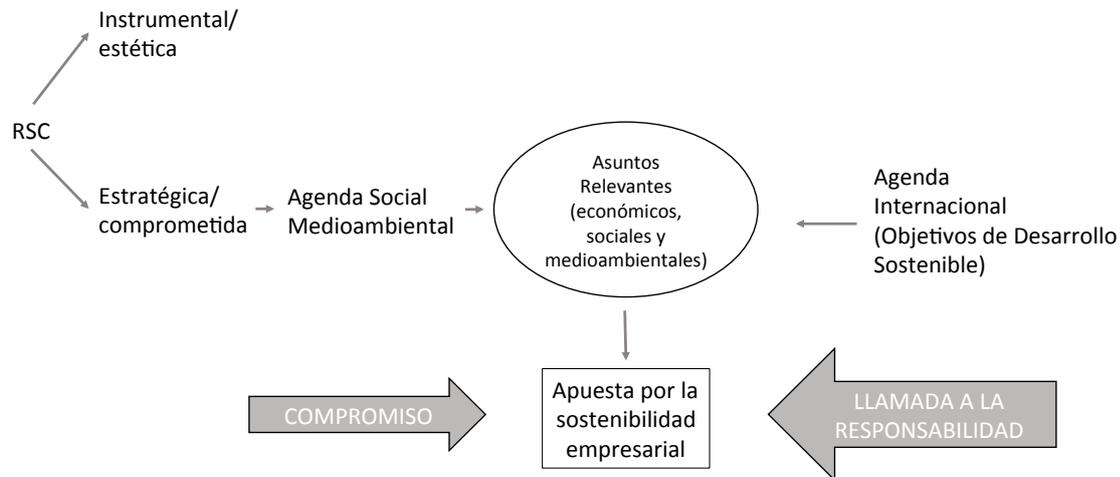
El motivo principal de este hecho se debe fundamentalmente al gran impacto y protagonismo que la RSC tiene o se le atribuye a nivel político y gubernamental, destacándose como una necesidad de las organizaciones para definir sus roles en la sociedad y alcanzar unos altos niveles de desempeño en aspectos ambien-

tales, sociales, éticos y legales (Lindgreen y Swaen, 2004; Luo y Bhattacharya, 2006).

Por otra parte, el deterioro del planeta en cuanto a la superación de sus límites de capacidad, la creciente presión sobre la biodiversidad, el incremento de las desigualdades y el retroceso en el estado del bienestar (Patala, 2016) han puesto en evidencia un estancamiento, cuando no un retroceso, en la evolución de un número importante de indicadores clave que caracterizan las principales dimensiones del desarrollo sostenible del mismo. Más aún, existe un amplio consenso en el ámbito académico y profesional sobre la idea de que el actual modelo de desarrollo humano alimenta comportamientos insostenibles, amenazando gravemente a las generaciones presentes y futuras (Seele, 2016; Lubin & Esty, 2014).

Es por ello que existen todavía muchas dudas respecto a la solidez y estructuración de las políticas de RSC, especialmente en lo que se refiere a su grado de implantación en el día a día de las organizaciones, su capacidad para generar valor compartido a los diferentes grupos de interés y la obtención de retornos a medio y largo plazo a través de su aplicación.

FIGURA 1
CARACTERIZACIÓN DE LA RSC ESTRATÉGICA



Fuente: Elaboración propia

Conviene por ello profundizar sobre el verdadero sentido y alcance del gran número de iniciativas desarrolladas por multitud de corporaciones y agencias gubernamentales, en todos los ámbitos y contextos geográficos, para evitar el riesgo de derivar las políticas existentes y futuras a una mera «estética ambientalista» (Waistell, 2015). O una RSC esencialmente instrumental, alejada de su enorme potencial integrador como núcleo de la estrategia organizacional y enfoque multidimensional sistémico (Zawistowska, 2015).

Se observa, de esta forma, la traslación de los debates principales hacia las consecuencias más estratégicas de dichas políticas, influenciados éstos por prestigiosos estudios académicos en los que se caracteriza la denominada RSC Estratégica (RSCE), y por las principales organizaciones de certificación de memorias anuales de RSC y sostenibilidad.

Según Porter y Kramer (2006), la RSCE se caracteriza esencialmente por integrar los negocios en la sociedad, anclando esta interrelación en las estrategias y actividades de las empresas. Bajo esta perspectiva, resulta determinante qué temas sociales abordar, seleccionando aquellos que converjan con el propio negocio y generen valor compartido. Estos asuntos relevantes deben constituir la denominada Agenda Social y Medioambiental Corporativa (ASMC), contrastando si se ajustan de una forma adecuada a la estrategia de una organización o no.

En consecuencia, la RSC más estratégica sucede idóneamente cuando una organización se involucra en un pequeño número de iniciativas cuyos beneficios para la sociedad y los negocios son grandes y distintivos, convirtiéndose el potencial impacto social y medioambiental producido en una parte integral de la estrategia de negocio. Cuanto más estrechamente esté vinculado con el negocio principal de la empresa, mayor será la oportunidad de ésta de aprovechar sus recursos y capacidades para beneficiar a la sociedad.

¿Cómo debe seleccionarse y desarrollarse una buena ASMC? Heslin y Ochoa (2008) argumentan que las iniciativas deben ser cuidadosamente analizadas bajo la perspectiva de la cultura única, competencias y oportunidades estratégicas de cada compañía, considerando siete posibles áreas de actuación: cultivar el talento necesario que requieren las organizaciones, proteger el bienestar del puesto de trabajo y extenderlo a los contextos familiares o comunitarios más cercanos, desarrollar mercados desfavorecidos (Prahalad y Hammond, 2002), reducir la huella medioambiental (principio fundamental de cualquier política de RSC), obtener beneficios de los sub-productos, desarrollar redes de suministro verdes y concienciar a los consumidores.

Esta última área puede resultar muy relevante en la implantación definitiva de la RSCE: se puede argumentar que, al menos en ciertos nichos de determinados mercados, los clientes se preocupan por las consecuencias sociales y medioambientales que tienen sus hábitos de compra y consumo, por lo que ofrecer a los consumidores productos y servicios que incorporan atributos positivos respecto a estos asuntos, puede reforzar de forma significativa la fidelidad y confianza hacia una determinada marca. (Du *et al.*, 2007).

La implicación en alguna de estas áreas supone también superar retos organizacionales y abordar procesos clave, tales como involucrar a los más altos niveles directivos, identificar e involucrar a los grupos de interés en los procesos de planificación estratégica, abordar correctamente los inevitables dilemas éticos (Freeman *et al.*, 2006), o desarrollar indicadores apropiados (el enfoque hacia la triple cuenta de resultados económicos, sociales y medioambientales puede resultar particularmente útil en este sentido). Todo ello facilita el recorrido hacia la meta final de la auténtica RSCE: su aplicación no se distingue del día a día de las organizaciones.

Las anteriores reflexiones pueden resumirse de forma conceptual en la Figura 1.

Sostenibilidad como motor y complemento de la RSCE

Los asuntos relacionados con la sostenibilidad en general atraen interés creciente en todos los ámbitos, dado que el éxito de las agendas gubernamentales y estrategias corporativas ya no se mide sólo en términos económicos sino también en la esfera del bienestar ambiental y social (Lubin & Esty, 2014; WBCSD, 2016; Willard, 2017).

En el año 2015, tuvieron lugar dos hitos históricos relacionados con la sostenibilidad que han inspirado un compromiso e interés mundial sin precedentes: la aprobación de la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la cumbre de Naciones Unidas del 25 de septiembre; y el anhelado Acuerdo Climático de París (COP21) firmado en noviembre del mismo año (ONU, 2015).

Esta nueva brújula del desarrollo sostenible contempla 169 líneas de acción específicas que se estructuran alrededor de 17 ambiciosos objetivos globales en la armoniosa comunión de 5 pilares (planeta, personas, paz, prosperidad y participación en alianzas). La Agenda 2030 es extremadamente ambiciosa y compleja de implementar, pero los ODS ofrecen una nueva perspectiva para trasladar las necesidades globales medioambientales y sociales a acciones y soluciones para la sociedad (WBCSD, 2017).

Tras dos años desde su lanzamiento, numerosas empresas han comenzado a integrar los ODS en sus informes de sostenibilidad, y gran parte de las organizaciones internacionales y gubernamentales están alineando sus políticas y programas con dichas metas si bien en muchos casos sin objetivos cuantificables (Pacto Mundial, 2017).

En el contexto de la selección de asuntos relevantes (y estratégicos) sobre los que puede involucrarse una compañía o agencia, los ODS representan una oportunidad extraordinaria para evolucionar la RSCE hacia una sostenibilidad fuerte, integrando de forma sistémica valores corporativos fundamentales que favorezcan la competitividad de aquellas en un mercado globalizado y sumido en una profunda transformación digital y social.

Las organizaciones españolas parten desde una buena posición para afrontar estos retos, no obstante, la implantación y desarrollo de la RSC en España durante los últimos años ha crecido de forma muy significativa, convirtiéndose en un referente importante como país a nivel internacional en este campo (Olcese, 2012). Esto se debe fundamentalmente a cuatro factores: el lugar destacado de grandes empresas españolas en los rankings internacionales más prestigiosos de sostenibilidad y RSC; el convencimiento paulatino de la sociedad civil de la transcendencia de estos constructos (más de 30 agrupaciones a nivel nacional en forma de observatorios, iniciativas, clubes o compromisos); la disposición a integrar los conceptos y visión asociadas a la RSC en los

futuros dirigentes de las compañías (más de 100 cátedras y másteres universitarios); y por último, el compromiso de los últimos gobiernos a través de regulaciones como la creación del Consejo Nacional de Responsabilidad Social o la Ley 2/2011 de Economía Sostenible.

De la teoría a la práctica: casos exitosos de integración de asuntos sociales y ambientales en la estrategia corporativa

Las formas de creación de valor que puede generar la RSCE se pueden clasificar en varios ejes de actuación, concretándose en dos meta-variables: la mejora de la reputación y la imagen de marca de una compañía (Uruburu, 2013). El primer eje tiene que ver con aspectos intrínsecos muy característicos y asumidos como parte del constructo RSC, tales como la reducción de costes mediante la eficiencia energética, el refuerzo de las relaciones con los grupos de interés, o la minimización de los riesgos operacionales.

El segundo eje está relacionado con la búsqueda de la mejora continua y excelencia en procesos directivos internos como el desarrollo de nuevos modelos de negocio, productos y servicios, el incremento de la productividad a través de la motivación de los empleados, o la atracción y retención de talento dentro de las organizaciones.

Por último, el tercer y más visible eje desde la perspectiva externa de las organizaciones lo compondrían las variables más vinculadas a otros ámbitos estratégicos como el marketing, la oferta de nuevos productos y servicios, expansión hacia nuevos mercados, atracción de nuevos clientes, y la influencia en las decisiones de compra de los consumidores finales.

En la Tabla 1 se incluyen algunos ejemplos de políticas de RSCE de organizaciones muy influyentes en sus respectivos sectores y en la que se pueden distinguir las iniciativas según los tres ejes descritos:

La mayoría de estas acciones están muy vinculadas al día a día del negocio central de las compañías, con lo que es fácil visualizar el verdadero sentido estratégico de las mismas y la generación de valor compartido a los diferentes grupos de interés internos y externos de las mismas.

Pero como ejemplo emblemático y llamativo de lo que puede suponer una política bien estructurada de RSCE y sostenibilidad, sobre todo en relación con la atracción de nuevos clientes y la influencia en las decisiones de compra de los consumidores finales, se destaca la apuesta decidida de Toyota por interiorizar en su estrategia (de forma pionera) los problemas medioambientales y sociales asociados al uso del automóvil. Así, el fabricante japonés enfoca sus compromisos en dos líneas: el desarrollo de vehículos híbridos; y la concienciación a los conductores sobre una conducción más respetuosa con las personas, limitando por ejemplo el uso de los mismos cuando no es realmente necesario hacerlo.

**TABLA 1
EJEMPLOS DE INICIATIVAS DE RSCE EN ESPAÑA**

Organización	Sector	Ejes de actuación e iniciativas de RSCE
Adif	Transporte ferroviario	Seguridad integral del sistema ferroviario, fortalecimiento del orgullo de pertenencia, preservación del patrimonio cultural histórico, recuperación de activos en desuso y uso social del suelo e instalaciones, mejora de la accesibilidad de las estaciones, integración del ferrocarril en las ciudades
Red Eléctrica de España	Energía	Referencia mundial en integración en la red de energías renovables, plan 20/20/20: gestión de la demanda y planificación de la introducción del vehículo eléctrico, sistemas internos de gestión medioambiental, GI, aseguramiento y consolidación de la RSC
ACS	Construcción e infraestructuras	Implantación de iniciativas de I+D+i de sostenibilidad en todas las fases de los proyectos.
Dia	Distribución	Bancos de alimentos, tiendas eco-sostenibles, certificaciones <i>Crea Medioambiente</i> , promoción RSC en medios de comunicación.
Airbus Military	Aeronáutica	Carta de productos ecológicos, criterios eco-eficientes en las nuevas inversiones, compras responsables en toda la cadena de suministro.
ETSII-UPM	Educación pública	Desarrollo y aprendizaje de competencias transversales (ABET), acercamiento de la universidad al mundo empresarial, <i>Antenas de Sostenibilidad</i> , plan docente socialmente responsable.
Endesa	Energía	Comercialización de productos y servicios relacionados con el uso energético eficiente y la cogeneración, lucha contra el cambio climático, programas de enraizamiento local.
Iberdrola	Energía	Estrategia de desarrollo de energía eólica marina, desarrollo de cartera de proyectos de instalaciones renovables e hidráulicas, desarrollo de una metodología de eco-diseño en elementos de infraestructuras (ej. subestaciones).
Indra	Consultoría estratégica	Eficiencia operativa y energética de las organizaciones, desarrollo de tecnologías accesibles a personas con discapacidad, edificios sostenibles, ciudades inteligentes.
Accenture	Consultoría estratégica	Consultoría gratuita para ONG, colaboración con universidades para creación de empresas, liderar el cambio a modelos de negocios sostenibles.
Santander	Banca	Alianza estratégica del mundo universitario, mejora de la investigación y de la educación, portal <i>Universia</i> , apoyo a las comunidades: microcréditos.
Telefónica	Telecomunicación	Innovación e inclusión social (accesibilidad TIC): identificación e impulso de proyectos que beneficien a personas de bajos recursos, con discapacidad, mayores o residentes en zonas rurales, <i>Green TIC</i> .

Fuente: Elaboración propia

El compromiso autoimpuesto de fabricar el 100% de los vehículos con tecnología híbrida para el 2020 muestra el verdadero alcance de la dimensión social y medioambiental seleccionada. Además, en las últimas campañas publicitarias, la compañía va más allá en cuanto a atraer la atención de las personas sobre temas relacionados claramente con los ODS, formulando preguntas sobre si estamos actuando en consecuencia con los retos ambientales del planeta, las crisis de refugiados, desigualdades y la solidaridad de personas en general. Todo ello muestra un posicionamiento diferencial y estratégico respecto de sus competidores.

LA EMPRESA SOCIAL COMO FORMA ORGANIZATIVA ORIENTADA A LA SOSTENIBILIDAD ↓

El sector privado tiene un papel clave en implementación de la sostenibilidad en la sociedad (Moreno *et al.*, 2010). Existen diferentes maneras para llevar a cabo iniciativas y proyectos que luchen por una sociedad más sostenible económica, social y ambientalmente: de-

partamentos de RSC dentro de las empresas, procesos internos de reingeniería que mejoren las operaciones de una compañía, desarrollo de políticas, colaboración con la cadena de suministro, etcétera.

Las empresas de mayor tamaño, que tienen mayores recursos para implementar estos proyectos de sostenibilidad, encuentran a veces barreras para hacerlo. La inercia de una organización extensa, una cultura de empresa y la reducida agilidad en la toma de decisiones, son en algunos casos un corsé para las empresas grandes a la hora de poner en marcha proyectos de sostenibilidad.

Las personas que quieren abordar una problemática social desde los mecanismos de la empresa privada han encontrado en los últimos años modelos organizativos más flexibles (Mair y Martí, 2006; Peredo y McLean, 2006) para llevar a cabo proyectos sostenibles. Así, la empresa social es un modelo que combina la visión empresarial con autonomía, flexibilidad y agilidad para poder crear proyectos encaminados a crear un mundo más sostenible.

FIGURA 2
MODELO DE ELEMENTOS DE DISEÑO DE LA
EMPRESA SOCIAL



Fuente: Fisac y Moreno (2015)

Las organizaciones que luchan contra los problemas sociales

Existe un amplio espectro de iniciativas que tiene como objetivo la resolución de problemas sociales (Nicholls, 2006) y que están basadas en diferentes acciones y estrategias desde los sectores públicos, privado y civil.

La empresa social podríamos decir que se encuentra en la frontera de los sectores privado y civil (Defourny y Nyssens, 2010; Doherty *et al.*, 2014), y que toma su funcionamiento del primero y sus motivaciones y objetivos del segundo. Este modelo organizativo tiene como característica principal la búsqueda de un objetivo social a través del desarrollo de una actividad económica (venta de productos y/o servicios) (Yunus, 2010).

Si bien la utilización de mecanismos de mercado para un fin social o ambiental no es un instrumento exclusivo de las empresas sociales, éstas se caracterizan por un funcionamiento y gobernanza de corte empresarial (Bull, 2007; Yunus, 2007). Además de la empresa social, que se desarrollará en el siguiente epígrafe, se describen a continuación otras estrategias de mercado como los negocios inclusivos, los mercados en la base de la pirámide, las cadenas híbridas de valor o la economía social.

Pero además de un funcionamiento empresarial, es necesario que esté presente otro elemento, que orienta y da sentido a una empresa social: su misión social. Las empresas sociales persiguen una misión social explícita y principal (Galera y Borzaga, 2009; Defourny y Nyssens, 2012), que prevalece sobre los objetivos económicos y que es la razón última de la existencia de la empresa.

Dentro de los objetivos que persiguen las empresas sociales encontramos un amplio abanico de posibilidades, todas relacionadas con la resolución de una problemática social centrada en las personas o en el

entorno: el desempleo dentro de grupos vulnerables, el acceso a bienes y servicios básicos de una comunidad y la protección del medio ambiente, entre otras.

Las empresas sociales pueden presentar una combinación de objetivos sociales y objetivos económicos (Austin *et al.*, 2006; Peredo y McLean, 2006), pero estos últimos están siempre orientados a asegurar la supervivencia de la organización y la consecución de un mayor impacto. No debemos confundir la existencia de una misión social con la existencia de beneficios económicos. Éstos son necesarios en la empresa social, ya que a través de ellos se consigue llegar a más personas o el desarrollo de productos y servicios más eficaces que consigan un mayor beneficio social.

Una definición de empresa social

La empresa social es un concepto que se ha desarrollado en paralelo en diferentes partes del mundo (Dacin *et al.*, 2010) ya que la inquietud de conseguir un objetivo social utilizando una organización empresarial es una inquietud que podemos llamar universal.

Encontramos tres enfoques o visiones complementarias (enfoque europeo de economía social, el enfoque anglosajón y enfoque desde la innovación social) (Defourny y Nyssens, 2006). Estos proponen un concepto de empresa social basado en los mismos principios pero con ciertas particularidades que dejan más o menos abiertos los criterios para considerar una organización como empresa social (Kertlin, 2009).

En cualquier caso, el concepto de empresa social en estos tres enfoques es complementario ya que comparten cuatro principios que capturan la esencia de las empresas sociales (Fisac y Moreno, 2015):

1. La misión principal de la organización es de carácter social y busca resolver o aportar soluciones a una problemática social.
2. La organización persigue su misión a través de la generación de ingresos por la provisión de productos y/o servicios en un mercado.
3. La organización tiene vocación de sostenibilidad y autonomía y no depende únicamente de aportes externos de recursos económicos (subvenciones o donaciones) y humanos (trabajadores voluntarios).
4. Los excedentes y la riqueza generada están destinados en una parte significativa a la generación de valor social de acuerdo a la misión de la organización.

La implementación del modelo de empresa social

Desde la perspectiva organizativa es de especial relevancia analizar cómo se trasladan estos cuatro principios a la implementación de una empresa social concreta. La creación de una empresa social no solamente debe perseguir un fin de sostenibilidad social o ambiental, sino que debe ser una iniciativa sostenible en sí misma.

TABLA 2
RESUMEN DE LOS ELEMENTOS DE DISEÑO DE EMPRESA SOCIAL

	Elemento	Descripción
Objetivo	Proposición de valor social	Existe un beneficio generado por la empresa social para luchar contra un problema social o ambiental. Este beneficio toma forma de producto o servicio y puede tener diferentes grados de innovación
	Búsqueda del impacto social	La organización está comprometida con un objetivo social que es principal y que está por delante de los objetivos económicos. Este objetivo es la razón de ser de la empresa social.
Personas	Cultura de empresa social	Existen una serie de valores que se reflejan en la gestión de la iniciativa (en la toma de decisiones, en la propiedad, en los criterios de selección de personal, etcétera).
	Conexión con los beneficiarios	La empresa social crea unos lazos con los beneficiarios, de manera que existe una comunicación y una participación más o menos estrecha.
	Liderazgo emprendedor y gobernanza	Existe un líder o grupo de líderes que guían la organización, constituyen una fuerza motivadora y garantizan la visión compartida dentro de la iniciativa.
Operaciones	Ecosistema colaborativo	Se tienden redes y alianzas con otros actores (públicos y privados) como fuentes de recursos y sinergias
	Estrategia empresarial	La gestión de la organización está basada en criterios empresariales (eficiencia, productividad, existencia de empleados, riesgo económicos, forma jurídica).
	Orientación a la sostenibilidad económica	Existe un notable grado de independencia económica de la organización (fuentes de ingresos, financiación, autonomía) respecto a otras entidades

Fuente: Elaboración propia

En los últimos años, el Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles de la Universidad Politécnica de Madrid ha desarrollado un modelo de análisis organizativo de empresas sociales que tiene por objetivo ayudar a los emprendedores sociales (dentro o fuera de la empresa) en la puesta en marcha de este tipo de iniciativas.

La figura 2 muestra un modelo que contiene ocho elementos que ayudan a plasmar los cuatro principios definitorios de una empresa social en un proyecto concreto (Fisac *et al.*, 2015).

Los ocho elementos se encuentran agrupados en tres bloques que hacen referencia a los objetivos de la organización, a las personas involucradas en la iniciativa y a las operaciones. La tabla 2 describe brevemente estos ocho elementos.

Acciona Microenergía, un ejemplo de empresa social desarrollada desde el ámbito corporativo

Una vez mostrado el modelo organizativo de empresa social, se presenta un ejemplo de una empresa social nacida como una iniciativa de una gran empresa española: ACCIONA y su Fundación ACCIONA Microenergía.

A finales de 2008, ACCIONA constituyó su fundación corporativa, ACCIONA Microenergía, con el fin de facilitar acceso a servicios básicos relacionados con sus líneas de negocio (energía, agua y otras infraestructuras y servicios), a quienes no está previsto que accedan me-

dante los sistemas convencionales. Para hacer posible el acceso eléctrico en estas condiciones y de manera sostenible en el tiempo, se requiere un modelo innovador de provisión del servicio que combine tecnologías avanzadas y una alta participación de la comunidad local.

El acceso universal a fuentes modernas de energía es uno de los mayores desafíos de nuestro tiempo (Eisman *et al.*, 2013). Millones de personas todavía no tienen acceso a electricidad o dependen de combustibles tradicionales, principalmente biomasa, para cubrir necesidades de calefacción o cocina.

La Fundación promueve el desarrollo de microempresas sociales que llevan a cabo sus actividades, actualmente Perú y México, para facilitar el acceso a servicios básicos en comunidades rurales aisladas.

Principalmente, la Fundación tiene 3 proyectos en marcha:

ACCIONA Microenergía Perú (AMP)

En 2009, La Fundación creó ACCIONA Microenergía Perú (AMP) como una asociación sin fin de lucro. Entonces inició el programa «Luz en Casa», en Cajamarca, el departamento peruano menos electrificado. AMP suministra energía eléctrica a unos 3.900 hogares, mediante Sistemas Fotovoltaicos Domiciliarios (SFD) de 60-85 Wp. AMP se encarga de la instalación, operación y mantenimiento de las instalaciones. Los SFD permiten iluminar la vivienda mediante tres focos de bajo consumo y ali-

TABLA 3
APLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE DISEÑO DE EMPRESA SOCIAL A LA FUNDACIÓN ACCIONA MICROENERGÍA

	Elemento	Descripción
Objetivo	Proposición de valor social	Por tanto, incrementa el número de horas disponibles para dedicar al estudio, la lectura, actividades domésticas o cualquier otra actividad, incluso productiva.
	Búsqueda del impacto social	La razón de ser de la Fundación es la mejora de la vida de las personas en comunidades rurales aisladas. El proyecto está orientado a largo plazo, para garantizar la sostenibilidad de la solución. Para ello es prioritaria la asequibilidad del servicio, de tal forma que los usuarios siempre pagan una cuota inferior al gasto que tenían antes de la intervención en el uso de velas, pilas, combustibles para mecheros, etcétera.
Personas	Cultura de empresa social	Existen unos valores compartidos por toda la organización: justicia, equidad, respeto a los derechos humanos, entre otros, que orientan el desarrollo de las actividades de la Fundación.
	Conexión con los beneficiarios	Alta participación de la comunidad local garantizada de diferentes maneras. Por un lado, con los 600 Comités de Electrificación Fotovoltaica (CEF), encargados de conectar con el usuario final y organizar a la comunidad local, gestionar los pagos, inspeccionar los sistemas y garantizar la seguridad de las instalaciones. Adicionalmente, con la formación de técnicos locales en instalación y mantenimiento de sistemas fotovoltaicos y una red de microfranquicias locales para mejorar las prestaciones del servicio eléctrico prestado y ofrecer dispositivos compatibles (televisores, cargadores de celular, radio, tabletas y cargadores de pilas, entre otros).
	Liderazgo emprendedor y gobernanza	La Fundación tiene una dirección central que ofrece la visión de conjunto y a la vez existen estructuras en Perú y México que garantizan el liderazgo en el terreno.
Operaciones	Ecosistema colaborativo	El modelo de AMM se basa en una Alianza Público-Privada para el Desarrollo (APPD) en la que varios actores se unen para aportar recursos y capacidades: el Gobierno de Oaxaca y los diferentes municipios oaxaqueños, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) y ACCIONA a través de la Fundación.
	Estrategia empresarial	El funcionamiento del modelo se basa en una operativa de corte empresarial. La Fundación tiene personal asalariado, se basa por criterios de eficiencia y productividad.
	Orientación a la sostenibilidad económica	Sostenibilidad económica de las intervenciones lo que permite garantizar el servicio a largo plazo sin depender de la financiación de ACCIONA. AMP ha adoptado un enfoque de pago por servicio. Los usuarios pagan una cuota mensual equivalente aproximadamente al 20% de la tarifa regulada aprobada en 2010 por el regulador y revisada periódicamente. El resto (80%) se recibe del Fondo de Compensación Social Eléctrica (FOSE) que procede de las facturas eléctricas del resto de consumidores del sector eléctrico peruano. AMM: Los equipos están subvencionados en un 50% por el Gobierno de Oaxaca, y financiados a 12 meses mediante crowdfunding para aquellos usuarios que no pueden asumir un único pago. AMM y la AECID financian el resto de costes de implementación del programa.

Fuente: Elaboración propia

mentar aparatos de consumo reducido (como teléfono móvil, TV o radio).

Además, con el Programa «Luz Comunitaria-Cajamarca», AMP da servicio eléctrico a 17 centros comunitarios (escuelas e iglesias).

ACCIONA Microenergía México (AMM) ↓↓

En 2012, la Fundación llevó sus actividades a México. Creo la empresa social ACCIONA Microenergía México (AMM) para facilitar el acceso a la energía eléctrica a hogares de poblaciones de menos de 100 habitantes sin acceso a la red eléctrica. Hasta agosto de 2017, se habían beneficiado 7.512 familias.

La oferta de servicio, única y estandarizada, es similar a la de Perú aunque incluye mejoras tecnológicas y de uso. Consiste en un equipo de 25Wp-30Wp para la iluminación y electrificación básica de viviendas.

El modelo de AMM se basa en una Alianza Público-Privada para el Desarrollo (APPD) con el Gobierno de Oaxaca

y los diferentes municipios oaxaqueños y las Agencias española y mexicana de cooperación.

El reto de la Amazonía ↓↓

En 2015, la Fundación ACCIONA Microenergía decidió acometer un proyecto para reducir el uso de combustibles fósiles.

El programa «Luz en Casa Amazonía», orientado a facilitar acceso a servicios básicos de las comunidades de la Amazonía peruana, se inició con la puesta en marcha de un proyecto piloto para evaluar la viabilidad técnica de la solución y la aceptabilidad del nuevo modelo de provisión de electricidad, propuesto en al menos 50 hogares.

Siguiendo la metodología desarrollada anteriormente en Cajamarca (Perú) y en Oaxaca (México), en febrero de 2016 se electrificaron 61 hogares (325 usuarios) en cuatro comunidades de la cuenca del río Napo. En el periodo 2017-2018, se está ampliando su área de atención a toda la cuenca del río Napo (entre 500-900 hogares adicionales).

- El modelo de la Fundación ACCIONA Microenergía corresponde al de una empresa social, ya que sigue los cuatro principios definitorios:
- Persigue una misión social, el acceso a bienes y servicios básicos en comunidades rurales aisladas
- Para ello realiza una actividad de mercado, la provisión de electricidad mediante un pago (subvencionado) del usuario.
- La iniciativa tiene vocación de sostenibilidad a largo plazo por sus propios medios y es autónoma de ACCIONA.
- No existen excedentes (ya que es una actividad deficitaria en sí misma) y por tanto los recursos comprometidos en la iniciativa permanecen en ella.

Además, la Fundación presenta los 8 elementos del modelo organizativo que garantizan que la implementación de la iniciativa recoge la esencia de las empresas sociales. En la tabla 3, se recoge la descripción de cómo recogen los diferentes elementos dentro de la Fundación:

Como se puede observar, la Fundación ACCIONA Microenergía es un buen ejemplo de empresa social que nace como iniciativa de una empresa de gran tamaño. El modelo de empresa social puede implementarse a través del modelo propuesto, que constituye una ayuda a la puesta en marcha de iniciativas con fin social que son abordadas desde una perspectiva de mercado.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. EL CASO ETSII-UPM

Como se ha mostrado en el apartado anterior, las empresas juegan un papel protagonista en la consecución de un modelo de desarrollo más sostenible. Sin embargo, pese a que son los principales actores económicos, no son las únicas responsables en su consecución.

Para alcanzar la sostenibilidad es necesario que el resto de actores económicos sepan valorar y premiar a estas políticas (Commenne, 2006). Las empresas y la sociedad son actores interdependientes (Porter and Kramer, 2006), las compañías necesitan una sociedad saludable para tener éxito y la sociedad saludable demanda empresas exitosas, además las empresas necesitan del permiso de la sociedad para funcionar (Porter and Kramer, 2011).

Por esos motivos, para conseguir modelos de desarrollo más sostenible, es necesario que la sociedad interiorice la necesidad del cambio de paradigma hacia la sostenibilidad. Así lo destaca la ONU que en 2005 instauró la década de la educación por un desarrollo sostenible, destacando que sólo a través de la educación y el aprendizaje continuo, las personas interiorizarán la necesidad de la sostenibilidad y la incorporarán a sus valores, comportamientos y estilo de vida, posibilitando una transformación social (United Nations, 2006).

En este contexto, la función de las instituciones de educación superior ha sido examinada. Durante la crisis económica de principios del 2000, se cuestionó mucho el papel que los dirigentes de empresas habían tenido a través de su toma de decisiones (United Nations Global Compact, 2012) y el papel de las instituciones de educación superior en la formación y educación de dichos profesionales.

Tradicionalmente, las universidades han sido definidas como motores del cambio (Waas *et al.*, 2010), transformadores de la sociedad a través de la generación del conocimiento y de la innovación. Debido a su impacto en la sociedad, las universidades son aliados imprescindibles para el cambio de paradigma hacia la sostenibilidad. Por todo ello, es importante reflexionar sobre qué valores se están inculcando en las universidades a los profesionales que formarán parte de las empresas en un futuro próximo.

Sin embargo, las universidades tienen una naturaleza especial. Tienen características particulares que hacen que las acciones para implementar la responsabilidad social sean singulares y diferentes de las prácticas realizadas por las empresas.

La principal diferencia radica en sus principales áreas de actuación, que podrían definirse como: la educación, la investigación, la extensión universitaria y la gestión de la institución (Ceulemans *et al.*, 2015; Lozano *et al.*, 2014; Vallaeys *et al.*, 2009).

Por educación se entiende la formación de los futuros profesionales del mañana; en el área de la investigación, las universidades poseen recursos tanto humanos y estructurales como económicos para desarrollar las actividades de investigación. En cuanto a la extensión universitaria, se refiere a la capacidad de las universidades por influir en la sociedad divulgando el conocimiento. En cuanto a la gestión de la institución, la universidad tiene unos procedimientos que marcan las normas de funcionamiento (a través de sus estatutos y de los sistemas de garantía de calidad).

Otra gran diferencia respecto a las empresas es la manera de gestionar la organización. En un estudio realizado por Ferrer-Balas (Ferrer-Balas *et al.*, 2008), se muestran las principales barreras que pueden frenar la implantación exitosa de la cultura de sostenibilidad. Esas barreras son: la libertad académica, que hace que el personal académico pueda elegir sus métodos de actuación, sin ninguna imposición salvo que consiga los objetivos marcados por la institución; la estructura de incentivos, que no permite premiar el esfuerzo de aquellos que impulsan el cambio hacia la sostenibilidad; el estilo conservativo de su administración, a la que no le gustan los cambios; y la falta de presiones externas por desarrollar una cultura más sostenible.

Por estos motivos, se va a ilustrar el impulso al cambio hacia la sostenibilidad explicando un ejemplo, concretamente el de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid (ETSII-UPM).

El caso de la ETSII-UPM

La Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid, es una escuela de ingeniería formada por más de 4500 alumnos, 300 profesores y 150 personas de apoyo a la administración y los servicios de la organización. Este centro lleva aplicando la sostenibilidad de manera estratégica desde 2008 y con su experiencia puede aportar alguna clave de cómo aplicar la responsabilidad social estratégica en las instituciones de educación superior.

Como se ha comentado anteriormente, la responsabilidad social estratégica es aquella que tiene que estar asociada al núcleo del negocio para que el valor aportado por la organización sea lo mayor posible.

Tanto la enseñanza como la investigación podrían ser definidas como las dos grandes áreas estratégicas de las universidades. Esto es debido a que: las universidades juegan un papel fundamental en la formación de los futuros profesionales del mañana; además, también poseen recursos para la investigación que pueden plantear soluciones a los problemas a los que se enfrenta la sociedad actual.

De esta manera, aplicando los conceptos y valores de sostenibilidad en estas dos grandes áreas, las universidades pueden lograr un gran impacto en la sociedad generando valor compartido y el bien común.

Para ilustrar la RSE de este centro, se van a describir dos líneas de actuación recogidas en el plan de acción de la ETSII-UPM. La primera acción trata de impulsar la cultura de responsabilidad social en la ETSII-UPM; y la segunda acción, trata de impulsar la cultura de igualdad.

Para la primera, la motivación de la escuela es formar a profesionales y desarrollar investigadores que sean conscientes de los impactos de las actividades de ingeniería, potenciando los impactos positivos y mitigando los negativos. La ETSII-UPM pretende que sus alumnos e investigadores sean agentes de cambio que impulsen la sostenibilidad. Para ello, se ha tomado como marco para la determinación de sus objetivos la definición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para incluir la sostenibilidad en el desarrollo de su actividad.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible fueron definidos en la Cumbre de Desarrollo Sostenible organizada por la ONU en 2015. En ella, se concretó la agenda 2030 que recoge los 17 ODS, los cuales tratan de alcanzar un mundo más sostenible mediante la erradicación de la pobreza, la protección del planeta y asegurando la prosperidad para todos (ONU, 2018). En concreto, los ODS 4 promueven una educación de calidad, y el ODS 9, industria innovación e infraestructura afectan directamente a las áreas estratégicas de la universidad.

Para la segunda, la escuela está haciendo un esfuerzo por impulsar la presencia de mujeres profesionales en los ámbitos de decisión en los campos de las ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM). Este objetivo estaría enmarcado en el ODS 5 relativo a la igualdad de género.

Con esa visión estratégica, que podría orientar la responsabilidad social en la escuela, se están realizando las actuaciones que se explican a continuación.

Hacia una cultura de sostenibilidad

Para formar ingenieros responsables y éticos que sean conscientes de las repercusiones que tiene las decisiones tomadas durante su desempeño laboral, se ha de incluir los valores de sostenibilidad en la formación de los alumnos, tanto en los planes académicos, como en el aprendizaje informal (o docencia no reglada). Para ello se han desarrollado varias iniciativas:

- Crear asignaturas específicas, por ejemplo, la asignatura optativa llamada Responsabilidad Social Corporativa.
- Incluir conceptos de responsabilidad social dentro de las asignaturas troncales u obligatorias. Aunque todavía queda mucho camino por recorrer en esta línea, se han conseguido avances como: la organización de un seminario para profesores donde analizar cómo podrían incluir aspectos de sostenibilidad en sus asignaturas, enunciados con sensibilidad de género.
- Potenciar el aprendizaje de los conceptos de sostenibilidad a través del aprendizaje-acción mediante el desarrollo de las asignaturas que siguen una metodología CDIO (concebir, diseñar, implementar y operar). Por ejemplo, en la asignatura de Ingeniería, se imparte un módulo en el que se enseña a los alumnos los impactos que las actividades de ingeniería tienen sobre la sociedad y el medio ambiente. Estos conceptos deben ser aplicados a los proyectos elaborados por los alumnos para superar la asignatura.
- Materializar proyectos que alineen la cultura de responsabilidad social de la institución con la gestión del centro. Por ejemplo, el proyecto identificado por los alumnos para remodelar las instalaciones exteriores dotando a de más enchufes para cargar aparatos electrónico y ampliando las instalaciones exteriores para ampliar los lugares de estudio y comedor al aire libre. La solución, que está siendo desarrollada por los alumnos y supervisada por profesores de la asignatura Ingeniería, consiste en instalar bancos con «árboles solares», es decir placas solares con forma de árbol que den sombra a la zona multiusos y que provean de energía sostenible a las mesas donde realizar las actividades mencionadas.
- Fomentar la realización de trabajos fin de grado (TFG) o trabajos fin de máster (TFM) relacionados con la concienciación sobre la sostenibilidad, la responsabilidad social o los ODS. Por ejemplo, el proyecto fin de grado realizado por alumnos, que trataba de divulgar los ODS y analizar su aplicación en la ETSII-UPM y en España (<http://www.itd.upm.es/odsindustriales/ods-en-la-etsii-2/>)

- Desarrollar actividades para impulsar el aprendizaje informal (no reglado) de los conceptos de RS. Por ejemplo: durante la jornada de bienvenida se informa sobre el código ético y la responsabilidad social universitaria implementada en el Centro, se organizan ferias de voluntariado, se impulsan actividades para gestionar el centro de manera sostenible, etc.

En cuanto a la investigación, como primera aproximación, se ha estudiado la alineación de las líneas de investigación de la ETSII-UPM con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) mediante un estudio piloto donde se analizaban las presentaciones del congreso Industriales Research Meeting (IRM). En este estudio, se detectó que los objetivos con mayor representación en los trabajos presentados eran: el ODS 11, ciudades y asentamientos seguros y sostenibles; el ODS 12, modalidades de consumo y producción sostenibles; y el ODS 13, medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Hacia una cultura de igualdad

La desigualdad entre hombres y mujeres sigue siendo un problema social persistente cuya solución no parece vislumbrarse en el corto o medio plazo. En efecto, según el último informe publicado por el Foro Económico Mundial (foro de Davos) sobre brecha de género (WEF, 2017) los indicadores de paridad retroceden en lugar de avanzar. Con el ritmo de progresión actual, la brecha de género tardaría 100 años en cerrarse (en el año 2016 este indicador era de 83 años). En el terreno económico y laboral es donde la brecha de género permanece más sólida e inmutable y tardaría más de dos siglos en cerrarse.

Dentro del ámbito económico y laboral, los entornos científico-tecnológicos destacan como uno de los espacios en los que aún persiste de manera más marcada un sesgo de género. En el año 2017, solo el 30% de los trabajadores en el sector tecnológico en Europa eran mujeres, un 18% en España. En Estados Unidos, la situación es similar: sólo una de cada cuatro (25%) posiciones de los llamados «trabajos STEM» (Science, Technology, Engineering and Maths) está ocupada por una mujer. Si hablamos de posiciones directivas y de liderazgo en general, y muy especialmente en el sector tecnológico, la presencia de las mujeres suele ser testimonial y además se detecta que hay más representación femenina precisamente en las posiciones de menor influencia, responsabilidad y proyección dentro de los Comités de Dirección (Credit Suisse Research, 2014).

En tanto que institución pública de educación superior, la ETSII-UPM tiene un papel que jugar en el problema de la desigualdad de género, y muy especialmente en el ámbito tecnológico. En ese sentido, avanzar dentro de la institución hacia una cultura de igualdad es parte de su responsabilidad social universitaria.

Dentro de este ámbito de trabajo, la ETSII-UPM ha desarrollado o está desarrollando varias iniciativas:

- Atención a los indicadores de género de la Escuela. Todas las memorias de Responsabilidad Social publicadas por el centro (07-09, 09-10, 11-13, 14-15) hacen mención al número de alumnas matriculadas en la Escuela, que durante la última década (2007-2017) muestra un estancamiento en torno al 30%. Desde el año 2015, se está haciendo un seguimiento específico del número de mujeres matriculadas en las diferentes titulaciones impartidas en la ETSII y se compara con los informes «Datos y Cifras del Sistema Universitario Español», que publica anualmente el Ministerio de Educación. Asimismo, también se analizan indicadores en relación al número de mujeres en personal docente e investigador y en personal de administración y servicios.
- Comunicación interna con perspectiva de género, siendo especialmente cuidadoso en la inclusión y proyección de las mujeres de la escuela (alumnas y personal) en las noticias publicadas en boletines internos, notas de prensa, etc.
- Fomento de vocaciones tecnológicas femeninas, iniciativa también liderada desde el departamento de Comunicación y que busca un enfoque más inclusivo a la hora de comunicar las razones por las que una estudiante de bachillerato debería optar por la ingeniería industrial como la rama en la que realizar sus estudios universitarios y desarrollar posteriormente su carrera profesional.
- Concienciación (*awareness*) sobre la (des)igualdad de género en ámbitos tecnológicos. Desde el curso 2013-14, se realiza en el módulo de Recursos Humanos de la asignatura «Organización de Sistemas Productivos» una dinámica de 2 horas de duración cuyo título es «La resistencia del cristal». La dinámica se enfoca como un ejercicio práctico orientado a ilustrar la teoría impartida en el módulo en relación a diversidad y liderazgo. Se trata de una asignatura troncal del tercer curso del Grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales, que cursan anualmente unos 400 estudiantes (unas 120 futuras ingenieras industriales realizan esta dinámica cada año).

CONCLUSIONES

En resumen, tal y como se ha podido comprobar en la descripción de los casos anteriores, la sostenibilidad y el desarrollo sostenible han entrado de lleno como una prioridad esencial en la cultura de organizaciones de todo tipo, desde grandes multinacionales hasta pymes, pasando por empresas sociales, universidades y otros organismos públicos, o alianzas público-privadas. Además, las iniciativas contempladas son muy diversas, agrupándose de forma natural en función de las diferentes dimensiones que engloba el constructo: medioambiental, social, económica y ética.

En cualquier caso, resulta también cada vez más evidente la necesidad de comprometerse con asuntos que atesoren un marcado carácter estratégico para las organizaciones, en el sentido de que sean diferencia-

dores de los desarrollados por sus competidores (en su caso), y que generen valor compartido a largo plazo tanto a aquellas como a los diferentes grupos de interés involucrados. Es de resaltar, en este sentido, la extraordinaria aceptación que han despertado los ODS como marco de referencia sobre el que fijar una posición única que, además, tiene la ventaja potencial de ser identificable de forma clara en cualquier contexto.

Todo ello, en conjunción con la generalización de la denominada industria 4.0, la implantación de las tecnologías digitales y los nuevos modelos de negocio asociados, está favoreciendo la aparición de innovadoras estructuras organizativas que suponen cambios muy relevantes respecto a los arquetipos tradicionales, teniendo éstas como aspecto en común fundamental la necesidad de incorporar la perspectiva de los grupos de interés en las principales decisiones estratégicas.

BIBLIOGRAFÍA

- Austin, J., Stevenson, H., y Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, pp. 1–22.
- Bull, M. (2007). «Balance»: the development of a social enterprise business performance analysis tool. *Social Enterprise Journal*, 3 (1), pp. 49 – 66.
- Ceulemans, K., Molderez, I., Van Liedekerke, L., 2015. Sustainability reporting in higher education: a comprehensive review of the recent literature and paths for further research. *J. Clean. Prod.* 106, 127–143.
- Commenne, V., 2006. Economic Actors's Participation in Societal and Environmental Responsibility. A Guide to promoting Ethics and Sustainable Development. Editions Charles Léopold Mayer, France.
- Credit Suisse Research Institute (2014). *The CS Gender 3000: Women in Senior Management*. Disponible en: <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=-8128F3C0-99BC-22E6-838E2A5B1E4366DF>
- Dacin, P.A., Dacin, M.T. y Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24 (3), pp. 37-57.
- De Bakker, F., Groenewegen, P., Den Hond, F. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44(3), 283–317.
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise, en Nyssens, M. (ed.) *Social Enterprise: at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, London: Routledge, pp. 3–26.
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29, pp. 231– 242.
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. Working paper No. 12/03, EMES European Research Network.
- Doherty, B., Haugh, H. y Lyon, F. (2014). Social enterprises as Hybrids Organizations: a review and research agenda. *International Journal of management Review*, 16(4), pp. 417-436.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 224–241.
- Eisman, J., Olivares, J. J., Moreno, A., Verástegui, A. y Ma-taix, C. (2013). La electrificación con Pequeños Sistemas Fotovoltaicos Domiciliarios (PSFD) ¿un cambio de paradigma?. Comunicación presentada en el 1st International Congress on Universal Access to Public Energy Services, Lima, Peru, Mayo.
- Ferrer-Balas, D., Adachi, J., Banas, S., Davidson, C.I., Hoshikoshi, A., Mishra, A., Motodaa, Y., Onga, M., Ostwald, M., 2008. An international comparative analysis of sustainability transformation across seven universities. *Int. J. Sustain. High. Educ.* 9, 295–316.
- Fisac, R. Y Moreno, A. (2015). La empresa social: marco conceptual, contexto e información. Documento nº 9 de la Serie Responsabilidad Social Corporativa, Asociación Española de Administración y Administración de Empresas, Madrid.
- Fisac, R.; Moreno, A.; Acevedo, A.; y Juan, J. (2015). Identificación de los elementos organizativos clave en el desempeño de las empresas sociales. El caso de los telecentros en Latinoamérica. *Revista Dirección y Organización* 56, pp. 43-56
- Galera, G. y Borzaga, C. (2009). Social Enterprise: an International Overview of its Conceptual Evolution and Legal Implementation. *Social Enterprise Journal*, 5 (3), pp. 210-28.
- Helsin, P. A., Ochoa, J. D. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 37(2), 125–144.
- Kerlin, J. A. (Ed.). (2009). *Social enterprise: A global comparison*. Lebanon, NH: Tufts University Press.
- Lindgreen, A., Swaen, V. (2004). Corporate Citizenship: Let Not Relationship Marketing Escape the Management Toolbox. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 346–363.
- Lockett, A., Moon, J., Visser, M. (2006). Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *Journal of Management Studies*, 43(1), 115–136.
- Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F.J., Waas, T., Lambrechts, W., Lukman, R., Hugé, J., 2014. A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey. *J. Clean. Prod.* 108.
- Lubin, D.A. and Esty, D.C. (2014). Bridging the sustainability gap. *MIT Sloan Management Review*, Junio, 2014.
- Luo, X., Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1–18.
- Mair, J. y Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41 (1), pp. 36–44.
- Maon, F., Lindgreen, A., Swaen, V. (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71–89.
- Margolis, J., Walsh, J. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–289.
- Moreno, A., Uriarte, L.M. y Topa, G. (coord.) (2010). *La responsabilidad social empresarial. Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Nicholls, A. (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable change*. Oxford: Oxford University Press.

Olcese, A. (2012). *Informe sobre la responsabilidad social de la empresa en España: una propuesta para Europa*. Ed. Comisión Europea, representación en España.

Patala, S. *et al* (2016). Sustainable value propositions: Framework and implications for technology suppliers. *Industrial Marketing Management*.

Peredo, A. M., y McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), pp. 56-65.

Porter, M. E., Kramer, M.R., 2011. Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harv. Bus. Rev.*

Porter, M.E., Kramer, M.R., 2006. Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harv. Bus. Rev.* 78.

Prahalad, C. K., Hammond, A. (2002). Serving the poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 45-58.

United Nations, 2006. Framework for the UN DESD International Implementation Scheme. UNESCO Education Sector, France.

United Nations Global Compact, 2012. A Practical Guide to the United Nations Global Compact for Higher Education Institutions: Implementing the Global Compact Principles and Communicating on Progress. United Nations Global Compact Office, New York.

Uruburu, A., 2013. Identificación y evaluación de la creación de valor mediante la implantación y desarrollo de políticas de responsabilidad social corporativa estratégica Tesis Doctoral. ETSII-UPM.

Vallaes, F., Cruz, C., Sasía, P.M., 2009. Responsabilidad Social Universitaria. Manual de Primeros Pasos. McGraw-Hill Interamericana, México, D.F.

Waas, T., Verbruggen, A., Wright, T., 2010. University research for sustainable development: definition and characteristics explored. *J. Clean. Prod.* 18, 629–636.

Waistell, J. (2015). Can Environmental Aesthetics Promote Corporate Sustainability? *Organization Environment*, 2015.

WBCSD (2016). Natural Capital Protocol. WBCSD, Ginebra.

World Economic Forum, WEF (2017). *The Global Gender Gap Report 2017*. Disponible en línea en: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>

Willard, B. (2017). Sustainability ROI Workbook: Building Compelling Business Cases For Sustainability Initiatives.

Wilson, F. y Post, J.E. (2013). Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40, pp. 715–737.

Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty. Social business and the future of capitalism*. New York, NY: Public Affairs.

Yunus, M. (2010). *Building Social Business. Capitalism that can serve humanity's most pressing needs*. New York, NY: Public Affairs.

Zawistowska, S. (2015). Big Data and corporate sustainability. What is the role of Big Data in MCNS with corporate sustainability agenda and what is the practical use they can make of it? Siemens, Microsoft. Copenhagen Business School.