

**Dossier: «Responsabilidad social: un modelo de gestión inaplazable» coordinado por August Corrons Giménez**

UN MUNDO RESPONSABLE Y SOSTENIBLE ES POSIBLE

## La mirada prospectiva: tendencias y retos para el futuro de la responsabilidad social

### Daniela Toro Carnevali

Profesora colaboradora del Departamento de Sociedad, Política y Sostenibilidad de ESADE. Profesora colaboradora del máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social (UOC)

### Manuel Fernández López

Assistant professor en la Dublin City University. Profesor colaborador del máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social (UOC)

**RESUMEN** La responsabilidad social de las empresas y organizaciones hacia sus grupos de interés y hacia el planeta ha ido evolucionando y cambiando a medida que también lo ha hecho la geopolítica y la economía global basada en la globalización de mercados y de capitales. El planteamiento del presente trabajo es prospectivo, con una aproximación a largo plazo. Se presentan cuáles son los principales retos a los que empresas y sociedad se enfrentan en este momento, y las tendencias que, desde empresas, y *think tanks* internacionales, se están desarrollando para afrontar dichos retos. Del mismo modo, la Unión Europea, con su taxonomía, exige a las empresas un mayor cumplimiento con las premisas del Pacto Verde. La sociedad civil también es un elemento clave a la hora de exigir empresas más comprometidas y capaces de generar respuestas a los retos globales y locales. Ello pasa por tener una educación que forme una ciudadanía más consciente y empoderada, capaz de exigir a las empresas que su actividad esté alineada con el desarrollo sostenible.

**PALABRAS CLAVE** responsabilidad social; sostenibilidad; tendencias; escenarios futuros; educación; educación de calidad; reducción de las desigualdades

A RESPONSIBLE AND SUSTAINABLE WORLD IS POSSIBLE

### *The prospective view: trends and challenges for the future of social responsibility*

**ABSTRACT** *The social responsibility of companies and organizations towards their stakeholders and towards the planet has been evolving and changing, as has geopolitics and the global economy based on the globalization of markets and capital. This article takes a prospective approach and presents the main challenges that companies and society currently face and the trends that companies and international think tanks are developing to face these challenges. Similarly, the European Union, with its taxonomy, requires companies a greater comply with the premises of the Green Deal. Civil society is also a key element when it comes to demanding more committed companies that can generate sustainable responses to global and local challenges. This involves having an education system that produces more aware and empowered citizens, capable of demanding companies to align their activities with sustainable development.*

**KEYWORDS** *social responsibility; sustainability; trends; future scenarios; education; quality education; reduced inequalities*

## 1. Momento actual de la responsabilidad social

### 1.1. La paradoja del sistema económico-financiero actual

Sin duda la globalización ha traído innumerables ventajas a la sociedad, de las que todas las personas nos beneficiamos: abaratamiento de productos y servicios antes pensados solo para las élites económicas; acceso a la tecnología; mayor inversión en investigación y desarrollo, entre muchas otras. Sin embargo, su lado oscuro es una creciente desigualdad y pobreza en enormes bloques de la población, y una degradación del planeta y sus recursos.

En este orden de ideas, tendría sentido hablar de ganadores y perdedores de la globalización. Lo que la socióloga y académica, américo-argentina, Saskia Sassen (2014) llama expulsiones, y que se refiere a los procesos por los cuales ciertos grupos son excluidos y marginados de las estructuras sociales, políticas y económicas dominantes debido a la desigualdad económica, el cambio climático, la guerra y el colonialismo, entre otros factores, como consecuencia de la globalización financiera.

Si bien son posibles diferentes modelos de globalización, el que se ha establecido, de la mano de la doctrina neoliberal, es la globalización de mercado o también llamado hiperglobalización. Dicho modelo ha dejado a su paso la liberalización de los mercados y del capital, la reducción de las políticas sociales, la privatización de las empresas públicas, la reducción de la fiscalidad a grandes corporaciones y fortunas y el aumento para las clases medias y trabajadoras. Paradójicamente, el tránsito libre de personas a lo largo del planeta continúa siendo limitado y controlado.

### 1.2. La desigualdad creciente entre países y dentro de los mismos

Según las Naciones Unidas (ONU, 2023), la globalización es una de las grandes causas detrás del aumento de la desigualdad en el mundo durante los últimos veinte años porque limita la capacidad negociadora de las personas trabajadoras y genera una inequidad muy pronunciada de los ingresos. Además de ello, la brecha entre ricos y pobres sigue aumentando, al punto que un 1 % de la población más rica del mundo acumula el 82 % de la riqueza global, según datos de Oxfam (Hope, 2018).

Esta pobreza y desigualdad es multifactorial. Algunas razones son endógenas a los países, como la corrupción y la gestión deficiente, pero también en gran medida se debe al sistema económico y financiero internacional que comenzó a inicios de la década de los setenta, apoyado por organismos como la Organización Mundial del Comercio (OMC) con su consabido Consenso de Washington, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM). Estos organismos promovieron también el crecimiento exacerbado de grandes corporaciones y oligopolios, en ocasiones con economías más poderosas que muchos países y, por consiguiente, con gran poder económico y político.

Es lo que Galbraith (citado por Murillo, 2015) ha llamado gigantismo corporativo. El gran tamaño y el poder de estos conglomerados empresariales coloca en una situación muy vulnerable a las economías de los países. La existencia de grandes multinacionales que operan en diferentes países es positiva, pues estas llevan tecnología a países en desarrollo y generan empleo. Sin embargo, en ocasiones, un exceso en el poder de negociación ha hecho que los países en vías de desarrollo accedan a peticiones con tal de atraerlas, aunque eso signifique reducir las normativas medioambientales y laborales y aceptar salarios bajos e insuficiente protección. Además de lo anterior, la influencia y el control predominante de las multinacionales a nivel financiero, tecnológico y social, coloca en situación de riesgo el desarrollo de las economías locales que precisan de la diversificación y de innovaciones que atiendan necesidades situadas más allá de un paradigma consumista, centradas en el bienestar real.

### 1.3. Responsabilidad social en las organizaciones, contexto actual y desafíos

La responsabilidad social (RS) existe desde ya hace al menos siete décadas<sup>1</sup> y, si bien comenzó en muchos casos con una visión paternalista o como una herramienta de *marketing*, ha evolucionado hasta integrarse en las estrategias de las empresas y organizaciones como una manera de generar valor (Goodman *et al.*, 2020). Para ello, se han creado

---

1. Con la publicación del libro *Social Responsibilities of the Businessman*, escrito por Howard R. Bowen, profesor y economista norteamericano, en 1953.

estándares, herramientas y grandes empresas consultoras para asesorar y acompañar a las organizaciones. En sus inicios la responsabilidad social empresarial (RSE) comenzó siendo voluntaria, sin embargo, la responsabilidad de la empresa frente a sus diferentes grupos de interés comienza a estar cada vez más regulada.

De acuerdo con la Ley 11/2018 (BOE, 2018) en materia de información no financiera y diversidad, trasposición de la Directiva Europea 2014/95, desde 2021 las empresas con más de 250 empleados deben publicar en su web información de la gestión que hacen de las cuestiones medioambientales, sociales, de derechos humanos y laborales, y sobre gobierno corporativo, en especial, la lucha contra la corrupción y el soborno, y sobre los compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible. Esta obligatoriedad va de la mano de una necesidad cada vez mayor de transparencia por parte de los consumidores que ante un mundo de crecientes cambios, amenazas, y riesgos, exigen a gobiernos, instituciones y empresas que tomen una posición ética y sostenible (Murillo, 2015).

Más allá de lo que ha emergido en los últimos años, y que ve la luz y la esperanza de una integración de manera estructurada, es necesario tomar conciencia de las tendencias y los desafíos actuales que darán forma a la RS del futuro. Sin olvidar que las velocidades de los países son diferentes, y dispares si tratamos de comparar momentos legislativos, cuando hablamos en un contexto mundial (tema que no es objeto de este texto, y en el que queda espacio para investigar los diferentes momentos y las desigualdades entre países en la aproximación a la RS, y en los impactos causados por abusos en las cadenas de suministro), consideramos como punto de partida que el futuro de la RS estará determinado por las tendencias actuales y desafíos emergentes que incluyen:

- El cambio climático y la necesidad de actuar para mitigar impactos y evitar situaciones desfavorables e, incluso, catastróficas para el planeta y las sociedades que lo habitan.
- La participación y expansión de grupos que reclaman una mayor justicia social desde diferentes ámbitos sociales.
- De manera conectada con los anteriores puntos, una mayor transparencia y rendición de cuentas, con la capacidad de evaluar el impacto social de las organizaciones.
- La colaboración entre grupos de interés, donde tendrá que haber una mayor colaboración entre empresas, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil.
- El actual momento de la transformación digital emergente a partir de la inteligencia artificial (IA).

## 2. Tendencias emergentes: algunas iniciativas internacionales... ¿decrecer como horizonte?

La obligatoriedad del compromiso de las empresas ante la ASG (ambiental, social y gobernanza) es uno de los aspectos destacables y recientes en los últimos años, pero no es el único. Continúan existiendo iniciativas que, sin ser obligatorias, marcan tendencias y establecen la ruta que se debe seguir en materia de RS y sostenibilidad. En el ámbito de organismos internacionales podríamos nombrar las siguientes: la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); las Conferencias de las Partes (COP); y el Pacto Verde de la Unión Europea. En el ámbito del modelo de producción, destaca la propuesta de la economía circular, definida por la *Fundació Ellen MacArthur* como: «un sistema industrial que es regenerativo o restaurador por diseño, y que busca evitar el desperdicio de materiales, energía y recursos» y que se opone al modelo lineal de producción lineal heredado de la revolución industrial. Es, además, una de las prioridades de la Unión Europea en su plan de crecimiento sostenible.

A esta propuesta se le suma la de la economía del dónut, propuesta por la economista británica Kate Raworth en su libro *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Este modelo tiene como objetivo lograr un equilibrio entre las necesidades humanas y los límites planetarios. Según Raworth (2017), la economía del dónut se basa en el concepto de un dónut o rosquilla, que representa un espacio seguro y justo para la humanidad. El anillo exterior del dónut representa los límites planetarios, como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la escasez de agua dulce y otros límites ecológicos. El anillo interior representa las necesidades humanas fundamentales, como la alimentación, la vivienda, la educación, la salud y la igualdad de género. El objetivo es mantenernos dentro de los límites planetarios y, al mismo tiempo, garantizar que todas las personas tengan acceso a estas necesidades básicas.

Desde el sector empresarial también aparecen nuevas propuestas que desafían el *statu quo* e introducen cambios sustanciales en la manera de hacer empresa y relaciones con sus grupos de interés. En este contexto identificamos tres iniciativas que, sin ser las únicas, han ganado en presencia en los últimos años: las organizaciones TEAL; las corporaciones B; y la economía del bien común.

Las corporaciones B (B Corp, s.f.) nacieron en 2006 en Estados Unidos de la mano de la ONG B Lab, una organización sin ánimo de lucro que impulsa un cambio sistémico para construir una economía inclusiva, equitativa y regenerativa para todas las personas y el planeta. Para llevar a cabo esta visión, B Lab crea estándares, políticas y herramientas para las compañías, al mismo tiempo que verifica y sirve a la comunidad de empresas, que, conocidas como B Corp, lideran la transformación hacia un nuevo paradigma económico.

En las organizaciones TEAL, las personas son consideradas en toda su plenitud y se les permite ir más allá de su «identidad profesional» e incorporar las emociones y aquellos otros aspectos que configuran lo que realmente son y su verdadera capacidad de desarrollarse. Según su creador, Frederic Laloux (2014), en su libro *Reinventing Organizations*, las organizaciones TEAL se basan en la idea de «evolución emergente», donde los roles tradicionales de liderazgo son reemplazados por estructuras orgánicas y se fomenta la autorresponsabilidad y la autorrealización de las personas empleadas. Estas organizaciones se caracterizan por la ausencia de jerarquías y la toma de decisiones basada en el consenso y la confianza mutua.

Por último, la economía del bien común (EBC) (Economía del bien común, s.f.) es un modelo internacional y económico que hace del bien común –una buena vida para todos en un planeta saludable– su principal objetivo y propósito. Este modelo se basa en la idea de que las personas y el planeta han de estar por encima de las ganancias y de que es necesario el esfuerzo conjunto de todas las organizaciones y Gobiernos para no dejar a nadie atrás. El núcleo de la EBC consiste en que las empresas se comprometen a respetar la dignidad humana, la solidaridad y justicia, la sostenibilidad medioambiental y la transparencia y participación democrática, además de su resultado económico.

Más allá de estas propuestas, el decrecimiento económico empieza a emerger como propuesta central en la mesa de debate en un momento en el que ya se ha aceptado que mantener el actual modelo capitalista es imposible. La idea de decrecimiento subyace en que los recursos de la tierra son limitados y no es materialmente posible crecer *ad eternum*. Las instituciones y personas que cuestionan y niegan la posibilidad de frenar el crecimiento económico son muchas. Sin embargo, de manera paralela también emerge con fuerza una propuesta que entiende una economía fundamentada en la correlación entre una actividad económica emergente y el bienestar real y holístico de las comunidades y sociedades. Por ejemplo, está la propuesta del famoso economista Amartya Sen (1984), que entiende el progreso social como el desarrollo constante de capacidades en el ser humano, y el dinero y el consumo no son indicadores fiables de la calidad de vida de una sociedad. Es necesario, por tanto, buscar otras maneras de medir el bienestar real de los países, e ir más allá del PIB como indicador preferente. Conceptos como la sostenibilidad regenerativa van de la mano del decrecimiento, abogando que debemos dejar a las próximas generaciones un planeta saneado, aún mejor del que recibimos, puesto que las nuevas tecnologías y la IA ahora lo permiten (Asara, Otero, Demaria y Corbera, 2015).

### 3. La mirada prospectiva y el futuro que queremos: visión compartida de la RS

Según Crane y Matten (2021) estamos en un momento en el que la tecnología y las redes sociales han abierto una nueva visión del mundo del trabajo que también caracterizará las relaciones entre empresas y sociedad. Dentro del contexto tecnológico, en estas relaciones emergentes entre empresas y sociedad, se debe integrar una gestión acorde al siglo XXI, donde los viejos tics del pasado, y que han caracterizado hasta el día de hoy una RS en las organizaciones que ha sido instrumental para dar buena imagen e incrementar beneficios, ya no nos sirven; es aquí donde la RS de las organizaciones debe integrar una mirada ética, debe ir más allá de un planteamiento instrumental, y acercarse a una mirada respetuosa que integra las necesidades de los diferentes grupos de interés.

Sin intención de adentrarnos en una revisión del momento actual de la IA, y de las oportunidades y riesgos asociados a esta para la evolución de las sociedades del futuro, sí que merece la pena poner la mirada en los cambios que son prácticamente inminentes y que requieren de mayor investigación por parte de empresas y organizaciones, sin olvidar por supuesto la parte legislativa y regulativa y la cocreación de los marcos. Desde una perspectiva ambiental de la RS, que podemos conectar con lo social de manera implícita, y de manera más explícita con trabajo adicional, Yankovskaya *et al.* (2022) aporta evidencias sobre las oportunidades de la IA. En primer lugar, se abre así la posibilidad de aumentar la eficiencia y la transparencia desde diferentes ángulos en el análisis de las cadenas de suministro, punto débil y que precisa de mejora en el sector productivo y de servicios. Por otro lado, destaca el potencial de la IA para evitar la fragmentación del conocimiento e informaciones necesarias en el marco de trabajo para la RS, la formación de grupos que trabajen de manera eficiente bajo los mismos valores ecológicos (y añadimos, de justicia social), la automatización

de evaluaciones por parte de Estados y organizaciones no gubernamentales que monitorizan el compromiso y avances de las organizaciones. Destacan también estas autoras el potencial por parte de los consumidores de aproximarse a una valoración efectiva y extensiva de productos y servicios en un marco de RS (que para nosotros debe ser renovada y emergente). Destacamos por nuestra parte una nueva fase en la que se abre la posibilidad de mejora en la articulación del diálogo entre grupos de interés, que debería acercarse y avanzar hacia una responsabilidad que se mueve de manera ágil en la concepción e implementación de una visión de futuro, deseada y justa, para mejorar en la reducción de desigualdades y mejoría del bienestar real.

En una atmósfera de transparencia, los informes de RS en las organizaciones serán más sofisticados debido a las demandas de las partes interesadas. Estaríamos en una evolución que se mueve desde una etapa defensiva de la organización que evita la sanción, a una etapa de presentación de informes, institucionalización o difusión imitativa, donde la incertidumbre hará modelar las organizaciones según otras, y las prácticas de presentación de informes se difundirán ampliamente en una variedad de industrias y empresas (Shabana *et al.*, 2017).

Emerge, según Munro (2020), un cambio en la forma en la que las organizaciones y las empresas operan. Para este autor son necesarios principios clave para la RS avanzada y que sitúa en un nivel superior más profundo:

- La transformación profunda y *networking* en un nuevo ecosistema.
- Los ODS medibles con evaluación y renovación continuas.
- El «propósito» como base desde la inclusión y colaboración profunda con todas las partes interesadas.

Estos cambios deben plantearse con el reconocimiento de la necesidad de un cambio, pero con la idea de su continua evolución. Esta evolución debe ir vinculada a los modelos de sociedades y comunidades que queremos y que deseamos, con base a una prosperidad real. La RS en las organizaciones debe incluir la mirada prospectiva desde el desarrollo de escenarios posibles y una visión de futuro conformada por todos los grupos de interés. Las aproximaciones actuales predominantes en *foresight* están fundamentadas en estrategias para la competitividad desde una mirada de crecimiento económico, y en el contexto empresarial de beneficio a los accionistas y empresarios. Este enfoque utilitarista predominante debe incluir una mirada más amplia que urja al consenso y a la cocreación, con una representación de grupos de interés que participe en la definición de un futuro deseado. Además, es necesario considerar, desde un nivel integrativo en todos los grupos de interés, posibles escenarios catastróficos en un contexto global de desequilibrios sociales y riesgos existenciales. El trabajo, en este sentido, es aún incipiente, y las organizaciones siguen operando a menudo con criterios de desarrollo económico continuo, con importantes desequilibrios en las cadenas de suministro.

El trabajo de escenarios permite aproximarnos a los posibles futuros deseados (Raskin, Electric i Rosen, 2010), incluyendo aquellos futuros desfavorables o, incluso, potencialmente disruptivos y catastróficos (Bostrom, 2009). Pero más allá del posible futuro, la mirada debe ser hacia un futuro de la RS deseado. En este futuro deseado, podemos hablar de un compromiso de las organizaciones, y fundamentalmente de las personas. ¿Cómo construir esta visión? Esta visión debe ser coconstruida por los diferentes grupos de interés, en una búsqueda de visión deseada de la realidad, de la sociedad, de la comunidad. Esta visión debe cuestionar los actuales modelos basados únicamente en el crecimiento económico y, así mismo, evaluar los potenciales riesgos de una economía no diversificada y que no atienda al desarrollo comunitario como fundamentos en el bienestar del ser humano (Costanza *et al.*, 2013).

¿Es posible este cambio hacia un modelo de RS que vaya mucho más allá de mínimos? ¿Podemos imaginar las regulaciones y leyes, fortalecidos aún más desde la mirada de respeto hacia los grupos de interés desde la cocreación? En este punto del texto, proponemos pararnos en la palabra *responsabilidad*. Proviene del sustantivo latino *responsabilitas*, *responsabilitatis* y este, a su vez, del verbo *respondo*, *respondere*, con acepción de *contestar*. *Respondo*, *respondere* está relacionado también con el verbo *spondeo*, *spondere* que significa, entre otras cosas, «prometer, jurar, garantizar». Atender e integrar este sentido profundo que nos interesa, será posible desde una mirada y escucha atenta que conecta con el otro, con uno mismo, con las necesidades de grupos de interés y con la necesidad urgente de proteger el planeta y las personas; basculamos desde la organización hacia el líder y las personas que las forman, y a las personas que forman los grupos de interés e interactúan con y desde otras agrupaciones y organizaciones de grupos de interés.

Desde una perspectiva holística, el trabajo en educación es fundacional para integrar los cambios en RS. ¿Parece algo utópico? ¿Es posible esta mirada y su integración en organizaciones? Y, más allá, ¿podemos todos, como comunidad y como sociedades, avanzar hacia esta responsabilidad? Quizás algunos piensen que aproximarnos o, más allá, conseguir esta mirada respetuosa, sea un sueño irrealizable y que no son posible estos cambios. Quizás, muchos pensaron en la imposibilidad del cambio, cuando empezaron a darse los primeros pasos hacia un modelo económico que integra el pensamiento ecológico, hoy ya con nosotros. La RS organizacional o integrará un modelo sostenible,

de respeto y de mirada atenta hacia los grupos de interés, o no será RS. Ir sobre mínimos, sin esta mirada, tiene demasiados riesgos asociados planetarios, relacionales y existenciales.

Es desde la educación desde donde hay que integrar la práctica de la reflexividad para dar herramientas en el cuidado del ser humano, con una mirada que nunca es indiferente, y que intenta darse cuenta del otro. En este nuevo contexto educativo urgente, las acciones necesarias deben definirse con un horizonte de acción temporal (la mirada prospectiva a largo plazo), pero empezando con acciones en el momento presente en el ámbito local y en políticas educativas, de modo que se empiecen a ver resultados a corto plazo y de una manera sostenida que nos permita avanzar. Es necesario integrar los principios que rigen una RS renovada y emergente en el sistema educativo desde edades tempranas, y apoyarnos en las aproximaciones que ya están funcionando, pero que requieren de este enfoque profundo y de un pensamiento más radical que facilite un desarrollo solidario, respetuoso e integral, que implica una mirada atenta hacia el propio ser, el otro y, en conjunto, a la naturaleza holística. Parte de este movimiento está en apoyarnos en las oportunidades que nos ha ofrecido, y ofrece, la tecnología, pero con una atención consciente en los impactos negativos para el ser humano y su forma de ver el mundo, interactuar socialmente y conectar con algo que reformula el actual modelo económico y financiero.

## Conclusiones

La vía para alcanzar el mejor escenario posible, aquel que incluye el bienestar y las oportunidades para toda la población mundial, pasa por un esfuerzo de cocreación de todos los grupos de interés en juego: comenzando por las empresas, instituciones educativas y la sociedad civil organizada. Soñarlo posible es el primer paso para poner en marcha un plan de acción colectivo en el que los Estados, pero también las organizaciones supranacionales como las Naciones Unidas, la Unión Europea, el BID, la OMC, entre otras, deben apostar por una economía inclusiva y una sostenibilidad regenerativa. Las leyes y regulaciones son necesarias para marcar el camino a seguir. En la educación de las generaciones más jóvenes en el pensamiento crítico, la justicia, la inclusión y el respeto hacia todas las personas, los ecosistemas y los seres vivos está la clave para dar el cambio definitivo al futuro deseado.

## Referencias bibliográficas

- ASARA, Viviana; OTERO, Iago; DEMARIA, Federico; CORBERA, Esteve (2015). «Socially sustainable degrowth as a social–ecological transformation: repoliticizing sustainability». *Sustainability Science*, n.º 10, págs. 375-384. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-015-0321-9>
- B CORP (s. f.). *B Corp Spain* [en línea]. Disponible en: <https://www.bcorpspain.es/>
- BOE (2018, 29 de diciembre). BOE-A-2018-17989. *Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad*. BOE, n.º 314, págs. 129833-129854. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado [en línea]. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/l/2018/12/28/11>. [Fecha de consulta: junio de 2023].
- BOSTROM, Nick (2009). «The future of humanity». En: J. K. B. Olsen, E. Selinger y S. Riis Aldershot (eds.). *New Waves in Philosophy of Technology*, pág. 186-216. Oxford: Palgrave Macmillan [en línea]. Disponible en: <https://nickbostrom.com/papers/future>
- BOWEN, Howard. R. (2013) [1953]. *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press. DOI: <https://doi.org/10.1353/book29080>
- COSTANZA, Robert; ALPEROVITZ Gar; DALY, Herman; FARLEY, Joshua; FRANCO, Carol; JACKSON, KUBISZEWSKI, Ida; SCHOR, Juliet; VICTOR, Peter (2013). «Building a sustainable and desirable economy in society in nature». En: The world watch institute (eds.). *The world state report 2013. Is sustainability still possible?* (págs. 126-142). Washington, DC: Island Press. DOI: <https://doi.org/10.22459/BSDESN.12.2013>
- CRANE, Andrew; MATTEN, Dirk (2021). COVID-19 and the future of CSR research. *Journal of management studies*, vol. 58, n.º 1, págs. 280-284. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12642>

- ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN (s.f.) «¿Cómo funciona la EBC?». *Economía del Bien Común* [en línea]. Disponible en: <https://economíadelbiencomun.org/que-es-la-ebc/como-funciona-la-ebc/>. [Fecha de consulta: junio de 2023]
- FUNDACIÓN ELLEN MACARTHUR (s. f.). «¿Qué es una economía circular?». *Fundación Ellen MacArthur* [en línea]. Disponible en: <https://ellenmacarthurfoundation.org/es/temas/presentacion-economia-circular/vision-general>. [Fecha de consulta: junio de 2023].
- GOODMAN, Jonathan; McTAVISH, Gavin; KLEIN, Florian; BILLA, Gopi (2020). «COVID-19: Confronting uncertainty through and beyond the crisis. The power of scenario-thinking to enhance decision-making». *Deloitte* [en línea]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/finance/articles/covid-19-confronting-uncertainty-through-and-beyond-the-crisis.html>. [Fecha de consulta: junio de 2023]
- GULLA, Devika (2020). «F. Laloux, Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness». *NHRD Network Journal*, vol. 13, n.º 3, págs. 398-399. DOI: <https://doi.org/10.1177/2631454120958089>
- HOPE, Katie (2018, enero). «El 1% de los ricos del mundo acumula el 82% de la riqueza global» (y las críticas a estas cifras de Oxfam). *BBC News Mundo* [en línea]. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42776299>. [Fecha de consulta: junio de 2023].
- MUNRO, Virginia (2020). *CSR for Purpose, Shared Value and Deep Transformation: The New Responsibility*. Emerald Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.1108/9781800430358>
- MURILLO BONHEVÍ, David (2015). *De Walmart a Al Qaeda: una lectura interdisciplinar de la globalización*. Libros de Cabecera.
- ONU (2014, enero). «Desigualdad: La globalización la agudiza, las políticas inclusivas la reducen». *Noticias ONU* [en línea]. Disponible en: <https://news.un.org/es/audio/2014/01/1404151#:~:text=La%20globalizaci%C3%B3n%20es%20una%20de,muy%20pronunciada%20de%20los%20ingresos>. [Fecha de consulta: junio de 2023].
- RASKIN, Paul; ELECTRIS, Christi; ROSEN, Richard (2010). «The century ahead: Searching for sustainability». *Sustainability*, vol. 2, n.º 8, págs. 2626-2651. DOI: <https://doi.org/10.3390/su2082626>
- RAWORTH, Kate (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Random House.
- SASSEN, Saskia (2014). *Expulsions: Brutality and Complexity in the Global Economy*. Harvard University Press. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctt6wpqz2>
- SEN, Amartya (1984). «The living standard». *Oxford Economic Papers*, vol. 36, n.º supp. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.oep.a041662>
- SHABANA, Kareem M.; BUCHHOLTZ, Ann K.; CARROLL, Archie B. (2017). «The institutionalization of corporate social responsibility reporting». *Business & Society*, vol. 56, n.º 8, págs. 1107-1135. DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650316628177>
- Yankovskaya, Veronika; Gerasimova, Elena B.; Osipov, Vladimir S.; Lobova, Svetlana V. (2022). «Environmental CSR From the Standpoint of Stakeholder Theory: Rethinking in the Era of Artificial Intelligence». *Frontiers in Environmental Science*, vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.953996>

---

**Cita recomendada:** TORO CARNEVALI, Daniela; FERNÁNDEZ LÓPEZ, Manuel. «La mirada prospectiva: tendencias y retos para el futuro de la responsabilidad social». *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2023, n.º 21. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n21.2317>

---



### **Daniela Toro Carnevali**

dtoroc@uoc.edu

**Profesora colaboradora del Departamento de Sociedad, Política y Sostenibilidad de ESADE. Profesora colaboradora del máster de Sostenibilidad Responsabilidad Social y del máster de Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) de la Universitat Obertat de Catalunya (UOC) en colaboración con EADA**

Doctora en Ciencias de la Administración de Empresas por la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC), socióloga y magíster en Gestión de Entidades sin Ánimo de Lucro. Tiene más de veinte años de experiencia, tanto como trabajadora como consultora estratégica en empresas y organizaciones sin ánimo de lucro en España y Latinoamérica, en las áreas de responsabilidad social corporativa, sostenibilidad, acción social y voluntariado corporativo. Es profesora en universidades y escuelas de negocios en responsabilidad social, cultura de la sostenibilidad, sociología aplicada al mundo empresarial, género y justicia global; liderazgo consciente y responsable y *coaching* e inteligencia emocional. Es colaboradora académica del Departamento de Sociedad, Política y Sostenibilidad de ESADE Business School desde 2012, y profesora colaboradora del máster de Sostenibilidad Responsabilidad Social desde el 2017. Además, se ha especializado como *life coach* de personas estudiantes y adultos neurodivergentes, y compagina esta actividad con la docencia y con la consultoría a empresas que quieran incorporar en sus políticas de cuidado de las personas los criterios de diversidad, equidad e inclusión. Ha publicado libros de texto y artículos académicos, entre los más recientes se encuentran *Sostenibilidad y Responsabilidad Social: inicios, evolución y tendencias*, y *El mundo que queremos crear: organizaciones sostenibles, éticas y responsables* (UOC, 2022).



### **Manuel Fernández López**

mfernandezlopez14@uoc.edu

**Assistant professor en la Dublin City University. Profesor colaborador del máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social (UOC)**

Máster en Desarrollo Sostenible (Dublin Institute of Technology), diploma de postgrado en Dirección de Estudios de Impacto Ambiental (University College Dublin, UCD), y doctor internacional (Universidad de Barcelona, Psicología Social). En el contexto del desarrollo sostenible, ha sido profesor del máster en Economía Ecológica y Gestión Ambiental en Noruega (Nord University), y de Innovación Educativa (Universidad Politécnica de Cataluña, UPC) y Comunicación Responsable Universitat Oberta de Catalunya, UOC) en España, entre otras asignaturas. Ha trabajado en consultoría ambiental y prospectiva internacionalmente y en el ámbito académico con más de once años como residente en diversos países de Europa, y colabora con Naciones Unidas en el contexto de la resiliencia para el cambio climático. Entre los países en los que ha desarrollado o participado en proyectos se encuentran Irlanda y Reino Unido, España, Noruega, México, Cuba, y las Seychelles. En la actualidad, es *assistant professor* en la Dublin City University (DCU), donde investiga sobre estudios de futuro y desarrollo sostenible en educación.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).



**ODS**

