

Universitat Oberta de Catalunya

OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

Núm. 21, novembre 2023

Dossier: «Responsabilitat social: un model de gestió inajornable» coordinat per August Corrons Giménez

OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

Qui som

Director

Joan Miquel Gomis

Consell de Redacció

Eduard J. Álvarez-Palau

August Corrons

Irene Esteban

Àngels Fitó

Joan Manzanares

M^a Jesús Martínez

Albert Puig

Secretària de Redacció

Elisabeth Pardo

Edició

Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

Suport a la publicació acadèmica

Walewska Duran, Gestora Editorial

Maria Boixadera, Coordinadora de Publicació Acadèmica

Ciència Oberta

Vicegerència de Recerca i Transferència. Universitat Oberta de Catalunya

Espanya. E-mail: publicacions@uoc.edu

Producció editorial

TU POTS. Pla de l'Estany, 45. 08192 St. Quirze del Vallès. Espanya

ÍNDEX

Núm. 21, novembre 2023

Editorial: La gestió de la responsabilitat social en les organitzacions	4
<i>August Corrons Giménez</i>	
El valor ciutadà de l'empresa	10
<i>Enrique Campomanes Calleja</i>	
La diversitat i la inclusió com a font de valor: un enfocament des de la perspectiva de la diversitat funcional.....	19
<i>Natalia García-Carbonell</i>	
<i>Mònica Cerdán-Chiscano</i>	
L'emergència climàtica en el context dels límits planetaris.....	26
<i>Hug March</i>	
La sostenibilitat al llarg del cicle de vida dels productes	34
<i>Montserrat Llobet i Abizanda</i>	
La (in)compatibilitat entre la responsabilitat social de les empreses i la lògica capitalista de la rendibilitat	44
<i>Albert Puig Gómez</i>	
L'RSC i la sostenibilitat en els ensenyaments d'Economia i Empresa	50
<i>Dolors Setó Pamies</i>	
La mirada prospectiva: tendències i reptes per al futur de la responsabilitat social	59
<i>Daniela Toro Carnevali</i>	
<i>Manuel Fernández López</i>	

Dossier: «Responsabilitat social: un model de gestió inajornable» coordinat per August Corrons Giménez
EDITORIAL

La gestió de la responsabilitat social en les organitzacions

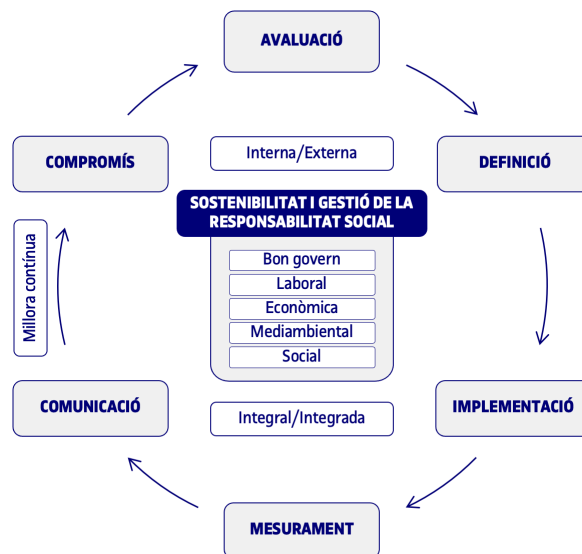
August Corrons Giménez

Director acadèmic del màster universitari de Sostenibilitat i Gestió de la Responsabilitat Social (UOC)

Han passat set dècades des que es va fer la primera menció explícita del concepte *responsabilitat social*. Va ser l'any 1953, quan Howard Bowen el va utilitzar per primera vegada en el seu llibre *Social Responsibility of a Businessman* per referir-se a la «presa de decisions d'acord amb els objectius i els valors de la societat». Tanmateix, no va ser fins fa aproximadament vint-i-cinc anys que la responsabilitat social va despertar una gran preocupació entre els organismes públics com a conseqüència de les problemàtiques socials, econòmiques i mediambientals causades per les pràctiques voluntàries i els codis de conducta del moment. Des d'aleshores han sorgit iniciatives internacionals i nacionals, així com instruments legislatius per a la responsabilitat social. Al seu torn, aquesta ha anat convergint cap a la sostenibilitat i el desenvolupament sostenible, la qual cosa és del tot rellevant per vincular-la amb el mitjà i llarg termini i amb els grups d'interès. Tot això ha accelerat la integració de la sostenibilitat i la responsabilitat social en la gestió de les organitzacions, amb un increment del compromís i del nivell d'implicació, que ha anat més enllà de les obligacions legals per l'aparició d'un marc autoregulator.

Però com s'han de gestionar les organitzacions perquè tot això sigui una realitat? Una adequada gestió de la responsabilitat social (figura 1) passa per fer-ho en diferents **etapes** (compromís, avaluació, definició, implementació, mesurament i comunicació) i des de diferents **perspectives** (interna, externa, integral i integrada), tot tenint en consideració les cinc dimensions d'impacte (bon govern, laboral, econòmica, mediambiental i social) i contribuint amb això a la **millora contínua**, tant a curt com a mitjà i llarg termini.

Figura 1. Model de gestió de la responsabilitat social



Font: elaboració pròpia

Vegem a continuació una mica més detalladament què representen tots i cadascun d'aquests conceptes.

Etaques

Qualsevol model de gestió de la responsabilitat social ha de servir per guiar les organitzacions per un procés d'etapes concatenades:

- **Compromís.** Gestió que es basa en el compromís dels líders per integrar la sostenibilitat i la responsabilitat social en estratègies i operacions. Durant aquesta etapa, els líders anuncien públicament el seu compromís als grups d'interès. De manera específica, l'equip de lideratge es compromet a integrar la sostenibilitat i la responsabilitat social en l'estratègia, la cultura i les operacions quotidianes de l'organització, amb una supervisió proporcionada per estructures de govern transparent.
- **Avaluació.** Gestió en la qual s'avaluen riscos, oportunitats i impactes en totes les àrees funcionals de les organitzacions (recursos humans, finances, màrqueting i producció). L'organització avalua els seus riscos i les seves oportunitats, en termes financers i no financers, així com l'impacte de les operacions i les activitats, de manera contínua, amb la finalitat de desenvolupar i refinar els objectius, les estratègies i les polítiques.
- **Definició.** Gestió que es basa a definir objectius, estratègies i polítiques. Segons l'avaluació dels riscos, les oportunitats i els impactes, l'organització desenvolupa i defineix objectius i indicadors específics del seu context operatiu i crea un pla de treball per dur a terme el seu programa.
- **Implementació.** Gestió que es basa a aplicar estratègies i polítiques per mitjà de l'empresa i al llarg de la cadena de valor. L'organització estableix i garanteix ajustaments continus a processos quotidians i essencials, involucra i educa les persones empleades, desenvolupa capacitats i recursos, i treballa amb socis de la cadena de valor per tractar i implementar la seva estratègia de sostenibilitat i responsabilitat social.
- **Mesurament.** Gestió consistent a mesurar i a monitorar els impactes i el progrés cap als objectius. L'organització ajusta els seus sistemes de gestió d'acompliment per recol·lectar, analitzar i monitorar els indicadors d'acompliment establerts en les etapes d'avaluació i de definició i fer ajustaments per millorar-lo.
- **Comunicació.** Gestió que es basa a comunicar els avenços i les estratègies i a involucrar els grups d'interès per a una millora contínua. Durant aquesta etapa, l'organització comunica el progrés i les estratègies encaminades a implementar el seu compromís, tot desenvolupant una comunicació sobre el progrés i involucrant els grups d'interès per identificar contínuament maneres de millorar l'acompliment.

Perspectives

El model de gestió de la responsabilitat social ha de tenir en consideració les diferents perspectives de les organitzacions:

- **Interna.** Gestió de tot allò que afecta les persones treballadores, l'impacte mediambiental, les matèries primeres, les condicions de treball o la perillositat dels productes. És a dir, es tracta de la gestió dels recursos humans, de la salut i la seguretat en els llocs de treball, de l'adaptació al canvi, de l'impacte ambiental i els recursos naturals, de les persones empleades, així com dels accionistes o dels propietaris, entre altres.
- **Externa.** Gestió dels grups d'interès o dels col·lectius amb què l'organització es relaciona i per als quals ha de generar algun valor. És a dir, es gestionen els socis comercials, els proveïdors, els consumidors, els drets humans, els problemes ecològics globals, els grups d'opinió, les administracions públiques, així com les comunitats locals i la societat i el públic en general, entre altres.
- **Integral.** Gestió que afecta totes les àrees de l'organització i s'estén per tota la cadena de valor. Es tracta d'una gestió que forma part del govern o de la direcció (voluntat, compromís, sentit estratègic, etc.), de tots els departaments o totes les unitats, i que també s'integra en la cadena de valor.
- **Integrada.** Gestió que s'incorpora tant en l'organització com en els processos i els procediments i que considera l'organització com un sistema complex on cadascun dels seus elements estan interconnectats i interrelacionats, essent tan important les parts com la relació entre elles.

Dimensions

Si bé el triple compte de resultats, que fa referència a la necessitat de mesurar i reportar tant els resultats econòmics de les organitzacions com els socials i els mediambientals, encara s'empra, la manera de presentar la informació o de retre

comptes ha guanyat amplitud i concreció: els aspectes laborals i de bon govern cada vegada tenen més presència. Això dona lloc al quintuple compte de resultats o a les cinc dimensions d'impacte de les organitzacions:

- **Bon govern.** Gestió del conjunt de normes, principis i procediments que regulen l'estructura i el funcionament de les organitzacions, tot fomentant-ne la transparència i la comunicació amb els grups d'interès, aportant seguretat en la gestió de riscos financers i no financers i dotant-les d'una estratègia sostenible orientada a una gestió socialment responsable. Les organitzacions, per a això, ha de basar el funcionament en la transparència i el bon govern, impulsar una cultura de la competitivitat responsable, implantar models de gestió responsables i sostenibles, informar periòdicament sobre la gestió de la responsabilitat social i fomentar la comunicació i els espais de diàleg amb els diferents grups d'interès.
- **Laboral.** Gestió d'una manera socialment responsable de les persones que formen part de les organitzacions, tot garantint-ne la seguretat i la salut, fomentant la seva conciliació de la vida laboral, familiar i personal i impulsant-ne la formació i el desenvolupament professional, sense oblidar el dret a la representació sindical, les mesures d'impuls a l'accessibilitat universal o la garantia de la igualtat i la diversitat. Les organitzacions, per a això, han de generar ocupació basada en unes relacions laborals de qualitat, gestionar de manera responsable els equips i les persones, assegurar uns entorns de feina saludables, desenvolupar el capital humà, gestionar positivament la diversitat i fomentar la reforma horària i la conciliació.
- **Econòmica.** Gestió de qualsevol aspecte relacionat amb la cadena d'aprovisionament de les organitzacions, amb l'administració de la clientela, de les persones consumidores o usuàries i amb el desenvolupament socialment responsable de l'activitat fiscal. Per a això, les organitzacions han d'enfortir la fiscalitat responsable, apostar per la compra de proximitat i l'ús de recursos locals, incorporar criteris de responsabilitat social en les decisions de compra, establir relacions basades en la confiança i en el compromís al llarg de tota la cadena de proveïment, innovar en processos, productes i serveis i invertir en R+D+I, així com dur a terme accions d'inversió socialment responsable.
- **Mediambiental.** Gestió de la relació i dels reptes de les organitzacions amb el medi ambient, des de l'emergència climàtica fins a la lluita contra els residus plàstics, la pèrdua de la biodiversitat, etc., tot permetent a les organitzacions reduir costos, augmentar la seva competitivitat i fins i tot retenir i captar talent, entre molts altres beneficis. Les organitzacions, per a això, han de reduir els consums de recursos naturals i energètics, promoure una mobilitat sostenible, reduir i aprofitar residus, utilitzar productes i serveis respectuosos amb el medi, sumar esforços destinats a la mitigació i l'adaptació al canvi climàtic i apostar per una economia circular.
- **Social.** Gestió de les activitats que les organitzacions duen a terme en col·laboració amb altres entitats o per iniciativa pròpia i que tenen un impacte positiu en la societat i en les comunitats locals en les quals desenvolupen l'activitat. Les organitzacions, per a això, han d'impulsar la cohesió social i el compromís amb la comunitat i les aliances, promoure el consum responsable, integrar la responsabilitat social en l'educació, la formació i la investigació, respectar i protegir els drets humans en tota la cadena de valor i intercanviar experiències i bones pràctiques.

Millora contínua

Les diverses perspectives i dimensions d'impacte han de permetre tancar el cercle que conformen les diferents etapes del model de gestió presentat abans, i aquest és susceptible de rebre el retorn que resulta de la comunicació per passar novament al compromís de continuar avançant en la gestió de la responsabilitat social. Al mateix temps, cal avançar cap a la integració d'aquest model de gestió en un sistema de gestió integral en què també es contempli la qualitat, el medi ambient i la prevenció de riscos laborals, entre altres.

1. Presentació i estructuració del contingut

El present número d'*Oikonomics* està format per un total de set articles que tracten, directament o indirectament, les diferents etapes, perspectives i dimensions d'impacte del model de gestió de la responsabilitat social en les organitzacions i posen en valor la importància de tot això en la contribució a la millora contínua.

En el **primer article**, titulat «El valor ciutadà de l'empresa», el doctor Enrique Campomanes reflexiona sobre l'acostament necessari de les empreses a la societat i sobre el rol que tenen la responsabilitat social i la sostenibilitat a l'hora d'aconseguir una transició productiva que sigui beneficiosa tant per a la societat com per a

les empreses i el medi ambient. Per tant, ha de contribuir a implantar una nova societat sostenible que resolgui els greus problemes de la societat industrial i que utilitzi la llibertat per al creixement de les persones, la igualtat per reconèixer-se com a semblants i la fraternitat per cuidar-nos entre tots.

«La diversitat i la inclusió com a font de valor: un enfocament des de la perspectiva de la diversitat funcional» és el **segon article** d'aquest número, escrit per la doctora Natalia García i per la doctora Mònica Cerdán, i tracta la importància de la diversitat i la inclusió com a factors clau d'èxit en el reconeixement i la integració de les diferències entre el personal de les organitzacions. Així mateix, posa de manifest la necessitat que aquestes millorin la seva capacitat de gestió en aquest àmbit amb la finalitat de donar resposta als reptes que encara queden per afrontar per a la consecució d'organitzacions plenament inclusives.

El catedràtic Hug March, en el **tercer article**, publicat sota el títol «L'emergència climàtica en el context dels límits planetaris: cap a la necessitat de nous marcs interpretatius i d'acció», parla del gran repte que representa per a la humanitat la qüestió ambiental i, en particular, el canvi climàtic. Al seu torn, posa en evidència que l'emergència climàtica és una de les crisis més profundes i amenaçadores per garantir un planeta just i habitable tant per a les persones com per a la biosfera. Destaca, a més, el rol que tenen les organitzacions en el foment d'un profund canvi social, cultural i politicoeconòmic.

En el **quart article**, titulat «La sostenibilitat al llarg del cicle de vida dels productes», la doctora Montserrat Llobet reflexiona sobre la manera de satisfer les necessitats humanes com a element clau per optimitzar la qualitat de vida de les persones i la seva integració en la naturalesa. Explica com l'aplicació d'indicadors de qualitat de vida ha de permetre un avenç cap a la sostenibilitat mitjançant la presa de decisions conscients, tant a escala individual com col·lectiva i tant a escala pública com privada, així com el paper que tenen en tot això les organitzacions i el cicle de vida dels seus productes.

El doctor Albert Puig, en el **cinquè article**, publicat amb el títol «La (in)compatibilitat entre la responsabilitat social de les empreses i la lògica capitalista de la rendibilitat», parla sobre la teoria de l'accionista (*stockholder theory*) com a criteri o comportament ètic implícit en l'hegemònic model neoclàssic i les lògiques de funcionament del capitalisme. També reflexiona sobre la compatibilitat d'aquesta teoria amb l'actual demanda social d'avançar cap a un canvi de valors en les organitzacions perquè aquestes actuïn amb una ètica diferent, tot integrant la responsabilitat social en la seva gestió.

En el **sisè article**, titulat «La RSC i la sostenibilitat en els ensenyaments d'economia i empresa», la doctora Dolors Setó reflexiona sobre el rol de les universitats com a agents de canvi per promoure el desenvolupament sostenible mitjançant l'educació, la investigació, la innovació i el lideratge social. Des del punt de vista educatiu, presenta la necessitat de proporcionar a l'estudiantat els coneixements i les habilitats necessàries per tractar els reptes de la sostenibilitat. A més, fa un debat sobre el que actualment s'ensenya respecte a la responsabilitat social i la manera en què tot això s'integra en els plans d'estudi.

Finalment, «Tendències i reptes per al futur de la responsabilitat social» és el **setè i últim article** d'aquest número, escrit per la doctora Daniela Toro i el doctor Manuel Fernández. L'article presenta quins són els principals reptes que les empreses tenen actualment, així com quines són les tendències que des de les mateixes empreses o des dels think tanks internacionals s'estan desenvolupant per afrontar aquests reptes. També reflexiona sobre el paper de la societat a l'hora d'exigir a les empreses respostes a aquests reptes locals i globals i sobre la importància de l'educació per formar una ciutadania més conscient i empoderada en aquest tema.

Desitgem que aquests set articles siguin d'interès per a qui els llegeixi i que aportin prou informació i coneixement per entendre l'important rol que exerceixen les organitzacions a l'hora de gestionar la seva responsabilitat social, en nom d'un futur sostenible en el qual les persones i el planeta estiguin en el punt de mira de qualsevol decisió empresarial.

Citació recomanada: CORRONS GIMÉNEZ, August. «La gestió de la responsabilitat social en les organitzacions». *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2023, núm. 21. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n21.2310>



August Corrons Giménez

acorrons@uoc.edu

Director acadèmic del màster universitari de Sostenibilitat i Gestió de la Responsabilitat Social (UOC)

Professor i investigador dels Estudis d'Economia i Empresa (EEE) de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Director acadèmic del màster universitari de Sostenibilitat i Gestió de la Responsabilitat Social de la UOC. Sotsdirector d'Aliances, Comunitat i Cultura dels EEE. Àmbit docent: sostenibilitat, responsabilitat social i alternatives econòmiques. Àmbit d'investigació: monedes complementàries, economia social i desenvolupament local.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.



Dossier: «Responsabilitat social: un model de gestió inajornable» coordinat per August Corrons Giménez

UN NOU ENFOCAMENT MÉS SOCIAL

El valor ciutadà de l'empresa

Enrique Campomanes Calleja

Soci gerent d'INDAE, Inmark i Makeateam. Professor col·laborador del màster en Sostenibilitat i Gestió de la Responsabilitat Social (UOC)

RESUM La confluència de diferents factors està generant un acostament més gran de les empreses a la societat. D'una banda, la necessitat comercial d'establir canals permanents amb els consumidors exigeix a les empreses convertir-se en sistemes oberts i, amb això, l'assumpció d'obligacions ciutadanes amb la societat.

D'altra banda, la situació calamitosa del planeta està provocant una alarma general de perill que apel·la amb urgència a la col·laboració i al compromís de tots els agents socials, especialment de les organitzacions productives.

Per aconseguir-ho s'estan implementant enfocaments poderosos, com ara la responsabilitat social i la sostenibilitat, creats per generar una transició productiva que sigui beneficiosa per a tothom: societat, empreses i medi ambient. El pla d'acció ja està traçat amb un pacte aprovat per l'Assemblea General de les Nacions Unides (Agenda 2030), amb un patró de govern empresarial consistent (ASG) i uns objectius realistes (ODS). Aquest recorregut, ordenat i ferm, permet compatibilitzar la conservació del planeta amb la qualitat de vida i el benestar social dels seus habitants.

Com assenyalen els estats membre en la resolució de l'Agenda 2030: «estem decidits a posar fi a la pobresa i a la fam arreu del món des d'ara fins al 2030, a combatre les desigualtats dins dels països i entre ells, a construir societats pacífiques, justes i inclusives, a protegir els drets humans i a promoure la igualtat entre els gèneres i l'empoderament de les dones i les nenes, i a garantir una protecció duradora del planeta i dels seus recursos naturals».

L'objectiu principal és implantar una nova societat sostenible que resolgui els greus problemes als quals ens ha portat la societat industrial, una societat comunitària justa i solidària que tingui en compte la salut i la concòrdia de la humanitat i el seu entorn de vida; en definitiva, una societat que empri la llibertat per al creixement de les persones, la igualtat per reconèixer-se com a semblants i la fraternitat per cuidar-se entre tots i totes.

PALAULES CLAU responsabilitat social corporativa; sostenibilitat; empresa ciutadana; fi de la pobresa; treball digne i creixement econòmic

A NEW, MORE SOCIAL APPROACH

The citizen value of the enterprise

ABSTRACT *The confluence of different factors is creating a closer approach of enterprises to society. On the one hand, the business's need to establish permanent channels with consumers requires companies to become open systems and, with that, the assumption of civic obligations towards society.*

On the other hand, the Earth's crazy situation is generating a general danger alarm that urgently appeals to social agents' collaboration and commitment, especially productive organizations.

To achieve this, powerful approaches such as social responsibility and sustainability are being implemented, created to generate a productive transition that is beneficial for everyone, society, companies and the environment. The action plan is already in place, with a pact approved by the UN General Assembly (2030 Agenda), with a consistent business governance pattern (ESG) and with realistic objectives (SDGs). This orderly and firm tour allows us to match the conservation of the planet, with the quality of life and social well-being of its people.

As States point out in the resolution of the 2030 Agenda, "we are determined to end poverty and hunger around the world by 2030, to combat inequalities within and among countries, to build peaceful, fair and inclusive societies, to protect human rights and promote gender equality and the empowerment of women and girls, and to ensure a lasting protection of the planet and its natural resources".

The main objective is to implement a new sustainable society that solves the serious problems that industrial society has brought us to. A fair and supportive community society that considers the health and concordance of humanity and its living environment. Ultimately, a society that uses freedom for people's growth, equality to recognize each other as peers, and fraternity to care for each other.

KEYWORDS *corporate social responsibility; sustainability; citizen enterprise; corporate social responsibility; sustainability; citizen enterprise*

1. L'empresa s'humanitza

L'empresa va néixer a l'emparedament de la societat industrial i es va consolidar com un sistema tancat on es fabricava, a partir d'una matèria primera, un catàleg de productes. Eren les dues úniques característiques visibles. En el seu interior, com una caixa negra, s'incorporaven recursos (inclosos els humans) i tecnologia per mobilitzar processos que permetessin una producció a gran escala. Era l'època definida per la cèlebre frase de Henry Ford: «per què quan demano un parell de braços em venen amb un cervell?». El sistema de mercat els va permetre definir-se com a «societats anònimes», on l'única cosa important era l'accionista, el producte i el benefici. Qüestió privada. Eren subjectes estranys, aliens a la societat, amb la qual només es relacionaven per motius comercials.

Després de la Segona Guerra Mundial, el producte, element propi de l'empresa, va haver de deixar el seu lloc principal al client, element propi de la societat. L'empresa es va anar convertint en un sistema obert per captar millor els desitjos i les necessitats dels clients i incrementar la connexió amb ells. Així es va iniciar l'acostament entre l'empresa i la societat. D'aquesta manera, i en el seu camí cap a la plena incorporació en la societat, les empreses s'han anat humanitzant progressivament. Com assenyalen Moreno et al. (2009): «estem convençuts que la construcció de l'empresa del segle XXI implica també la construcció d'una empresa realment humana, una empresa on l'ésser humà, el que és a dins i el que és a fora, aconseguix, per fi, el lloc central i tota l'arquitectura i l'atmosfera organitzacional estan al servei d'aquesta idea».

Per atendre millor el client («el client és el rei»), les empreses van començar a apostar pel talent com a principal dinamitzador del sistema. Aquesta decisió va obligar les organitzacions empresarials a reconèixer, com a principal valor, la feina dels professionals. El seu empoderament va ser la lògica conseqüència d'aquest canvi. Les organitzacions van dissenyar perfils professionals basats en competències que inclouen totes les capacitats de les persones relacionades amb el raïonament, les emocions i les passions. Perquè aquests perfils flueixin naturalment, necessiten canals oberts, connexions fortes en els equips i relacions professionals intenses amb els clients. D'aquesta manera les empreses es converteixen en empreses ciutadanes, és a dir, agrupacions socials vives i actives.

Aquest canvi de visió empresarial genera un canvi de paradigma que afecta, en profunditat, l'estructura i l'estratègia de les empreses i, sobretot, el funcionament de la seva organització interna.

En primer lloc, implica la reconversió dels professionals, que han d'abandonar el rol de simples recursos (humans) per convertir el seu treball (talent) en el principal valor de l'empresa. Així, els principals riscos de l'activitat empresarial s'han anat desplaçant de la funcionalitat dels processos (la producció) a la fiabilitat dels professionals (els comportaments). Aquest nou enfocament obliga les empreses a desenvolupar una cultura corporativa forta que sigui referent de la conducta dels seus professionals. És a dir, han de convertir-se en empreses «humanes».

En segon lloc, exigeix un canvi radical de l'escenari en el qual els professionals duen a terme l'activitat, atès que ha de facilitar, d'una manera amable i productiva, el desenvolupament de noves competències basades en emocions i passions. A més, cal optimitzar el desplegament de comportaments oberts, lliures i innovadors, tot activant les diferents potències intel·ligents que s'incorporen al treball professional. És a dir, han de convertir-se en empreses «multintel·ligents».

En tercer lloc, han de crear, com a sistemes vius que són, una ànima (social) empresarial, dins del seu aparell productiu, que permeti una ràpida adaptació als continus canvis compatible amb una afirmació de la seva identitat, una ànima que es nodreix de valors que van arrelant en l'organització, d'objectius que indiquen la millor direcció d'avenç, d'intel·ligències amb marcats senyals ètics d'integritat i de comportaments professionals eficaços i justos. Com remarca Echegaray (2017): «les empreses tenen ànima i aquesta ànima és un cert principi que connecta tot el que és important per a aquesta empresa i fa que estigui viva, dinàmica i creativa».

Per aconseguir-ho, necessita incorporar, com a eix essencial de la gestió de l'empresa, un propòsit general que serveixi de fonament de la seva unitat d'acció. Com clarament assenyalen O'Brien *et al.* (2021): «les empreses estan utilitzant el seu propòsit per crear connexions més profundes amb els consumidors, fer més per les comunitats amb les quals treballar, atreure i retenir talent, i així estan aconseguint més resultats i més impacte en el procés». És a dir, han de convertir-se en empreses «amb ànima».

2. L'empresa es dota d'una cultura forta

La cultura és la medul·la espinal de les organitzacions. Hi circulen tots els elements emocionals i ètics dels seus professionals, així com la política que greixa l'activitat empresarial. També fixa els comportaments professionals en

sintonia amb els valors que es volen incorporar a l'activitat professional. Per això cada vegada tenen més importància els elements culturals, en els quals s'emmirallen els professionals per trobar punts d'orientació més precisos.

La cultura és el cofre que conté les tècniques utilitzades (*know-how*), el codi simbòlic (l'argot emprat per entendre's), els models que expliquen les maneres d'actuar i la manera d'entendre el context exterior i el món normatiu com el propòsit, els principis, els valors, les creences, les normes i les limitacions que serveixen de brúixola als comportaments professionals i a la presa de decisions més humanes i intel·ligents alineades amb l'ànima empresarial. Transmet reflexos, hàbits i actituds que acompanyen les conductes dels seus membres i els imprimeix una identitat de pertinença a l'empresa i una certa homogeneïtzació dels comportaments per enfocar-los cap a la finalitat de l'empresa. Les xarxes de treball de la comunicació cultural permeten dissenyar canals d'interacció per establir una forta comunicació entre els membres de l'organització.

La cultura empresarial impregna l'ambient i conforma la manera de treballar de l'empresa mitjançant el sistema de valors compartit (allò que és important), les creences (com són les coses) i la manera com s'han de fer les coses dins de l'empresa (com es treballa aquí). Es tracta d'un oracle en el qual els professionals entenen com s'aconsegueixen els resultats i els mitjans que poden utilitzar per assolir-los. És l'encarregada, en definitiva, de connectar i de cohesionar els professionals i transmetre'ls l'aprenentatge informal de l'empresa.

Mentre l'activitat de l'empresa es basava en «processos» i els professionals eren simples recursos de la cadena de producció, l'aprenentatge formal era el més utilitzat, i l'aprenentatge informal quedava reduït a qüestions de jerarquies i d'adaptació dels treballadors a l'eficiència dels processos. En conseqüència, la cultura de l'empresa era manifestament feble i poc rellevant. A partir de la segona meitat del segle xx, l'activitat empresarial va començar a desenvolupar-se al voltant del talent dels professionals, i l'aprenentatge informal va prendre rellevància, ja que els comportaments tenen gran dependència d'aquest aprenentatge. Així, la cultura empresarial es va anar enfortint fins a convertir-se en un factor estratègic de l'organització.

En l'actualitat, les empreses occidentals mobilitzen i desenvolupen la seva cultura emprant dos grans enfocaments en proporcions diferents:

- 1)** L'enfocament d'integritat (*integrity approach*), que busca el compromís voluntari amb uns valors compartits i l'assumpció personal de responsabilitats per afavorir una conducta responsable, tot integrant les actuacions ètiques com a millora de resultats. D'aquesta manera, els professionals aprenen els millors comportaments que agreguen talent i els límits que no han de traspasar per evitar els conflictes ètics, com ara la cultura de valors corporatius, la direcció per valors o la visibilitat i la recompensa de bones pràctiques.
- 2)** L'enfocament de compliment (*compliance approach*), que estableix sistemes d'incentius i de càstigs perquè els treballadors compleixin les normes i es puguin prevenir les conductes il·legals. Assumeix el rol de guardià del compliment per guiar els professionals pel camí més adequat i prevenir les males pràctiques i la falta d'integritat, com ara els codis de conducta, els credos d'empresa o els programes de compliment.

3. L'empresa injecta talent als comportaments professionals

El talent s'ha convertit en el principal valor de l'empresa. La seva presència i aplicació es fa visible en els comportaments dels professionals. Així, augmentar el talent consisteix a injectar-hi més intel·ligència i ètica per fer-lo més eficient i just.

Les organitzacions han estat molt reticents a incorporar les intel·ligències emocional i ètica en els comportaments professionals. La primera prové del món de la psicologia, i la segona del món de la filosofia. Des d'aleshores, continuen aterrant noves intel·ligències per millorar el talent dels professionals, que procedeixen de disciplines tan distants com la neurociència o la física. La intel·ligència artificial (IA) també comença a fer-se un forat en el nou perfil professional, especialment la basada en el comportament. Com assenyala Vidal (2023): «el veritable poder de la IA rau en la seva capacitat per millorar i amplificar les nostres habilitats humanes, per permetre'ns anar més enllà de les nostres limitacions i per experimentar el món i la creativitat de noves i emocionants maneres».

L'arribada d'aquesta varietat d'intel·ligències genera una gran complexitat en la presa de decisions, la qual cosa pot alterar el comportament professional. La raó s'enfronta a un complex nus de fonts intel·ligents que dificulten una coordinació adequada per optimitzar-les amb sentit comú. Per això necessita un equilibri estable intern que les coordini, un paper que exerceix la (intel·ligència) ètica. La força de l'ètica consisteix a enfortir el caràcter i a implementar el cercle virtuós de les persones. Com descriu Campomanes (2021): «l'ètica serveix per llaurar-se un bon caràcter (Adela

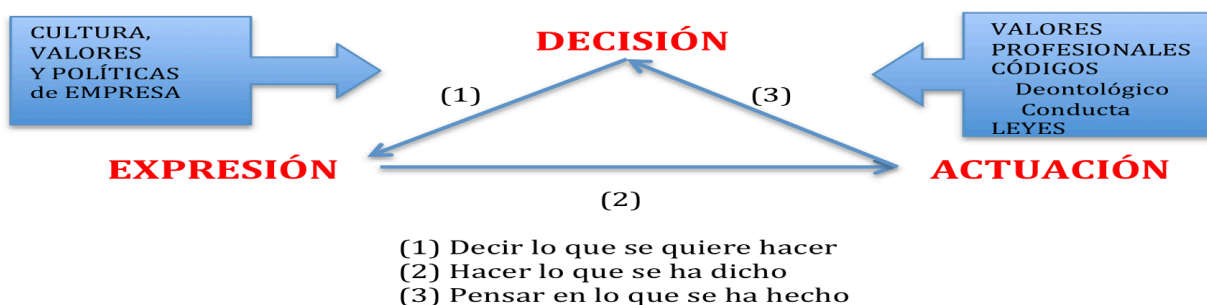
Cortina) i com que el caràcter és el resultat de la nostra conducta (Aristòtil), es pot afirmar que l'ètica és la manera de conduir-se en la vida (Ciceró).

A més, ha d'haver-hi un espai laboral transparent, lliure i confortable que elimini la por o la covardia implícita en un ambient empresarial tancat o jerarquitzat. Perquè això succeeixi, calen escenaris empresarials que aconseguixin un elevat «to ètic». El «to ètic», segons defineix Casanovas (2013), és «un concepte que es relaciona amb la cultura d'una empresa respecte a la necessitat d'observar certs estàndards ètics en el desenvolupament dels negocis, la qual cosa enllaça directament amb el compliment de la legalitat (com una manifestació més d'ètica)». El to ètic està influït sobretot per l'organització i la cultura de l'empresa (enfocament d'integritat) i l'impacte dels programes de compliment que estiguin implementats (enfocament de compliment).

La principal finalitat de la (intel·ligència) ètica consisteix a generar fiabilitat en els professionals per mitjà dels valors ètics i a dotar-los de comportaments íntegres que permetin augmentar el seu nivell de confiança. La integritat del comportament consisteix a ser «sencer», a ser sempre el mateix en totes les manifestacions del pensament, la paraula i l'acció en els termes que va definir Sòcrates: «La manera més fàcil i segura de viure honorablement és ser en realitat el que semblam».

Per a això cal establir un circuit tancat entre el pensament (idees), les paraules (llenguatge) i l'acció (resultats), amb la finalitat d'evitar interferències en forma de pors o conveniències i aconseguir blindar-ne la unitat d'acció. Aquest mecanisme té com a principal característica un moviment circular acumulatiu que incorpora una funció de retorn (feedback) per garantir l'aprenentatge sobre els resultats obtinguts.

Figura 1. (Intel·ligència) ètica



Font: elaboració pròpia. Per a un desenvolupament més detallat, podeu llegir: Campomanes Calleja, Enrique i Díaz Marcos, Luis. (2015).

Hábitos éticos para desarrollar la integridad profesional: Valores y competencias. *Comunicación XXIII Congreso EBEN-España*

Aquesta necessitat d'incorporar l'ètica pràctica en les organitzacions s'ha potenciat amb el desenvolupament d'eines específiques que permeten millorar el comportament dels professionals i imprimir-los el segell singular dels valors de l'empresa. En aquest sentit, podem destacar diverses tendències, com ara l'ètica empresarial (*business ethics*), la cultura organitzacional (*organizational culture*), la responsabilitat social corporativa (*corporate social responsibility*) o els programes de compliment legal (*compliance*).

4. L'empresa col·labora amb la societat

Fer un món millor és un objectiu de tothom, i per això cal tenir en compte que els recursos són limitats i el model de desenvolupament actual ha posat en evidència que el planeta és finit. La riquesa i el benestar ja no s'aconsegueixen creixent, sinó sostenint i conservant.

Les empreses influeixen de manera apreciable en la societat en la qual estan presents, en els seus habitants i en el territori on estan emplaçades. La globalitat i la xarxa d'internet els confereix un caràcter internacional i transnacional. Per això la participació de la comunitat empresarial és essencial per tal d'aconseguir els objectius transformadors de la societat. En aquest sentit, per la capacitat que tenen de contribuir al desenvolupament dels entorns en què operen, són importants els agents de transformació, l'activitat i el desenvolupament dels quals contribueixen al desenvolupament social. Segons exposa Román (2019), president de la Fundació ÉSSERS (societat i empresa responsable): «en un moment de transformació com

l'actual el paper de les empreses és fonamental, donada la seva elevada agilitat. Les companyies es poden adaptar més fàcilment que les institucions o els governs, i això els dona més responsabilitat amb la societat. Per això han de liderar el canvi i ser les locomotores d'aquesta cadena de valor social necessària per a un futur sa i just per a tothom».

La responsabilitat social comença on acaba la responsabilitat legal. Mentre que la segona és de compliment obligatori per a les empreses, la primera és l'ampliació voluntària. L'Observatori de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) la defineix com «una manera de dirigir les empreses basada en la gestió dels impactes que la seva activitat genera sobre els seus clients, empleats, accionistes, comunitats locals, medi ambient i sobre la societat en general» (2014).

La Comissió Europea (2001), fent el mateix èmfasi en els impactes produïts per les empreses, en el seu llibre verd va definir la RSC com «la integració voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i en les seves relacions amb els interlocutors». Seguint aquest argument, podem definir la RSC com el compromís voluntari de les empreses de mitigar els impactes generats pels seus processos i les seves accions durant la fase de la producció, en els *stakeholders*, en el medi ambient i en la comunitat en la qual resideixen. Aquesta responsabilitat s'està traduint en tasques de filantropia, obres socials o recuperació del medi ambient.

La implantació de la RSC en les organitzacions, malgrat el seu caràcter voluntari, ha progressat d'una manera sostinguda i s'han anat creant eines com el sistema integrat de gestió que proposa part de les propostes del model EFQM per a la RSC, la norma ISO 9004:2000, ISO 14001, ISO 26000, la norma SGE 21 de Forética o la norma ISO 45001. No obstant això, la societat creu que aquest esforç és massa lent i limitat i exigeix a les empreses més compromís social per poder gestionar l'elevat risc de destrucció planetària. En el sentit de la coneguda metàfora de la psicologia: «en una truita de pernil, la gallina col·labora i el porc es compromet».

5. L'empresa es compromet amb la societat

En paraules de l'economista Parrique (2023): «hem de passar d'una lògica de maximització a una de satisfacció. L'objectiu és millorar la nostra capacitat per satisfer les necessitats de tothom sense superar mai els nostres sostres ecològics». El gran repte empresarial consisteix, per tant, a recórrer el camí des de la responsabilitat social fins a la sostenibilitat, des de la col·laboració fins al compromís. La diferència és important, perquè la visió ha de transitar de posar atenció en la mirada exterior (com mitigar –reparar– el mal produït) a enfocar-la en la mirada interior (com prevenir –eliminar– el mal que es pugui produir). Aquest canvi exigeix dues estratègies importants: d'una banda, portar la responsabilitat social al core de l'empresa, de tal manera que tota la seva activitat previngui i elimini els riscos associats a la producció i, d'altra banda, que s'actualitzi al llarg del temps, és a dir, que tingui una vocació de permanència (una planificació a llarg termini).

Contextualitzant una mica, l'any 2015 cent noranta-tres estats van aprovar l'Agenda 2030 per al desenvolupament sostenible, definida com un pla d'acció a favor de les persones, el planeta i la prosperitat. El fet de disposar d'uns objectius col·lectius que cal aconseguir abans del 2030 permet que tothom tingui una direcció comuna i una meta a assolir.

L'any 2020, la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV) va actualitzar el seu Codi de bon govern de les societats cotitzades (2015) eliminant el terme *RSC* i reemplaçant-lo pel de *sostenibilitat*. Aquest canvi de llenguatge es basa en el fet que el terme *sostenibilitat* és més exacte, ja que no només està relacionat amb el medi ambient, sinó també amb el compromís d'atenció i de cura dels *stakeholders* (i de la societat en general) i la governança corporativa dins de l'organització (ASG), la qual cosa es pot traduir a aconseguir els reptes del desenvolupament sostenible seguint els objectius (ODS) traçats en un full de ruta clar i explícit per a les empreses.

Segons detalla Lozano (2009), les empreses han d'anar avançant per assolir els diferents nivells de compromís: primer, els relacionats amb la responsabilitat social, el compromís amb la comunitat mitjançant accions de filantropia i la relació justa amb els seus *stakeholders*; després, els relacionats amb la sostenibilitat, integrar en l'estratègia corporativa la responsabilitat social i portar al govern corporatiu el sentit social i mediambiental com una finalitat preferent. En definitiva, l'exigència de la nova societat és determinant, el camí que cal recórrer està clarament definit i la meta és esperada amb angoixa. Només queda augmentar la velocitat per arribar-hi abans que el planeta col·lapsi.

Conclusions

Un model de negoci sostenible i responsable no depèn tant del tipus d'empresa, sinó del nivell de compromís de l'empresa amb la societat. Responsabilitat i sostenibilitat són les dues columnes que sustenten les empreses ciutadanes i, perquè estiguin ben consolidades, necessiten l'estabilitat i l'equilibri de comportaments professionals que s'ajustin al talent marcat per la cultura de l'empresa i que estiguin fonamentades en valors, intel·ligències i reflexió ètica. En definitiva, involucrar-se, com ho fa la ciutadania, en la construcció del futur de la societat.

En aquesta direcció, Cecilia Martínez (2020), investigadora del Centre d'Ètica Aplicada (CEA) de la Universitat de Deusto, assenyala que l'empresa ciutadana és la que «es considera responsable de les seves accions, participa en el debat social i es vincula per avançar cap a un model de societat més just i sostenible».

D'aquesta manera, les empreses podran recórrer el camí fins a convertir-se en membres de la societat. Per a això han de disposar d'una ànima empresarial que transmeti confiança, lleialtat i compromís amb la societat de la qual formaran part amb tots els drets i totes les obligacions inherents a la ciutadania.

Referències bibliogràfiques

- CAMPOMANES CALLEJA, Enrique (2021, 2 de desembre). «La empresa ética como base de la empresa ciudadana». Resum de la conferència impartida a la Universitat ESAN de Lima (Perú). 30 pàgines. Inèdit.
- CASANOVAS, Alain (2013). *Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal – Cuaderno nº 6 – Cumplimiento legal, ética e integridad*. KPMG [en línia]. Disponible a: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N6.pdf
- COMISSIÓ EUROPEA (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Brussel·les: Comissió Europea [en línia]. Disponible a: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- CORTINA, Adela (2013). *¿Para qué sirve realmente la ética?* Paidós.
- ECHEGARAY, Guillermo (2017). *Empresas con alma, empresas con futuro*. Pirámide.
- FERNÁNDEZ AGUADO, Javier (2009). *El alma de las organizaciones*. Mindvalue.
- LOZANO, Josep (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Trotta.
- MARTÍNEZ, Cecilia (2020). *Empresa ciudadana. Propuestas para una nueva forma de pensar y hacer empresa*. Fundació ALBOAN i REAS Euskadi [en línia]. Disponible a: <https://www.alboan.org/es/file/4139/download>
- GIMÉNEZ PLANO, Francisco; MORENO, Marià; GARCÍA, Salvador (2009). «La empresa con sentido: construir una comunidad consciente». *Business Review*, n.º 125 [en línia]. Disponible a: <https://www.harvard-deusto.com/la-empresa-con-sentido-construir-una-comunidad-consciente>
- O'BRIEN, Diana; MAIN, Andy; KOUNKEL, Suzanne; STEPHAN, Anthony R. (2021). «El propósito lo es todo». *Reporte de Tendencias Globales de Marketing 2020*. Deloitte Insights [en línia]. Disponible a: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/about-deloitte/2020-global-marketing-trends-es.pdf>
- Observatorio de la RSC (2014). *Memoria de actividades 2014* [en línia]. Disponible a: https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/03/OBRSC-Memoria_Actividad_2014.pdf
- PARRIQUE, Timothée (2023, 28 de maig). Entrevista. *El País*, pág. 32 [en línia]. Disponible a: <https://elpais.com/clima-y-medio-ambiente/2023-05-28/timothée-parrique-economista-la-estrategia-europea-del-crecimiento-verde-no-funciona-la-transicion-no-ha-comenzado.html>
- ROMÁN, Francisco (2019, novembre). «Introducción». *SERES, valor social 2019. VI Informe del impacto social de las empresas*. Deloitte [en línia]. Disponible a: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-fundacion-seres-2019.pdf>

VIDAL, Marc (2023). *LinkedIn* [en línia]. Disponible a: https://www.linkedin.com/feed/update/ugcPost:7084879123910639617/?origin=NETWORK_CONVERSATIONS&midToken=AQEoKKCq5G4Pkw&midSig=2KC-Gf22zM_lqQ1&trk=eml-email_network_conversations_01-network~post~cta-0-read~more&trkEmail=eml-email_network_conversations_01-network~post~cta-0-read~more-null-hvgk27~lk76ylqn~q7-null-null&eid=hv-gk27-lk76ylqn-q7

Citació recomanada: CAMPOMANES CALLEJA, Enrique. «El valor ciutadà de l'empresa». *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2023, núm. 21. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n20.2311>



Enrique Campomanes Calleja

ecampomanes@uoc.edu

Soci gerent d'INDAE, Inmark i Makeateam. Professor col·laborador del màster en Sostenibilitat i Gestió de la Responsabilitat Social (UOC)

Expert en *coaching* (COACHSI, 2013) i en formació de formadors en responsabilitat social empresarial (Universitat de Buenos Aires, REDUNIRSE i PNUD). Especialista universitari en Ciència, Tecnologia i Societat (UNED, 1999). Doctor en Història (Universitat d'Oviedo, 1995). Suficiència investigadora en Administració d'Empreses (Universitat d'Oviedo, 1989). Llicenciat en Ciències Matemàtiques (Universitat Complutense de Madrid, 1976). És soci gerent d'INDAE, Inmark i Makeateam. Soci consultor i formador de Talento Ético. Professor col·laborador del màster en Sostenibilitat i Gestió de la Responsabilitat Social en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC, des de 2014). Professor tutor en el màster en Recursos Humans en la EAE Business School (des de 2012). Professor d'Ètica i Deontologia Professional en el Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF, 2012-2018). Professor associat tipus 3 en l'àrea d'Organització d'Empreses (Universitat d'Oviedo, 1987-2008). Ha publicat «La intrahistoria del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras (GREF)» en el llibre *35 años del GREF* (Indae Editorial, 2008), el llibre *Ética empresarial: ideas, reflexiones y casos* (Editorial Ramón Areces, 2013) i actualment treballa en una nova publicació sobre «Los valores de la nueva empresa: cultura, talento y compromiso social». Ha publicat més d'un centenar d'articles, entre altres en les revistes *Capital Humano* i *Observatorio de RRHH*, sobre temes relacionats amb l'ètica, els recursos humans i les empreses.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.



ODS



Dossier: «Responsabilitat social: un model de gestió inajornable» coordinat per August Corrons Giménez

QÜESTIÓ CLAU EN L'AGENDA DE LES ORGANITZACIONS

La diversitat i la inclusió com a font de valor: un enfocament des de la perspectiva de la diversitat funcional

Natalia García-Carbonell

Universitat de Cadis

Mònica Cerdán-Chiscano

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

RESUM La diversitat i la inclusió continuen sent qüestions presents en les agendes de les organitzacions actuals. Malgrat els importants avenços entorn de la gestió de les diferències de les plantilles, encara queden reptes per afrontar per, realment, aconseguir organitzacions del tot inclusives. La gestió de la diversitat es configura com el factor clau d'èxit en el reconeixement i la integració de les diferències dels empleats i empleades, per la qual cosa resulta particularment rellevant que les empreses prenguin consciència de la necessitat de millorar la seva capacitat de gestió en aquest àmbit. Aquest article planteja una revisió de la literatura sobre els termes de *diversitat* i *inclusió*, l'anàlisi dels principals efectes que tenen i la seva gestió, i l'estudi del cas específic de la diversitat funcional. En l'últim apartat de l'article, es proporciona una secció de conclusions.

PALAULES CLAU direcció de recursos humans; diferències; gestió; diversitat demogràfica; recursos humans; treball digne i creixement econòmic; reducció de les desigualtats

KEY ISSUE IN THE AGENDA OF ORGANIZATIONS

Diversity and inclusion as a source of value: an approach from the perspective of functional diversity

ABSTRACT *Diversity and inclusion remain issues in the agendas of today's organizations. Despite significant advances in managing workforce differences, there are still challenges to face in order to truly achieve fully inclusive organizations. Diversity management is set up as the key success factor in recognizing and integrating employee differences, so it is particularly relevant for companies to become aware of the need to improve their management capability in this area. This article provides a literature review of the terms diversity and inclusion, the analysis of the main effects they have and their management and the specific case study of functional diversity. A conclusion section is provided in the last section of the article.*

KEYWORDS *human resources direction; differences; management; demographic diversity; human resources; decent work and economic growth; reduced inequalities*

Introducció

«La diversitat i la inclusió fomenten comunitats cohesionades i treuen el màxim rendiment a la innovació i al creixement. Per aconseguir això, hem d'utilitzar tots els talents i no deixar ningú enrere». Amb aquesta afirmació en el context del Mes Europeu de la Diversitat (maig del 2023), Helena Dalli, comissària d'Igualtat de la Unió Europea, posa de manifest la rellevància de la diversitat i la inclusió per a les organitzacions com a font de valor i d'avantatge competitiu, a més de la importància de la seva gestió per aconseguir empreses més inclusives i èticament responsables, que minimitzin la discriminació i la categorització.

Els substancials canvis demogràfics, socials i econòmics que es van succeir a les dècades dels vuitanta i noranta van fer de la diversitat un tret permanent en les plantilles. Sobre la base d'aquests fenòmens, l'estudi dels efectes de les diferències de la força de treball com a camp d'estudi neix, en aquests anys, per mitjà d'estudis pioners d'autors com Johnston i Packer (1987) i Offerman i Gowing (1990). L'àrea experimenta un creixement exponencial entre els anys 1980 i 2019 (Yadav i Lenka, 2021), i tracta de donar resposta als interrogants que plantegen les conseqüències de la diversitat sobre les dinàmiques de treball, que, de manera subsegüent, condicionen les diferents dimensions del rendiment organitzatiu. En el cas de col·lectius com el de la discapacitat, l'augment de les llibertats personals, principalment la consolidació dels drets humans. Els últims vint anys, es promou la consecució dels drets i llibertats de col·lectius fins ara exclosos socialment. Aquest procés s'ha desenvolupat mitjançant una transformació en el sistema jurídic-polític internacional i nacional, promoguda per diverses organitzacions internacionals i ratificada pels diferents països, que trenquen així la percepció de dependència de les persones amb diferents capacitats en la seva lluita per la inclusió social, i faciliten, malgrat els estereotips i estigmes presents en la societat cap a aquests col·lectius, mecanismes que ofereixen millors oportunitats sociolaborals als col·lectius que han estat invisibles fins ara. Aquest nou model permet més empoderament de les persones amb discapacitat recolzat per la Llei, amb el suport i l'acompanyament de les organitzacions i empreses que en defensen els drets.

Malgrat l'àmplia trajectòria del camp d'estudi, la diversitat i la inclusió continuen representant reptes importants per a les organitzacions. Només si la diversitat s'institucionalitza i es gestiona de manera eficient per mitjà de les diferents polítiques de direcció dels recursos humans, es pot constituir com una veritable font d'avantatge competitiu (Tajeddini *et al.*, 2023). En concret, com conclou l'informe *Índice D&I* (Red acoge, 2021), encara que les dades són bastant encoratjadores pel que fa a la gestió que les empreses participants realitzen de la diversitat i la inclusió, s'observa un clar estancament en el context de la diversitat funcional que requereix un canvi de visió, a més d'actuacions explícites i concretes per abordar aquest tipus de diversitat.

Partint d'aquesta base, aquest article presenta una revisió del concepte de *diversitat i inclusió*, els seus efectes sobre el funcionament dels equips de treball i la seva gestió amb l'objectiu de presentar l'estat actual de la qüestió en el context específic de la diversitat funcional.

Per a això, l'article comprèn quatre parts diferenciades: **1)** discussió sobre el concepte de *diversitat i inclusió*, **2)** anàlisi dels efectes de la diversitat de la plantilla i la seva gestió, **3)** estudi de casos d'empresa, i **4)** conclusions.

1. Diversitat i inclusió: delimitació i conceptualització

Sovint, els conceptes de *diversitat i inclusió* s'utilitzen de manera indistinta i intercanviable, la qual cosa propicia importants problemes, no només respecte a la delimitació de la realitat que reflecteixen, sinó també sobre com abordar-ne la gestió. A mitjan anys 2000, van sorgir dos enfocaments complementaris per entendre la diversitat (Kapoor, 2011): **1)** d'una banda, des d'una perspectiva limitada, aquesta es relacionava únicament amb la igualtat d'oportunitats en l'ocupació, i **2)** d'altra banda, una visió molt més àmplia i integradora que va definir la diversitat com un concepte que considera qualsevol dels aspectes que fan les persones diferents entre si (Carrell *et al.*, 2006).

D'aleshores ençà, les definicions sobre diversitat es van anar succeint des de múltiples perspectives, per exemple, considerant exclusivament atributs demogràfics (edat, gènere, ètnia, antiguitat, etc.). No obstant això, amb la finalitat de proporcionar una imatge més completa del concepte, Martín-Alcázar *et al.* (2011) proposen una definició multidimensional de diversitat composta per factors demogràfics (edat, nacionalitat, gènere) i per característiques de capital humà (esquemes cognitius, coneixements, valors i experiència), de manera que es reflectissin els aspectes més observables i evidents de l'individu i els més subjacents, portadors del veritable potencial per contribuir a l'organització. Per exem-

ple, grups socials i de treballadors fins ara exclosos de la societat i del mercat de treball, com ara les persones amb discapacitat, deixen de ser invisibles amb processos com l'aprovació de la Convenció sobre els Drets de les Persones amb Discapacitat de les Nacions Unides el 2006, i amb la seva posterior ratificació pels països membres. Sorgeix així un potencial de població activa de persones amb discapacitats diverses que fins ara eren percebudes des d'un model mèdic, que s'empoderen a poc a poc amb ajuda de les organitzacions i de la gestió que aquestes apliquen. D'aquesta manera, es converteixen en treballadors i treballadores amb competències diverses i habilitats vàlides en el mercat de treball, gràcies al canvi del model mèdic al model social i a les normatives internacionals, com l'esmentada, que així ho impulsen, per oferir oportunitats en el mercat de treball als col·lectius més vulnerables, fins al moment exclosos socialment. Enfront d'aquest context, les estructures clàssiques de gestió de les persones deixen de tenir sentit. Les empreses tradicionals, amb estratègies monolítiques, ho tenen difícil per competir en entorns tan canviants i complexos (Sánchez-Gardey i Cerdan-Chiscano, 2022).

Per la seva banda, la inclusió es pot entendre com la capacitat de l'empresa per reconèixer, integrar i valorar l'aportació dels seus empleats i empleades sobre la base dels seus coneixements, habilitats i destreses, i no en funció dels seus trets demogràfics. Gasorek (2000) va descriure àmpliament la inclusió com el grau en el qual: **1)** el personal i les seves idees són valorats i utilitzats; **2)** els empleats i empleades se senten integrats en els seus departaments i en altres llocs; **3)** el personal treballador té un sentiment de pertinença amb l'organització; **4)** els empleats i empleades potencials són atrets cap a l'organització; **5)** els treballadors i treballadores se senten connectats amb els altres i amb l'organització i els seus objectius, i **6)** l'organització fomenta contínuament la flexibilitat, la llibertat d'elecció i la diversitat.

Per arribar a la plena inclusió, s'ha de donar un procés evolutiu en el qual cada etapa implica l'assumpció de la diversitat com un factor estratègic i una reacció de sensibilització de tota l'organització (Sánchez-Gardey, 2023).

2. Efectes sobre les dinàmiques d'equip i la gestió de la diversitat

Com indica Sánchez-Gardey (2023, pàg. 29), «per ser capaces d'aprofitar els beneficis de la diversitat, les organitzacions han de ser capaces de comprendre-la, valorar-la i mesurar-la i, a partir d'aquest diagnòstic previ, gestionar-la» (Casanova, 2022). Amb una gestió apropiada es poden obtenir beneficis derivats de la diversitat dels empleats i empleades, com més creativitat, la generació de més alternatives de solució o una millor qualitat de les decisions. Malgrat això, ometre la gestió o fer una gestió ineficient d'aquestes diferències comportaria dificultats per aconseguir un consens, o generaria conflictes interpersonals per la confrontació de perspectives diferents o els costos de coordinació. Hi ha estudis que han aprofundit en models simples de diversitat, en analitzar la relació directa entre aquestes característiques i diferents mesures de resultats. No obstant això, són les recerques que introdueixen variables intervinents o mediadores les que ofereixen una informació més rica pel que fa als efectes de la diversitat. Per exemple, la percepció del personal amb discapacitat en algunes empreses està relacionada amb una postura favorable cap als més vulnerables, que, en el cas de provocar situacions de paternalisme, serien no desitjades, ja que es tracta de personal treballador adult amb capacitats i responsabilitats. Així i tot, diversos estudis han observat l'aparició de judicis negatius relacionats amb la discriminació, els estereotips i els estigmes cap a la discapacitat. Així, quan les persones fan una valoració de persones amb discapacitat basada en judicis negatius, se solen considerar menys capaces i, per tant, receptores d'expectatives de baix acompliment. Amb tot, empreses amb experiència prèvia en la contractació de persones amb discapacitat presenten una visió més favorable en relació amb els treballadors i les treballadores amb discapacitat. En definitiva, tal com assenyala CERMI (2010), cal destacar com el disseny i l'aplicació de les polítiques de l'empresa es tradueixen en pràctiques favorables d'inclusió que tenen en compte les necessitats específiques del personal amb discapacitat i prevenen situacions de discriminació o de valoració esbiaixada sobre les seves competències i el seu rendiment.

L'amplitud de treballs relacionats i la dispersió de les seves conclusions és tan gran que, tal com proposen Martín-Alcázar *et al.*, (2011), seguint Milliken i Martins (1996) i Benschop (2001), els efectes de la diversitat es podrien classificar en: **1)** cognitius, que afecten els processos de presa de decisions i de resolució de problemes –un grau d'innovació, de varietat en les interpretacions, de generació de sitges d'informació o de cooperació més alt o més baix–; **2)** afectius, que configuren el context social en el qual es desenvolupa la presa de decisions –l'aparició de conflictes, els nivells d'integració social o la cohesió dels grups–; **3)** de la comunicació, en tant que les diferències culturals, idiomàtiques, de coneixement i experiències poden afectar l'entesa comuna entre els membres d'un grup, i **4)** simbòlics, sobre com

la diversitat condiona la manera en la qual els agents externs perceben el grup o l'organització, i com les imatges simbòliques influencien els seus contactes fora de l'organització (Milliken i Martins, 1996).

Com s'ha anticipat a l'inici d'aquest epígraf, la gestió de les diferències és fonamental per treure el màxim partit de la diversitat, i minimitzar-ne els efectes potencials. Per tant, les organitzacions hauran de posar una èmfasi especial en com defineixen els seus sistemes de gestió de recursos humans (SGRH) per aconseguir-ho. La literatura defineix l'SGRH com un conjunt de pràctiques interconnectades relacionades amb l'anàlisi de llocs i planificació, l'avaluació del rendiment, la compensació i la formació i el desenvolupament (Wright *et al.*, 2001). El requisit necessari, tot i que no suficient, en la configuració d'aquestes polítiques és que l'organització assumeixi la diversitat com a element estratègic, font de valor i d'avantatge competitiu. Aquestes polítiques, com també les pràctiques de recursos humans en les quals es materialitzen, s'han de dissenyar sobre la base dels principis de transparència, respecte, honestedat, igualtat, privacitat i llibertat (Jabour *et al.*, 2011), buscant un entorn de treball més inclusiu i integrador.

3. La gestió de la diversitat funcional a la pràctica

Després d'haver revisat els aspectes més importants sobre la conceptualització i la gestió de la diversitat i, en concret, de la diversitat funcional, a continuació, s'exposen diversos casos d'empreses reals que consideren aquest tipus de diversitat de manera explícita en la seva gestió, i algunes consideracions i mesures que implanten.

3.1. ZURICH

Es tracta d'una empresa asseguradora internacional que es divideix en tres àrees de negoci principals: assegurances generals, vida global i agricultors, amb presència a Espanya des de fa més de 130 anys i amb una plantilla de més de 1.700 empleats i empleades. Reconeix la diversitat funcional com a font de valor, i indica que «cada persona té capacitats o funcionalitats diverses i que no necessàriament les unes són millors que les altres» i que «la realitat és que el talent està repartit en funcionalitats molt diverses». Es fa ressò que inclouen entre els seus treballadors i treballadores persones amb diversitat funcional com a resultat de la posada en marxa de mesures per al foment de la diversitat com les que s'exposen a continuació, extretes literalment de «[La importancia de la inclusión de las personas con diversidad funcional](#)» (Zurich, 2022):

- Acompanyament a l'hora de sol·licitar els beneficis fiscals i gaudir-ne.
- Informació sobre com demanar les subvencions i ajudes destinades a facilitar l'adaptació de l'habitatge o l'augment de les oportunitats de mobilitat adaptada.
- Subvencions, directament atorgades per Zurich, tant en la quota del gimnàs com en l'import de l'assistència sanitària.
- Reserva d'una plaça d'aparcament totalment adaptada i pròxima a l'entrada a tots i cadascun dels nostres centres de treball.
- Assessorament i acompanyament constant, perquè la inclusió sigui real i efectiva, i no únicament superficial.
- Creació del programa *Aliados*, format per personal amb representants de diferents tipus de diversitat (funcional, de gènere, intergeneracional i de sexe), que són persones de referència en assumptes de diversitat per qui ho necessiti i, a més, promouen la inclusió dins de la companyia per mitjà de diferents iniciatives.

3.2. LIDL

Lidl és una cadena de distribució alimentària i la filial de l'empresa alemanya Lidl Stiftung, companyia integrada al seu torn en el Grup Schwarz. A escala mundial, té més de 12.000 establiments i més de 200 centres logístics, i una plantilla de més de 360.000 empleats i empleades. Té presència a Espanya des del 1994, amb una xarxa de més de 650 botigues i 11 plataformes logístiques, i amb una plantilla de més de 17.500 persones. Per fer efectiva la inclusió de persones amb discapacitat funcional, Lidl afirma treballar amb diverses fundacions, com la Fundació Síndrome de Down o el [Grup SIFU](#), amb la qual cosa fomenta la integració laboral de les persones amb diversitat funcional en el mercat laboral. Si bé és cert que en el seu web oficial, s'informa sobre aquestes [col·laboracions](#), en la seva Memòria de Sostenibilitat 2021 no es fa referència a la diversitat funcional en el seu apartat «Tracte Just / Igualtat, diversitat i inclusió». Sí que es destaca la tasca de l'empresa en igualtat de gènere, comunicació inclusiva i multiculturalitat.

3.3. INDITEX

El model de negoci implantat per Inditex ha estat un exemple d'èxit empresarial des de fa anys. El seu fundador, Amancio Ortega, va transformar un modest taller familiar en una empresa de moda internacional, amb més de 5.000 botigues a tot el món. En el tancament de l'exercici 2022, donava ocupació a 164.997 persones a 60 mercats, que representen un total de 182 nacionalitats (Inditex, 2022). Una de les principals iniciatives de la firma pel que fa a diversitat funcional és el Programa Incluye. Aquest programa sorgeix, el 2021, de la necessitat d'integrar de manera explícita persones amb discapacitat intel·lectual en diversos equips de logística a Espanya. Segons s'afirma en la Memòria Anual Grup Inditex 2022, des del 2022, «tots els projectes d'ocupabilitat directa a INDITEX arreu del món s'han agrupat i consolidat en el marc del Programa Incluye». D'aquesta manera, s'institucionalitza la gestió d'aquest tipus de diversitat i es coordinen les diferents iniciatives, sota els principis següents (Inditex, 2022):

- Col·laboració amb organitzacions locals que treballen la inclusió laboral de persones amb discapacitat.
- Adaptació del lloc de treball en cas necessari.
- Elaboració de materials d'acollida i formació de lectura fàcil.
- Formació interna als equips de recursos humans i responsables.
- Existència de la figura del tutor –tant intern com de l'entitat local– com a factor clau de l'èxit de l'ocupabilitat.

Conclusions

La gestió de la diversitat i la inclusió representa un repte organitzatiu actual que implica un important compromís i una àmplia capacitat de gestió de les empreses i de les institucions involucrades. La lluita contra les barreres i les reticències enfront de les diferències ha d'estar explícitament present en el dia a dia de les organitzacions per fer-les realment inclusives. Tots els talents, inclosos els de les persones amb diversitat funcional, tenen potencial per contribuir a l'acompliment de les companyies. No obstant això, s'han de posar a disposició les eines que permeten aprofitar-los, i conjugar l'èxit organitzatiu amb el desenvolupament personal i professional dels individus.

Referències bibliogràfiques

- BENSCHOP, Yvonne (2001). «Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, núm. 7, pàg. 1166-1181. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190110068377>
- CARRELL, Michael. R.; Mann, EVERETT E.; SIGLER, Tracey H. (2006). «Defining workforce diversity programs and practices in organizations: A longitudinal study». *Labor Law Journal*, vol. 57, núm. 1, pàg. 5-12 [en línia]. Disponible a: <https://www.proquest.com/openview/4a1edf0a97f9f1110b9e81e8fbd45d5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41326>
- CASANOVA-MEDEROS, Myrtha. B. (2022). *El poder de la diferencia*. Editorial Almuzara.
- CERMI. *Derechos Humanos y Discapacidad. Informe España (2010)*. Madrid: CERMI [en línia]. Disponible a: http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO26025/Informe_CERMI_derechos_humanos_discapacidad_2010.pdf
- GASOREK, D. (2000). «Inclusion at Dun & Bradstreet: Building a high-performing company». *The Diversity Factor*, vol. 8, núm. 4, pàg. 25-29.
- INDITEX (s. f.). *Diversidad, Inclusión, Igualdad y Conciliación* [en línia]. Disponible a: https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/impacto-positivo/nuestras-personas/diversidad-inclusion-igualdad-y-conciliacion.html
- INDITEX (2022). *Memoria Anual Grupo Inditex 2022* [en línia]. Disponible a: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Memoria-anual-grupo-inditex-2022.pdf
- JOHNSTON, William. B. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Indianápolis: Hudson Inst. [en línia]. Disponible a: <https://eric.ed.gov/?id=ED290887>

- KAPOOR, Camille (2011). «Defining diversity: the evolution of diversity». *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 3, núm. 4, pàg. 284-293. DOI: <https://doi.org/10.1108/17554211111162408>
- LIDL (s. f.). *Diversidad Funcional* [en línia]. Disponible a: <https://empleo.lidl.es/nuestra-empresa/diversidad/diversidad-funcional>
- MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando; ROMERO-FERNÁNDEZ, Pedro. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, Gonzalo (2012). «Transforming human resource management systems to cope with diversity». *Journal of business ethics*, núm. 107, pàg. 511-531. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1061-0>
- MILLIKEN, Frances. J.; MARTINS, Luis. L. (1996). «Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups». *Academy of management review*, vol. 21, núm. 2, pàg. 402-433. DOI: <https://doi.org/10.2307/258667>
- OFFERMAN, Lynn R.; GOWING, Marilyn K. (1990). «Organization of the future: Change and challenges». *American Psychologist*, núm. 45, pàg. 95-108. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.95>
- CHIAPPETTA JABBOUR, Charbel José; SEROTINI GORDONO, Fernanda; CALDEIRA DE OLIVEIRA, Jorge Henrique; MARTÍNEZ, José Carlos; GOMES BATTISTELLE, Rosane Aparecida (2011). «Diversity management: challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations». *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 30, núm. 1, pàg. 58-74. DOI: <https://doi.org/10.1108/02610151111110072>
- RED ACOGE (2021). *VI Edición. Índice de la Gestión de la Diversidad y la Inclusión 2021*. Madrid: Área de Gestión de la Diversidad de Red Acoge [en línia]. Disponible en: https://indicediversidad.org/wp-content/uploads/2022/05/2021_VI_DI_informe_v4.pdf
- SÁNCHEZ, G.; CERDAN CHISCANO, M. (2022). *Diversidad e inclusión en las organizaciones*. Editorial UOC.
- SÁNCHEZ, G. (2023). *Gestión de la inclusión y la diversidad* (1.ª ed.). Recurso d'aprenentatge textual. Barcelona: Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- TAJEDDINI, Kayhan; BUDUR, Taylan; GAMAGE, Thilini C.; DEMIR, Ahmet; ZAIM, Halil; TOPAL, Ramazan (2023). «Impact of diversity management on innovative work behavior: mediating role of human resource management and affective commitment». *Journal of Management Development*, vol. 42, núm. 1, pàg. 29-53. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2022-0154>
- WRIGHT, Patrick. M.; DUNFORD, Benjamin B.; SNELL, Scott A. (2001). «Human resources and the resource based view of the firm». *Journal of Management*, vol. 27, núm. 6, pàg. 701-721. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- YADAV, Shatrughan; LENKA, Usha (2023). «Uncovering the intellectual structure of diversity management research: a bibliometric analysis (1990-2019)». *Personnel Review*, vol. 52, núm. 3, pàg. 856-881. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0296>
- ZURICH. (2022). *La importancia de la inclusión de las personas con diversidad funcional* [en línia]. Disponible a: <https://www.zurich.es/blog/derechos-diversidad-funcional-empresas>

Citació recomanada: GARCÍA-CARBONELL, Natalia; CERDAN-CHISCANO, Mònica. «La diversitat i la inclusió com a font de valor: un enfocament des de la diversitat funcional». *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2023, núm. 21. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n21.2312>



Natalia García-Carbonell

natalia.carbonell@uca.es

Universitat de Cadis

Professora titular del Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat de Cadis (UCA). Els seus interessos de recerca se centren en la diversitat de capital humà dels equips d'alta direcció, la formulació de les estratègies de recursos humans, la gestió del capital intel·lectual a l'acadèmia, i el capital social i les xarxes complexes de recerca. Va defensar la seva tesi doctoral l'any 2013, i va obtenir la qualificació *cum laude* i la menció de doctorat europeu. Ha realitzat una estada de recerca a la Kingston University de Londres com a professora visitant i, actualment, dirigeix quatre tesis doctorals i un projecte de recerca obtingut en convocatòria competitiva. Els resultats de la seva recerca durant aquests anys s'han publicat a revistes de gran impacte, com *Journal of Intellectual Capital*, *Research Policy* o *European Management Journal*.



Mònica Cerdan-Chiscano

mcerdanc@uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

Doctora en Organització d'Empreses per la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC, 2009) i llicenciada en Recerca i Tècniques de Mercats per la Universitat de Barcelona (UB, 1999). El 1996, va rebre una beca de la UB per estudiar un any a la Universitat La Trobe (Austràlia). Està acreditada per l'Agència Nacional d'Avaluació de la Qualitat i l'Acreditació (ANECA) com a professora contractada doctora. Des de l'any 2000, ha estat treballant com a tècnica de creació d'empreses a Barcelona Activa i, més tard, a la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) durant deu anys. El 2015, va ser codirectora de la càtedra de Turisme Responsable i Hospitalitat a la Universitat Ramon Llull (URL), i fins al juliol del 2020, va ser docent a la Facultat de Turisme. També ha liderat projectes de recerca en innovació social amb empreses i entitats com Vueling, Aena, TMB, Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya, Cosmocaixa, la Diputació de Barcelona, la Diputació de Girona i el Gran Teatre del Liceu de Barcelona, entre altres. Actualment, és professora dels Estudis d'Economia i Empresa, en què desenvolupa docència en màrqueting, organització d'empreses i turisme. Pertany, des del 2010, al grup de recerca i2TIC-UOC; ha estat professora pròpia el 2005 i consultora a l'assignatura de Creació d'Empreses des del 2010. El seu àmbit de recerca és el disseny inclusiu i la cocreació d'experiències inclusives per a persones amb discapacitat, i ha publicat a diverses revistes internacionals de gran impacte relacionades amb la diversitat funcional.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.



ODS



Dossier: «Responsabilitat social: un model de gestió inajornable» coordinat per August Corrons Giménez

LA NECESSITAT DE NOUS MARCS INTERPRETATIUS I D'ACCIÓ

L'emergència climàtica en el context dels límits planetaris

Hug March

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

RESUM L'acceleració del canvi climàtic que estem observant està desencadenant una de les crisis globals més profundes i amenaçadores per garantir un planeta just i habitable per als més de 8.000 milions d'habitants i per a la biosfera. La crisi climàtica és tan significativa i greu que ja es parla d'emergència climàtica. Ens trobem en un context global en què el traspàs dels límits planetaris, en particular els relacionats amb l'emergència climàtica, té uns efectes clars en el nostre dia a dia, especialment de manera desigual i injusta. Les organitzacions, en tota la seva diversitat, no poden eludir el debat necessari sobre com s'han d'adaptar al nou context d'emergència climàtica i com poden contribuir de manera efectiva a la mitigació i a l'adaptació, sense caure en el blanqueig verd. S'hauran de trobar noves mètriques, més enllà de les certificacions verdes actuals, que puguin capturar i incentivar la descarbonització i la transició ecològica de les organitzacions. Evidentment, això requereix un canvi profund en les lògiques de creixement econòmic continu que transcendeix les voluntats individuals de les organitzacions i requereix un profund canvi social, cultural i politicoeconòmic en les prioritats que tenim com a societat.

PALAULES CLAU transició ecològica; sostenibilitat; límits planetaris; emergència climàtica; organitzacions; de-/postcreixement; consum i producció responsables; acció climàtica

THE NEED FOR NEW INTERPRETATIVE AND ACTION FRAMEWORKS

Climate emergency in the context of planetary boundaries

ABSTRACT *The acceleration of climate change we are seeing is triggering one of the deepest and most threatening global crises to ensure a fair and livable planet for the more than 8 billion inhabitants and for the biosphere. The climate crisis is so significant and severe that climate emergency is already being discussed. We are in a global context in which the trespassing of planetary boundaries, particularly those related to climate emergency, has clear effects on our daily lives, especially in an uneven and unfair manner. Organizations, across their diversity, cannot circumvent the necessary debate on how they must adapt to the new climate emergency context and how they can contribute effectively to mitigation and adaptation, without falling into greenwashing. New metrics, beyond current green certifications, that can capture and incentivize the decarbonization and ecological transition of organizations will need to be found. Obviously, this requires a profound change in the continuous economic growth logic that transcends the individual wills of organizations and requires profound social, cultural and political-economic change in the priorities we have as a society.*

KEYWORDS *green transition; sustainability; planetary boundaries; climate emergency; organizations; de-/post-growth; responsible consumption and production; climate action*

Introducció

És ineludible que la qüestió ambiental, amb el canvi climàtic en una posició destacada, ha deixat de ser una preocupació perifèrica i esdevé un dels reptes centrals que la humanitat ha d'afrontar. De fet, podem afirmar que l'acceleració del canvi climàtic que estem observant està desencadenant una de les crisis globals més profundes i amenaçadores per garantir un planeta just i habitable per als més de 8.000 milions d'habitants i per a la biosfera. La crisi climàtica és tan significativa i greu que ja es parla d'emergència climàtica, concepte reconegut i promogut per mitjà de diferents declaracions d'emergència climàtica pels grans organismes internacionals, estats i ciutats a diferents geografies i organitzacions (March i Ruiz-Mallén, 2023).

Les múltiples onades de calor que hem experimentat el 2023, juntament amb els greus impactes de sequeres, incendis forestals o inundacions, a diferents parts del planeta i també a la nostra geografia més propera, ens han fet adonar definitivament que estem immersos en un procés accelerat de canvi global i d'emergència climàtica. Pel període 1880-2022, els 10 anys més calorosos registrats s'han produït els darrers 12 anys (NOAA, 2023), i el juliol del 2023 va ser, segons la NASA, el mes més calorós a escala global mai registrat (NASA, 2023).

1. Del canvi climàtic a l'emergència climàtica

De mitjana, segons la màxima autoritat climàtica a escala global, el Panell Intergovernamental sobre Canvi Climàtic (IPCC), la Terra ja ha augmentat aproximadament 1,1 °C de temperatura per damunt de la temperatura de l'època preindustrial. De fet, la famosa barrera dels 1,5 °C d'augment de temperatura en relació amb els nivells preindustrials de l'Acord de París del 2015, que s'espera per a finals de segle (el millor dels escenaris possibles) pot ser (amb un 66 % de probabilitats) que s'assoleixi abans de l'any 2027, segons l'Organització Meteorològica Mundial (WMO, 2023). L'IPCC (2018) també planteja que quan s'assoleixi un increment de temperatura per damunt dels 1,5 °C (inicialment, s'havia calculat en 2 °C, però se'n va reavaluar i rebaixar la xifra) sobre els nivells preindustrials, el sistema climàtic pot arribar a un punt de no retorn, en el qual, si les concentracions de gasos d'efecte hivernacle continuen augmentant al mateix ritme, es produirà un efecte cascada de grans i incerts processos biogeofísics. Això pot portar la Terra, de manera irreversible, cap a una situació de planeta hivernacle, o *Hothouse Earth* en anglès, amb un desencadenament d'impactes catastròfics per a la vida (Steffen *et al.*, 2018). En aquesta línia, les Nacions Unides, per mitjà del seu Programa de Medi Ambient, emfatitzen la necessitat d'acció climàtica per evitar superar la xifra d'1,5 °C, que l'Acord de París va apuntalar el 2015 (UNEP, 2023). Finalment, el 6è Informe sobre Canvi Climàtic de l'IPCC, que representa la revisió més gran d'evidències científiques actualitzades sobre el canvi climàtic, presenta una lectura molt crua de la situació actual i del futur que ens espera, i mostra que canvis que esperaríem per d'aquí a moltes dècades poden tenir lloc molt abans del previst (IPCC, 2021; IPCC, 2022a; IPCC, 2022b; IPCC, 2023).

L'acció climàtica a escala global per afrontar aquest gran repte passa per la mitigació i l'adaptació (es recomana la lectura dels capítols sobre mitigació i adaptació del 6è Informe de l'IPCC). La mitigació del canvi climàtic s'assoleix per mitjà de la limitació o prevenció de les emissions de gasos d'efecte hivernacle i potenciant activitats que remouen aquests gasos de l'atmosfera. A escala global, per mitjà de discussions anuals a les Conferències de les Parts –COP– de la Convenció Marc de les Nacions Unides sobre Canvi Climàtic, s'han establert una sèrie de compromisos per reduir les emissions, sobretot dels països del Nord Global, els més coneguts dels quals són el Protocol de Kyoto i els més recents Acords de París del 2015. Segurament, conceptes com transicions baixes en carboni mostren la voluntat d'anar cap a models de producció i consum menys intensius en energies fòssils. La Unió Europea, per exemple, s'ha fixat l'ambició objectiu de reduir les emissions de gasos amb efecte hivernacle com a mínim al 55 % l'any 2030 en relació amb les seves emissions del 1990, i d'aconseguir la neutralitat climàtica abans del 2050. Més enllà de la necessitat imperant de reduir les emissions i esdevenir neutres en carboni (especialment, els països del Nord Global), l'adaptació, d'una manera justa i inclusiva, als efectes de l'emergència climàtica esdevé ineludible davant la intensificació de fenòmens extrems cada vegada més recurrents lligats a la desregulació climàtica (sequeres, onades de calor, megaincendis, inundacions, etc.). Mentre que la mitigació de les emissions es pot adreçar per mitjans estandarditzats en diferents sectors i té molt a veure amb les pautes de producció, habitatge, consum i mobilitat, l'adaptació és molt més específica del context (socioeconòmic, biofísic, cultural, etc.) i del risc derivat de l'emergència

climàtica. L'adaptació, de fet, pot ser progressiva, o transformacional o transformativa: «la primera pot ser considerada com una extensió d'accions i comportaments que ja estan en marxa, per reduir l'impacte o augmentar els beneficis associats amb el canvi climàtic, amb l'objectiu de mantenir l'essència i la integritat d'un sistema o procés existent a una escala determinada» (segons l'IPCC, citat pel Ministeri d'Agricultura, Alimentació i Medi Ambient, 2016, pág. 50 traducció pròpia). Per altra banda, la segona «inclou accions que canvien els atributs fonamentals d'un sistema, en resposta als efectes observats o esperats del canvi climàtic» (ídem). En aquest sentit, «pot incloure mesures a una escala més gran o de més intensitat, mesures que són noves en una regió o sistema, o bé mesures que transformen el lloc o condueixen a un canvi de localització d'activitats» (ídem). El concepte d'adaptació transformativa o transformacional està donant peu a una discussió molt interessant en l'àmbit acadèmic, de polítiques públiques (sobretot en l'àmbit urbà) i d'activisme climàtic (Strange *et al.*, 2022), i serà cada vegada més un concepte que les organitzacions i administracions públiques utilitzaran per afrontar l'emergència climàtica.

2. Nous conceptes per descriure la crisi ecològica: l'antropocè i els límits planetaris

Des de l'acadèmia, i concretament des de les ciències de la sostenibilitat, es pot argumentar que la crisi ambiental sense precedents que vivim, capitanejada per l'emergència climàtica, requereix nous conceptes per descriure'n la magnitud, conscienciar la població i promoure l'acció urgent. Centrant-nos en la qüestió climàtica, és important posar sobre la taula que les emissions de gasos d'efecte hivernacle, amb el diòxid de carboni (CO₂) com a exponent més important, han incrementat la seva concentració a l'atmosfera i als oceans a uns nivells inaudits, i s'ha arribat a la xifra més alta dels darrers 2 milions d'anys (IPCC, 2023). La concentració de CO₂ a l'atmosfera (mesurada per la NOAA a Hawaii) supera les 420 parts per milió (ppm) i duplica la concentració de CO₂ que hauria de tenir l'atmosfera en l'època geològica, l'holocè, en la qual som (Steffen *et al.*, 2018). Davant d'aquesta reconfiguració massiva i accelerada de la nostra atmosfera i biosfera, i dels impactes d'aquesta acceleració en les emissions antròpiques de gasos d'efecte hivernacle lligada a l'ús de combustibles fòssils, i de manera més genèrica a causa del nostre model de producció i consum, hi ha la proposta de rebatejar o substituir l'etapa geològica actual, l'holocè, per una nova època geològica anomenada *antropocè*. A inicis del segle XXI, Paul Crutzen, premi Nobel de Química, va popularitzar de manera provocativa aquest concepte, i va posar sobre la taula els canvis profunds que estem infligint al planeta i com això ens porta a una època diferent de l'holocè. Anys més tard, Crutzen, juntament amb Will Steffen i John R. McNeill (Steffen *et al.*, 2007) situen l'adveniment de l'antropocè cap al 1800 amb l'inici de la industrialització i la massiva utilització de combustibles fòssils, i subratllen que des del 1950 hi ha una «gran acceleració» de les emissions i la concentració de CO₂ atmosfèric. Això queda il·lustrat de manera patent en el 6è informe de l'IPCC (vegeu IPCC, 2021; 2023), en el qual es posa de manifest que la temperatura de la superfície a escala global dels darrers 50 anys s'ha incrementat més ràpidament que en qualsevol altre període de 50 anys dels darrers 2.000 anys. Però, no és tan sols l'acceleració de les emissions de gasos d'efecte hivernacle allò que posen de manifest els promotors del concepte d'antropocè, sinó també les reconfiguracions geològiques que són fruit del l'organització industrial moderna de la societat. En aquest sentit, hi ha evidència científica del fet que la successió estratigràfica, tant en sediments com en gel en l'antropocè, és diferent de la successió d'estrats de l'holocè, ja que hi trobem nous minerals i roques com l'alumini, el ciment, i també plàstics que evolucionen a «tecnofòssils» (Waters *et al.*, 2016). L'antropocè, doncs, marca una desviació induïda per l'acció antropogènica dels cicles glacials-interglacials cap a una nova era marcada per l'increment de la temperatura i del nivell del mar inaudita.

Estretament vinculat amb l'antropocè, un concepte que ha captat molt l'atenció i que condensa les múltiples dimensions del canvi global que experimenta el planeta i la necessitat de repensar la nostra organització social és el concepte de *planetary boundaries* (Rockström *et al.*, 2009), que es pot traduir com a «límits planetaris» (o també «fronteres planetàries»). Aquests líndars biofísics, estretament interrelacionats, que descriuen processos ambientals crítics clau per mantenir la integritat de la biosfera són: l'ús de recursos hídrics, l'acidificació dels oceans, els cicles biogeoquímics (fòsfor i nitrogen), l'esgotament de l'ozó troposfèric, la càrrega atmosfèrica d'aerosols (contaminació atmosfèrica), la integritat de la biosfera (pèrdua de biodiversitat i diversitat funcional), els canvis en l'ús del sòl (com la desforestació), les «noves entitats» d'origen antropogènic (pesticides, químics industrials, antibiòtics, plàstics, etc.) i, com no, el canvi climàtic. Els límits planetaris constitueixen una metàfora de «l'espai segur d'operació de la humanitat» i no s'haurien de

transgredir per evitar conseqüències catastròfiques per a la humanitat. Les estimacions realitzades indiquen que alguns d'aquests límits s'han traspassat, entre els quals el canvi climàtic (Steffen *et al.*, 2015), les conseqüències del qual tenen efectes (imprevistos) en altres límits.

3. Nous marcs per a la transició ecològica: de l'ambientalisme de mercat i la modernització ecològica al de/postcreixement

En aquest context de superació de molts límits planetaris, entre els quals els relacionats amb el clima estable, és important desconstruir (o desnaturalitzar) les aproximacions «ideològiques» que sostenen la manera en què es conceptualitzen i prefiguren solucions a la crisi ambiental, com la transició ecològica, i més concretament a l'emergència climàtica. En aquest sentit, podem dir que tecnologia i mercat són el binomi que articula la resposta actual a la crisi ambiental, per mitjà de la transició ecològica i energètica, i específicament en les mesures de mitigació del canvi climàtic, com els mercats d'emissions o les innovacions tecnològiques. Des del prisma de l'ecologia política, es pot argumentar, que aquests paradigmes són una resposta tecnocràtica, tecnosolucionista i de mercat als reptes socioecològics que evita afrontar les contradiccions sistèmiques del capitalisme que duen a la crisi ambiental. De fet, des de la geografia s'han documentat de manera crítica els canvis politicoeconòmics (privatització, desregulació, reregulació, mercantilització, etc.) dels nous models de governança ambientals qualificant-los de mecanismes de neoliberalització de la natura (March, 2013). Sense menystenir el paper que tenen moltes eines de mitigació, tant basades en mecanismes de mercat com en solucions tecnològiques, cal que aproximacions heterodoxes sobre el vincle economia-societat-medi ambient també participin en la prefiguració d'alternatives i solucions al canvi global i l'emergència climàtica. En aquest sentit, es fa imprescindible repensar profundament les relacions de producció i de consum, especialment al Nord Global, per així poder prefigurar trajectòries de desenvolupament socioambiental que puguin afrontar l'emergència climàtica alhora que busquin ser emancipadores i igualitàries.

De fet, tant des del món científic com des de l'activisme, s'estan creant espais de pensar la crisi ambiental i prefigurar-ne solucions alternatives, i això evidentment es tradueix també en la manera de problematitzar el canvi climàtic. Com destaca Timothée Parrique (2022), és molt rellevant esmentar que en el 6è Informe de l'IPCC, especialment en l'informe del segon grup de treball, sobre impacte, adaptació i vulnerabilitat (IPCC, 2022a), es fa menció per primera vegada a un paradigma alternatiu: el decreixement. El decreixement és un paradigma activista, a la vegada que un camp de recerca que engloba recerca crítica sobre la relació natura-societat, que prové del pensament acadèmic i activista francòfon a través del concepte de *décroissance*. Com documenten Maria Kaika i altres col·legues (2023), l'any 1972, André Gorz, en el marc d'un debat anomenat *Ecologia i Revolució*, organitzat per *Le Nouvel Observateur*, es preguntava sobre la compatibilitat entre la supervivència del capitalisme i del planeta, i argumentava la necessitat de virar cap a un creixement zero de la producció material. Aquesta discussió va inspirar tant l'activisme com els debats acadèmics, i cal destacar la figura de Serge Latouche, amb una producció molt prolífica des de la dècada de 1990 sobre el concepte de decreixement. És el 2008 quan aquest concepte, circumscrit inicialment en els debats francòfons, va fer el salt a l'escala europea, amb la primera conferència internacional sobre decreixement i la traducció del concepte a l'anglès: *degrowth*. A partir d'aquí, hi ha hagut una proliferació molt important d'articles acadèmics i llibres sobre decreixement. El concepte de postcreixement s'ha utilitzat també en els cercles acadèmics per evitar les connotacions pejoratives del concepte de decreixement (moltes vegades malentès o mal comunicat). En aquest sentit, la Unió Europea ha acollit aquest 2023 al mateix Parlament Europeu la conferència *Beyond Growth: Pathways towards Sustainable Prosperity in the EU* i el Consell Europeu de la Recerca (ERC) ha finançat amb 10 milions d'euros el projecte de recerca A Post-Growth Deal (ICTA-UAB i Universitat de Lausana), sobre com orientar l'economia cap al postcreixement, preservant el benestar social i la sostenibilitat planetària. En relació amb el pensament sobre decreixement o postcreixement a escala global més enllà d'Europa, és molt interessant la perspectiva decreixentista aportada per l'economista polític japonès Kohei Saito (2022). La seva obra apel·la a repensar el nostre model d'organització econòmica, política, cultural i social per afrontar l'emergència climàtica i la crisi socioambiental. Des d'una perspectiva del Sud Global, val la pena revisar el concepte de plurivers, que entronca amb els debats sobre postdesenvolupament (Kothari *et al.*, 2019) que disten de com s'articula el de/postcreixement al Nord Global, en tant que moltes de les necessitats materials (accés a l'aigua, sanejament, energia, habitatge, etc.) no estan cobertes al Sud Global, i la contribució d'aquests països als límits planetaris (en termes *per càpita*) és molt més baixa.

4. Activisme climàtic i justícia ambiental per fer front a les desigualtats climàtiques

Més enllà del món acadèmic, és molt important posar de manifest el paper central que l'activisme climàtic ha tingut per fer avançar la lluita climàtica a diferents escales i geografies, tant del Nord com del Sud Global. A les darreres dècades, el canvi climàtic ha estat un dels eixos clau de la lluita del moviment ecologista, interseccionant amb altres moviments socials i mutant fins a donar peu a un activisme climàtic, amb una base activista rejuvenida, que aporta noves narratives i nous marcs de problematització de l'emergència climàtica. Amb *Fridays for Future*, i la coneguda activista Greta Thunberg, com a cares més visibles, l'activisme climàtic juvenil ha desbordat els marcs preestablerts en què la discussió climàtica era, per una banda, una discussió entre unes elits i, per l'altra, la protesta d'uns grups alternatius que no arribaven encara a la gran població.

Molts d'aquests moviments, com el de justícia climàtica, parteixen de la premissa de les grans desigualtats globals en la contribució al canvi climàtic, a més dels efectes desiguals dels seus impactes i la capacitat diferencial d'adaptar-s'hi. A escala global, aquestes diferències són molt evidents entre països, amb contribucions als límits planetaris molt desiguals, com ja hem comentat anteriorment. El 6è informe de l'IPCC (IPCC, 2023) també posa sobre la taula les immenses desigualtats en les emissions de CO₂ acumulades des del 1850 (fins al 2019) entre les diferents regions del planeta. La noció de *justícia climàtica*, o més ben dit, d'injustícia climàtica, gira al voltant de la idea que «els impactes i danys derivats del canvi climàtic i dels processos productius i materials lligats a aquest es distribueixen de manera desigual, i recauen de manera deliberada i desproporcionada en les capes de població més marginades i desafavorides» (Dorsey, 2007, pàg. 14, traducció pròpia). També cal remarcar que, més recentment, en el document de síntesi del 6è informe de l'IPCC (2023), s'inclou un apartat relatiu a equitat i inclusió (pàg. 33, traducció pròpia), encapçalat per l'afirmació següent: «Prioritzar l'equitat, la justícia climàtica, la justícia social, la inclusió i els processos de transició justos pot permetre l'adaptació i accions de mitigació ambicioses i el desenvolupament resistent al clima. Els resultats d'adaptació són reforçats per un suport més gran a les regions i les persones amb més vulnerabilitat als riscos climàtics. La integració de l'adaptació al clima en programes de protecció social millora la resiliència. Hi ha moltes opcions disponibles per reduir el consum intensiu d'emissions, incloent-hi canvis en el comportament i l'estil de vida, amb cobeneficis per al benestar social». D'aquesta manera, l'activisme, que intersecciona amb qüestions de justícia climàtica i adaptació transformatives (vegeu Strange *et al.*, 2022; Ruiz-Mallén *et al.*, 2022), ha aconseguit posar en l'agenda la necessitat d'aproximacions més justes, inclusives i que reconeixin els desequilibris històrics i geogràfics (a diferents escales, incloses l'escala urbana) en la qüestió climàtica.

Conclusions

En un context global en què el traspàs dels límits planetaris, en particular els relacionats amb l'emergència climàtica, té uns efectes clars en el nostre dia a dia, especialment de manera desigual i injusta, és fonamental replantejar quins són els imaginaris i paradigmes que ens doten d'eines per afrontar un canvi que forçosament ha de ser radical per anar cap a un món postcarboni, més igualitari i on l'imaginari del creixement il·limitat se substitueixi per altres mètriques i narratives que posin la vida al centre, tant per al Nord com per al Sud Global. Moviments com el de la justícia climàtica i ambiental, i paradigmes alternatius al voltant del postcreixement ens poden dotar d'eines per reflexionar sobre com la tant necessitada transició ecològica i energètica es pot materialitzar de manera justa i transformadora.

Les organitzacions, en tota la seva diversitat, no poden eludir el debat necessari sobre com s'han d'adaptar al nou context d'emergència climàtica i com poden contribuir de manera efectiva a la mitigació i a l'adaptació, sense caure en el blanqueig verd (*greenwashing*). S'hauran de trobar noves mètriques, més enllà de les certificacions verdes actuals, que puguin capturar i incentivar la descarbonització i la transició ecològica de les organitzacions. Evidentment, això requereix un canvi profund en les lògiques de creixement econòmic continu que transcendeix les voluntats individuals de les organitzacions i requereix un profund canvi social, cultural i politicoeconòmic en les prioritats que tenim com a societat.

Referències bibliogràfiques

- DORSEY, Michael K. (2007). «Climate Knowledge and Power: Tales of Skeptic Tanks, Weather Gods, and Sagas for Climate (In)justice». *Capitalism Nature Socialism*, vol. 18, núm. 2, pàg. 7-21.
- IPCC (2018). *Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty*. Masson-Delmotte, V., P. Zhai, H.-O. Pörtner, D. Roberts, J. Skea, P.R. Shukla, A. Pirani, W. Moufouma-Okia, C. Péan, R. Pidcock, S. Connors, J.B.R. Matthews, Y. Chen, X. Zhou, M.I. Gomis, E. Lonnoy, T. Maycock, M. Tignor, and T. Waterfield (eds.). Cambridge i Nova York: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009157940.001>
- IPCC (2021). *Climate Change 2021 – The Physical Science Basis: Working Group I Contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*, pàg. 2391. Masson-Delmotte, V., P. Zhai, A. Pirani, S.L. Connors, C. Péan, S. Berger, N. Caud, Y. Chen, L. Goldfarb, M.I. Gomis, M. Huang, K. Leitzell, E. Lonnoy, J.B.R. Matthews, T.K. Maycock, T. Waterfield, O. Yelekçi, R. Yu, and B. Zhou (eds.). Cambridge i Nova York: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009157896>
- IPCC (2022a). *Climate Change 2022 – Impacts, Adaptation and Vulnerability: Working Group II Contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*, pàg. 3056. H.-O. Pörtner, D.C. Roberts, M. Tignor, E.S. Poloczanska, K. Mintenbeck, A. Alegría, M. Craig, S. Langsdorf, S. Löschke, V. Möller, A. Okem, B. Rama (eds.). Cambridge i Nova York: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009325844>
- IPCC (2022b). *Climate Change 2022 - Mitigation of Climate Change: Working Group III Contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. P. R. Shukla, J. Skea, R. Slade, A. Al Khourdajie, R. van Diemen, D. McCollum, M. Pathak, S. Some, P. Vyas, R. Fradera, M. Belkacemi, A. Hasija, G. Lisboa, S. Luz, J. Malley, (eds.). Cambridge i Nova York: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009157926.002>
- IPCC (2023). «AR6 Synthesis Report: Climate Change 2023». *ipcc* [en línia]. Disponible a: <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/>
- KAIKA, Maria; VARVAROUSIS, Angelos; DEMARIA, Federico; MARCH, Hug (2023). «Urbanizing degrowth: Five steps towards a Radical Spatial Degrowth Agenda for planning in the face of climate emergency». *Urban Studies*, vol. 60, núm. 7, pàg. 1191-1211. DOI: <https://doi.org/10.1177/00420980231162234>
- KOTHARI, Ashish; SALLEH, Ariel; ESCOBAR, Arturo; DEMARIA, Federico; ACOSTA, Alberto (2019). *Pluriverse -A Post-Development Dictionary*. Nova Delhi: Tulika Books.
- MARCH, Hug (2013). «Neoliberalisme i medi ambient: una aproximació des de la geografia crítica». *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, vol. 59, núm. 1, pàg. 137-153. DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/dag.17>
- MARCH, Hug; Ruiz-Mallen, Isabel (2023). *Canvi climàtic: evidències, governança, solucions i contestació social. Recurs d'aprenentatge textual*. Barcelona: Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- MINISTERI D'AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN I MEDI AMBIENT (2016). *Cambio Climático: Impactos, Adaptación y Vulnerabilidad. Guía Resumida del Quinto Informe de Evaluación del IPCC Grupo de Trabajo II* [en línia]. Disponible a: https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/cambio-climatico/temas/el-proceso-internacional-de-lucha-contra-el-cambio-climatico/guia-resumida-gt2-impactos-adaptacion-vulnerabilidad-ar5_tcm30-177778.pdf. Madrid: Gobierno de España.
- O'SHEA, Claire (2023). «Julio de 2023 fue el mes más caluroso registrado». *NASA* [en línia]. Disponible a: <https://www.nasa.gov/nasa.gov/press-release/julio-de-2023-fue-el-mes-mas-caluroso-registrado>
- PARRIQUE, Timothée (2022). «Degrowth in the IPCC AR6 WGII». *Timothée Parrique* [en línia]. Disponible a: <https://timotheeparrique.com/degrowth-in-the-ipcc-ar6-wgii/>
- ROCKSTRÖM, Johan et al. (2009). «A safe operating space for humanity». *Nature*, vol. 461, pàg. 472-475. DOI: <https://doi.org/10.1038/461472a>

- RUIZ-MALLÉN, Isabel; MARCH, Hug; SATORRAS, Mar (eds.) (2022). *Urban Resilience to the Climate Emergency. Unravelling the transformative potential of institutional and grassroots initiatives*. The Urban Book Series. Cham: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-07301-4>
- SAITO, Kohei (2022). *El capital en la era del Antropoceno*. Barcelona: Penguin Random House.
- STEFFEN, Will; CRUTZEN, Paul J.; McNEILL, John R. (2007). «The Anthropocene: Are Humans Now Overwhelming the Great Forces of Nature?». *Ambio*, vol. 36, núm. 8, pàg. 614-621. DOI: [https://doi.org/10.1579/0044-7447\(2007\)36\[614:-TAAHNO\]2.0.CO;2](https://doi.org/10.1579/0044-7447(2007)36[614:-TAAHNO]2.0.CO;2)
- STEFFEN, Will; RICHARDSON, Katherine; ROCKSTRÖM, Johan; CORNELL, Sarah E.; FETZER, Ingo; BENNETT, Elena M.; BIGGS, Reinette; CARPENTER, Stephen R.; De VRIES, Wim; De WIT, Cynthia A.; FOLKE, Carl; GERTEN, Dieter; HEINKE, Jens; MACE, Georgina M.; PERSSON, Linn M.; RAMANATHAN, Veerabhadran; REYERS, Belinda; SÖRLIN, Sverker (2015). «Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet». *Science*, vol. 347, núm. 6223, 1259855. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.1259855>
- STEFFEN, Will; ROCKSTRÖM, Johan; RICHARDSON, Katherine; LENTON, Timothy M.; FOLKE, Carl; LIVERMAN, Diana; SUMMERHAYES, Colin P.; BARNOSKY, Anthony D.; CORNELL, Sarah E.; CRUCIFIX, Michel; DONGES, Jonathan F.; FETZER, Ingo; LADE, Steven J.; SCHEFFER, Marten; WINKELMANN, Ricarda; SCHELLNHUBER, Hans J. (2018). «Trajectories of the Earth System in the Anthropocene». *PNAS*, vol. 115, núm. 33, pàg. 8252-8259. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1810141115>
- STRANGE, Kaitlin; SATORRAS, Mar; MARCH, Hug (2022). «Bridging Urban Climate Justice and Participatory Governance to Explore the Transformative Capacity of Climate Resilience». A: Ruiz-Mallén, I., March, H., Satorras, M. (eds). *Urban Resilience to the Climate Emergency. The Urban Book Series*. Cham: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-07301-4_2
- UN ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP)(2023). «Facts about the climate emergency». *UNEP* [en línia]. Disponible a: <https://www.unep.org/facts-about-climate-emergency>
- WORLD METEOROLOGICAL ORGANIZATION (WMO) (2023). «Global temperatures set to reach new records in next five years». *WMO* [en línia]. Disponible a: <https://public.wmo.int/en/media/press-release/global-temperatures-set-reach-new-records-next-five-years>

Citació recomanada: MARCH, Hug. «L'emergència climàtica en el context dels límits planetaris». *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2023, núm. 21. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n21.2313>



Hug March

hmarch@uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

Catedràtic als Estudis d'Economia i Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Forma part del Laboratori de Transformació Urbana i Canvi Global (TURBA) de l'Internet Interdisciplinary Institute (IN3). Imparteix docència d'assignatures relacionades amb la sostenibilitat en diferents graus i màsters. La seva recerca gira al voltant de l'ecologia política, des de la gestió de l'aigua, fins a qüestions més àmplies de sostenibilitat, amb un focus especial en la dimensió urbana i metropolitana en un context d'emergència climàtica.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.



ODS



Dossier: «Responsabilitat social: un model de gestió inajornable» coordinat per August Corrons Giménez

LES CLAUS EN L'APLICACIÓ DELS INDICADORS DE QUALITAT DE VIDA

La sostenibilitat al llarg del cicle de vida dels productes

Montserrat Llobet i Abizanda

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

RESUM Partim de la definició del concepte de *sostenibilitat* de l'*Informe Brundtland* (1988) per analitzar-ne els aspectes clau i observar l'essència de la naturalesa humana. Ens adonem que la manera de satisfer les necessitats de les persones és clau per optimitzar la qualitat de vida, integrar-nos de nou en la natura i assolir els disset objectius de desenvolupament sostenible (ODS). L'estratègia que cal seguir és la cooperació entre les parts interessades apropant els llocs de residència, treball i consum per poder disposar d'espais de trobada en la proximitat dels barris, però també dins de les empreses, de les administracions públiques i de les entitats no lucratives. Atès que es tracta de satisfer les necessitats humanes bàsiques en la societat de consum que hem construït, identifiquem els indicadors de qualitat de vida que ens permeten analitzar la sostenibilitat de les organitzacions i dels productes al llarg del seu cicle de vida. L'aplicació dels indicadors de qualitat de vida pot ser bàsica en les nostres decisions individuals i col·lectives de compra quotidiana, tant pública com privada, per prendre consciència i per fer camí, amb pas ferm, cap a la sostenibilitat. També ens serà de gran utilitat per dissenyar polítiques públiques sostenibles, incloses les de contractació pública.

PALAULES CLAU sostenibilitat; necessitats humanes; satisfactors sinèrgics; ODS; cooperació; proximitat; societat de consum; parts interessades; organitzacions; cicle de vida dels productes; indicadors de qualitat de vida; compra pública i privada; presa de consciència; polítiques públiques; aigua neta i sanejament; treball digne i creixement econòmic

KEYS IN THE APPLICATION OF QUALITY OF LIFE INDICATORS

Sustainability throughout the product's lifecycle

ABSTRACT We start with the Brundtland Report's (1988) definition of the concept of sustainability to analyze key aspects and look at the essence of human nature. We realize that the way to meet people's needs is key to optimizing their quality of life, integrating us back into nature and achieving the seventeen Sustainable Development Goals (SDG). The strategy that must be followed is the cooperation between the interested parties by bringing the places of residence, work and consumption closer to being able to have meeting spaces in the proximity of neighborhoods, but also within companies, public administrations and non-profit entities. Given that the purpose is to meet basic human needs in the consumer society we have built, we identify the quality of life indicators that allow us to analyze the sustainability of organizations and products throughout their lifecycle. The application of the quality of life indicators can be essential in our individual and collective decisions of everyday purchasing, both public and private, to raise awareness and to build a strong path towards sustainability. It will also help us design sustainable public policies, including public procurement.

KEYWORDS sustainability; human needs; synergistic satisfactors; SDG; cooperation; proximity; consumer society; stakeholders; organizations; product lifecycle; quality of life indicators; public and private procurement; awareness; public policies; clean water and sanitation; decent work and economic growth

Introducció

La definició de sostenibilitat de l'*Informe Brundtland*¹ és el nostre punt de partida: **satisfer les necessitats del present sense comprometre les de les generacions futures**. Aquí la paraula clau és *necessitats*. En la nostra societat postindustrial identifiquem un excés de necessitats perquè partim de les persones com a subjectes consumidors aliens als impactes socials i ambientals del cicle de vida dels productes que adquirim. Aquesta alienació implica que com més necessitats s'identifiquen més oportunitats de negoci es generen. En aquest sentit, el nostre referent en matèria de necessitats és la piràmide de Maslow (1943), que les classifica de manera jeràrquica en fisiològiques, de seguretat, d'amor o pertinença, de reconeixement i d'autorealització, sense anar a l'arrel de la naturalesa humana.

El gènere humà es diferencia de la resta d'animals per una mida molt més gran del cervell i pel fet de caminar dret sobre dues cames, la qual cosa li permet detectar si hi ha depredadors o enemics i tenir lliures els braços per llançar pedres o fer senyals. Com explica Yuval Noah Harari (2011), **la grandària superior del cervell humà** i el fet de caminar drets requereix uns malucs estrets i afavoreix els parts prematurs, quan el cervell i el cap del nadó encara són relativament petits i flexibles. El fet **que els nadons humans estiguin indefensos** i depenguin durant molts anys de persones adultes que els alimentin, els protegeixin i els eduquin **ha contribuït molt a que desenvolupin unes habilitats socials extraordinàries**.

1. Les necessitats humanes i els satisfactors sinèrgics

El llibre *A Theory of Human Need*, de Len Doyal i Ian Gough (1994), aclareix que **les necessitats més bàsiques que tenim les persones són la salut física i l'autonomia crítica**. És a dir, disposem d'un cos que necessita funcionar de manera saludable per relacionar-nos amb el nostre entorn social tot intercanviant punts de vista que ens ajudin a prendre les nostres millors decisions i a assumir les conseqüències que aquestes tinguin (Llobet, 2022).

Aquesta seria **l'essència de la naturalesa humana**, i l'any 2022 la neurociència (Castellanos, 2022) ho corrobora mostrant que no només prenem decisions amb el cap, sinó també amb el cos, perquè la memòria, l'atenció, l'estat d'ànim o les emocions depenen de qüestions com la postura corporal i els gestos facials, la microbiota intestinal i l'estómac, així com el patró complex de batecs cardíacs i la manera com respirem.

Tanmateix, des que vam començar a conrear la terra i a pasturar ramats, **les persones ens hem anat distanciant de la natura** com si no en forméssim part, quan els experts en aquest camp ens diuen que el nostre cervell i la nostra ment estan adaptats encara a una vida de caça i recol·lecció. Per fi podem llegir comentaris de neurociència com ara «la ciència i les humanitats poden i han de tornar a donar-se la mà»,² per evidenciar que aquest distanciament ens emmalalteix. En el mateix sentit, el *focusing*³ és una tècnica de psicologia humanista sistèmica⁴ que ens ajuda a interpretar el que ens diu el nostre cos per tornar a connectar amb la natura i trobar l'equilibri emocional que sustenta la nostra salut.

Atès que parlem de les necessitats que caracteritzen la naturalesa humana, la salut física i l'autonomia crítica són, i han estat sempre, les mateixes **necessitats humanes bàsiques** per a totes les persones independentment de la seva cultura, religió, el territori on hagin nascut, l'edat i el moment històric en què hagin viscut (Doyal i Gough, 1994). Es tracta de necessitats **forjades fa uns 70.000 anys, quan els nostres avantpassats havien de caçar i recol·lectar** per menjar i protegir-se, mentre que tan sols fa 12.000 anys que practiquem l'agricultura i el pasturatge, i 200 que hi ha persones oficinistes i treballadores urbanes (Harari, 2011).

Al llarg del temps, les persones hem trobat diferents maneres de satisfer les nostres necessitats humanes i unes són més efectives que d'altres en funció del satisfactor que s'utilitza. Manfred Max-Neef (1998) identifica cinc tipus de **satisfactors** o maneres de satisfer necessitats: destructors, pseudosatisfactors, inhibidors, singu-

1. Brundtland, presidenta de la World Commission on Environment and Development.

2. Comentari de Pablo d'Ors sobre el llibre *El espejo del cerebro* de Nazareth Castellanos (2021).

3. Maria del Mar Albajar, abadessa de Sant Benet de Montserrat, explica a la contraportada del diari *La Vanguardia*, del 10 de juliol de 2023, què és el *focusing*. Aquest monestir ha rebut l'aval de The International Focusing Institute, amb seu a Nova York, i serà la seu a Catalunya del primer centre internacionalment acreditat per impartir la formació completa en *focusing*.

4. Wikipedia ens diu que la psicologia sistèmica ha desenvolupat una postura sobre els problemes psicològics que li ha permès posicionar-se no només en la psicologia familiar, sinó en els diferents àmbits professionals de la psicologia (educativa, organitzacional, social comunitària, etc.).

lars i sinèrgics, i ens mostra que els **sinèrgics**, a més de satisfer una necessitat estimulen, la satisfacció d'altres necessitats, la qual cosa **ens permet optimitzar la nostra qualitat de vida** (Alguacil, 2000).

El desenvolupament de les habilitats socials ens ha portat a la **producció de béns** i a la **prestació de serveis** (per intentar satisfer necessitats) **que al llarg del seu cicle de vida generen impactes socials i ambientals**. Un exemple actual pot ser la necessitat de millorar la seguretat del nostre domicili perquè no hi entrin lladres. Hi ha diferents opcions per satisfer-la, i segurament la primera en què pensarem serà instal·lar una alarma, però aquesta només cobreix la necessitat de seguretat. En canvi, l'opció de conèixer el veïnat i d'establir-hi relacions de confiança i col·laboració, a més de reduir la inseguretat, contribueix a satisfer altres necessitats, com ara guanyar amistats, tenir el suport emocional davant de les adversitats, organitzar celebracions per gaudir-ne plegats, intercanviar béns o serveis sense cost econòmic i evitar l'ús d'aparells i d'instal·lacions que requereixen l'extracció de matèries primeres, la destrucció dels ecosistemes, una producció i una distribució en condicions laborals que avui dia no podem garantir que siguin dignes, i un impacte ambiental important al llarg del seu cicle de vida útil.

2. Els ODS i les parts interessades

La vida al nostre planeta està determinada per l'alimentació, i animals com els lleons o els taurons van arribar a la part alta de la piràmide alimentària evolucionant de manera molt gradual al llarg de milions d'anys. Tanmateix, en els darrers 100.000 anys, les persones, amb la nostra capacitat d'organitzar-nos socialment de manera complexa, hem pogut superar el màxim de 150 individus⁵ i hem acabat fundant organitzacions i ciutats de desenes de milers de persones i imperis que governen centenars de milions de persones, i ens hem col·locat al capdamunt de la cadena, quan fa relativament poc temps érem els éssers més desvalguts de la sabana. Ho hem fet amb tanta rapidesa que ni l'ecosistema ni nosaltres ens hi hem sabut adaptar (Harari, 2011). Ara ens lamentem del que considerem una emergència ecosocial i **redactem la llista dels disset objectius de desenvolupament sostenible (ODS)**.

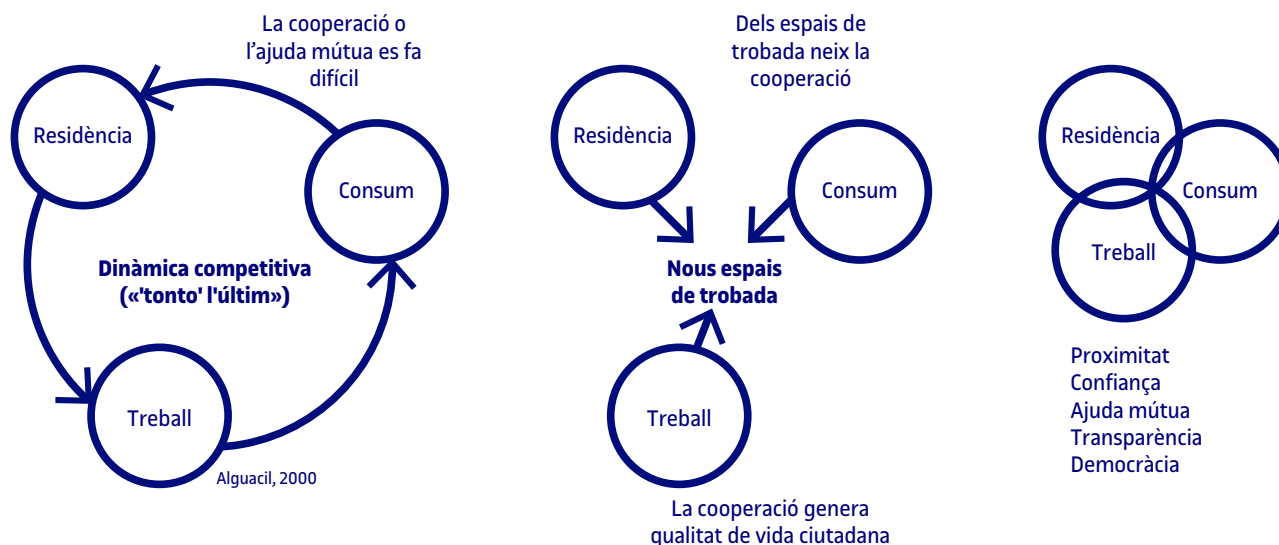
Les organitzacions públiques i privades que dominen la vida al planeta han dissenyat l'Agenda 2030 per assolir els ODS, que part de la humanitat rebutja perquè considera que atempta contra els seus drets. De fet, podem observar com **la majoria dels satisfactors que proposa l'Agenda 2030 no són sinèrgics**, perquè no tenen en compte la naturalesa humana forjada al llarg de centenars de milers d'anys, i **sovint es basen en les mateixes pors i angoixes** que provoquen la competitivitat i que ens han portat fins a la crisi ecosocial que patim. Com diu Harari (2011), comparant la majoria de grans depredadors del planeta a qui els milions d'anys de domini han omplert de majestuositat i de seguretat, el sapiens és més aviat com aquell dictador que actua de manera cruel i perillosa i provoca catàstrofes històriques, guerres devastadores i desastres ecològics.

Com que només la cooperació permet l'equilibri entre l'esfera individual i l'esfera col·lectiva en la presa de decisions, **es tracta de cooperar en comptes de competir**. És a dir, cap individu no ha de dominar un col·lectiu, ni cap col·lectiu no ha de dominar els individus, i per trobar l'equilibri ens cal interacció social. Per això, una organització no hauria de proclamar que té un propòsit tret que aquest sorgeixi de les persones que la integren, perquè si no, el propòsit de la direcció esdevé hipocresia, atès que la seva proclamació tan sols té les intencions comercials d'afavorir la reputació de l'empresa (Honeyman i Jana, 2014, 2019) i, en cap cas, fa que el seu personal se senti més realitzat. La paraula *propòsit* és molt atractiva, comercialment parlant, quan d'entrada és una missió individual, com explica Anita Moorjani (2013), per tal que altres persones no hagin de morir, com ella va fer per descobrir el seu propòsit en la vida.

Sobretot, en el context de la societat de consum, és important comprendre que les persones **necessitem que se'ns respecti el dret i la necessitat individual de relacionar-nos amb altres persones de manera comunitària**, perquè la globalització facilita mitjans de transport que escurcen les distàncies i separa geogràficament els llocs on es desenvolupen les funcions socials bàsiques de residència, treball i consum, per la qual cosa, la majoria de nosaltres utilitzem transport motoritzat per anar a treballar o a comprar, i així desapareixen els espais de trobada i els nostres barris es converteixen en ciutats dormitori on la gent no es coneix gaire o gens.

5. Investigacions sociològiques han demostrat que la grandària natural màxima d'un grup unit pel xafardeig és de cent cinquanta individus, que ni els homínids previs als sapiens, ni els ximpanzés, poden superar (Harari, 2011).

Figura 1. Diagrames de procés cap a la qualitat de vida⁶



Font: elaboració pròpia

Així, es fa molt difícil intercanviar punts de vista i reflexionar críticament per prendre les millors decisions individuals i col·lectives, que afecten la nostra qualitat de vida més del que ens pensem. És el que s'anomena individualisme i que un famós anunci d'una empresa de mobiliari i d'objectes per a la llar il·lustra amb una catifa per a l'entrada dels habitatges amb el missatge «Benvingut a la república independent de casa meva», com si estant bé a casa nostra res ja no ens hagués de preocupar; com si no tinguéssim necessitat d'estar en contacte amb la gent de l'escala, del barri, ni de la natura, d'on hem extret els mil i un objectes que tenim dins de casa, i sense ser conscients que han contaminat i que han estat produïts en condicions segurament precàries. És a dir, **no som conscients del cicle de vida dels productes que tenim a casa ni dels que hem llençat a les escombraries**.

Tomás García Perdiguero (2003) ens explicava que **fins als anys noranta les corporacions empresarials despertaven «fascinació»** entre la majoria de la població, però que es va arribar a **una acumulació de fets que va iniciar el «desencantament»** degut a les deslocalitzacions, les diferències nord-sud cada vegada més grans (Oliveres, 2004), la precarietat laboral, la inestabilitat i el gegantisme (Stahel, 2006), la crisi financera de finals dels noranta (amb la caiguda dels valors de les empreses tecnològiques, envoltades d'escàndols financers, preludi de l'esclat de la bombolla immobiliària del 2007) (Etxezarreta, 2008) i les campanyes de sensibilització i denúncia d'ONG com l'OIT (Organització Internacional del Treball) o Greenpeace. En aquell context, les corporacions van començar a fer llargues llistes **d'«stakeholders prioritzats»**, segons el que s'anomena la *materiality*, **per tenir ben atesos els grups d'interès que són clau en els seus negocis**, perquè poden posar en entredit la seva reputació. Ens referim especialment als prescriptors del seu producte, que els proporcionen el gruix de les vendes, i aquells col·lectius que cal tranquil·litzar amb mesures de responsabilitat social per evitar campanyes de protesta pels impactes socials o ambientals de la companyia. Així, **eviten parlar de parts interessades**, la qual cosa obligaria a tractar-les per igual, sense prioritats d'unes sobre les altres, perquè totes mereixen que la satisfacció de les seves necessitats humanes bàsiques siguin respectades.

Ara bé, si analitzem les organitzacions que conformen la societat de consum, tant si són empreses, administracions públiques o entitats no lucratives, veiem que **es poden distingir només quatre tipus de parts interessades**. Aquestes parts són, per grau d'interacció amb l'organització, en primer lloc, **les que hi treballen**, perquè hi interaccionen durant tota la jornada laboral; en segon lloc, **les que en són clients**, usuàries o beneficiàries, en funció del tipus d'organització que estiguem analitzant; en tercer lloc, **les proveïdores** de béns o serveis; i, en quart lloc, **el veïnat local i global del planeta**, que no interacciona amb l'organització però que està afectat pels impactes de les seves activitats.

6. En l'article «Cooperació de proximitat» (Llobet, 2017) s'explica amb més profunditat el procés que ens portaria cap a la qualitat de vida. En el següent enllaç, també es pot trobar la cançó d'El Sobrino del Diablo titulada *La sinia infernal*, en català, i *The Wheel*, en anglès, que ens descriu la vida quotidiana en la societat de consum: <https://citizensq.social/cooperacio-de-proximitat/>.

3. Els indicadors de qualitat de vida

Creuant les dimensions de la qualitat de vida i els seus components (Alguacil, 2000) amb les quatre parts interessades en la sostenibilitat de qualsevol organització, arribem als **indicadors de qualitat de vida** (Llobet, 2014), que ens permeten mesurar la sostenibilitat **de les organitzacions i dels productes al llarg del seu cicle de vida** de manera senzilla però fiable.

Taula 1. Parts interessades, dimensions, components i indicadors de la qualitat de vida

		Dimensions de la qualitat de vida		
		Qualitat ambiental Habitatge Barri o residència Ciutat o territori	Benestar Ocupació Salut Educació	Identitat cultural Temps de lleure Participació Xarxes socials
Parts interessades	Treball	Indicadors de l'àmbit del treball		
	Clients, usuàries o beneficiàries (consum)	Indicadors de l'àmbit de les persones i les organitzacions clientes, usuàries o beneficiàries		
	Proveïdores (consum)	Indicadors de l'àmbit dels proveïments		
	Veïnes locals-globals (veïnal)	Indicadors de l'àmbit de les persones afectades		

Font: Llobet, 2014

D'aquests **indicadors** de qualitat de vida en destaquen cinc **que ens informen de manera transversal sobre la contribució de qualsevol organització als ODS**. Ho fan tenint en compte les diverses maneres de satisfer les necessitats humanes bàsiques en la nostra societat de consum i atorgant la puntuació més alta als satisfactors sinèrgics. Quan les organitzacions presumeixen de polítiques de sostenibilitat basades en satisfactors que no són sinèrgics podem parlar de *greenwashing* o d'intent de neteja d'imatge.

3.1. Indicador d'estabilitat laboral

Aquest primer indicador és de l'àmbit del treball i obté **la màxima puntuació quan el seu satisfactor és l'autogestió**, ja que aquesta metodologia de treball atorga tota la confiança i, en conseqüència, tot el compromís de l'organització amb les seves persones treballadores perquè analitzin tota la informació sense confidencialitats i prenguin decisions sobre la seva continuïtat, o no, en el propi lloc de feina, sobre les condicions laborals i sobre la participació en les decisions operatives i estratègiques de l'organització.

Trobem **pràctiques d'autogestió en els moviments indígenes**, que és on més s'han conservat els satisfactors sinèrgics de necessitats humanes de la nostra etapa caçadora recol·lectora, i a les zones rurals d'**Europa** que a l'**edat mitjana** van quedar lliures amb la caiguda de l'Imperi Romà (Algarra, 2015). Els moviments llibertaris i anarquistes (Taibo, 2017) també es basen en l'autogestió, i els Pioners de Rochdale, a l'Anglaterra tèxtil del 1844, la van formalitzar amb la creació de **les primeres cooperatives** (Llobet, 2019).

Més recentment, **Frederic Laloux** (2015) **ens explica com s'organitzen centenars d'empreses arreu del món** per socialitzar el coneixement (Carbonell, 2007): les persones treballen segons models de governança autogestionats, la presa de decisions es fa a partir de demanar consell a totes les parts afectades i expertes en la matèria, tothom té accés a tota la informació de l'empresa, la resolució de conflictes s'aconsegueix amb l'acord entre les parts (i, si cal,

amb mediació) i l'assignació de funcions es fa mitjançant una carta de compromís. L'exemple de les 7.000 infermeres de Buurtzorg (Països Baixos), que amb el canvi de model treballen amb més motivació, han millorat la salut dels pacients i, al mateix temps, estalvien un 40 % en hores de cures, és il·lustratiu de la millora de l'eficiència que proporciona el treball autogestionat de milers de persones connectades que combina la presencialitat i la digitalització: la millor manera d'organitzar l'economia col·laborativa que reclama Joan Torrent (2020).

3.2. Indicador d'igualtat d'oportunitats

Aquest segon indicador també és de l'àmbit del treball i està format pels subindicadors de gènere, diversitat funcional i exclusió laboral. Amb tots tres subindicadors podem tenir una idea de si l'organització està integrada en la societat observant el **satisfactor sinèrgic d'aposta per les capacitats que tenen les dones, les persones amb certificat de discapacitat** i les que en el moment de ser contractades estan **en situació d'exclusió laboral**.

3.3. Indicador de petjada ecològica i social

El tercer és un indicador que tracta l'àmbit del treball i del consum. Ens informa d'un **satisfactor sinèrgic** al qual avui dia no donem prou importància i que, en canvi, és cabdal per a la qualitat de vida: la **proximitat física** des del nostre lloc de residència fins al centre de treball, de consum o social. A mesura que la distància per desplaçar-nos augmenta, i que cal utilitzar un transport motoritzat, se'ns dificulta la conciliació entre la vida laboral, personal, familiar i comunitària, i generem més impacte ambiental. Val a dir que aquest indicador valora el teletreball com a màxima proximitat física.

3.4. Indicador de ciutadania activa

El quart indicador pertany als tres àmbits (treball, consum i veïnat) perquè recull les activitats adreçades a totes les parts interessades i que l'organització duu a terme per reflexionar críticament sobre ella mateixa i sobre el sector d'activitat en què actua. La puntuació més alta del **satisfactor sinèrgic** d'aquest indicador estarà determinada pel **grau de reflexió crítica** que l'organització aconsegueixi i pel **nombre d'activitats que realitzi**.

3.5. Indicador de xarxes d'entitats

En el cinquè, i últim indicador, de l'àmbit de veïnat local o global, en el qual poden participar parts interessades d'altres àmbits, es tenen en compte **diversos indicadors sinèrgics** que permeten obtenir la màxima puntuació: en primer lloc, el nombre d'**entitats amb què es col·labora** per fer activitats de reflexió crítica sobre qualsevol sector d'activitat i, en segon lloc, **si s'ha formalitzat l'afiliació** a aquestes entitats, així com **el grau de participació**.

4. La sostenibilitat al llarg del cicle de vida dels productes

Com s'ha vist, aquests cinc indicadors permeten mesurar la sostenibilitat de les organitzacions mitjançant una metodologia científica que se sustenta principalment en la teoria de les necessitats humanes i els satisfactors sinèrgics de necessitats que optimitzen la qualitat de vida. Atès que les organitzacions ofereixen **productes, béns o serveis**, alguns dels quals són més sostenibles i altres que no ho són tant, **per mesurar-ne d'un en un la sostenibilitat caldrà completar-ne l'anàlisi amb indicadors específics**.

Pel que fa als béns, a més de tenir en compte els cinc **indicadors** esmentats, tant per a les empreses productores com per a les distribuïdores, caldria afegir-hi els específics de cada sector d'activitat i els següents, ordenats segons el cicle de vida del producte, que són **comuns a tots els sectors d'activitat**:

- **La vida útil del producte**, excepte en el cas dels aliments:⁷ allargar-la al màxim evitant l'obsolescència programada, tant si és per una qüestió estètica, per falta de qualitat, per programari intencionat o per qualsevol altre motiu.
- **La distància que recorren les matèries primeres o els productes ja elaborats**: el satisfactor de distància producte de proximitat és el més sinèrgic.
- Que tingui **segell ecològic** perquè no utilitza contaminants o, si n'utilitza, que siguin de baixa intensitat: sinèrgia en funció del grau d'exigència del segell.
- Si utilitza **envasos** que siguin **retornables**: són els més sinèrgics.
- **Etiquetatge en la llengua de més proximitat**: és la més sinèrgica.

Com exposa el primer indicador sobre la vida útil, el més urgent és **trencar la dinàmica d'un sol ús**. El *fast food* i la *fast fashion* en són exemples. Es prioritza la producció d'objectes nous perquè es valora la quantitat en comptes de la qualitat. Tota la publicitat comercial ens convida a viure el moment de manera trepidant, com si no hi hagués demà. Un anunci de compra a crèdit que deia «Ho penso, ho vull, ho tinc» és també exemple de la immediatesa que promou la societat de consum: com si haguéssim d'oblidar-nos d'una rutina que no ens satisfà i evadir-nos-en comprant.

Quan actualment ens afartem d'algun producte, com ara la xocolata o altres dolços, podem pensar en els caçadors i els recol·lectors que quan trobaven fruita s'atipaven per no quedar-se'n sense. Però ells no ho feien per calmar pors o angoixes, només competien pel menjar amb els altres animals. Estant al capdamunt de la piràmide alimentària (Harari, 2011), **la competitivitat ja no ens és útil i l'hauríem de substituir per la competència**, perquè quan ets competent, normalment, ja no has de competir, i si aconseguim un planeta de persones competents ens haurem humanitzat (Carbonell, 2003).

El primer intent d'humanització del comerç internacional⁸ el trobem a les normes del Llibre del Consolat de Mar (segle XIII), que, per exemple, com ens explica el seu cònsol major, Jordi Domingo, prohibia abandonar en un racó o llançar per la borda els mariners malalts, protegint-los amb el dret a cobrar la totalitat del sou, ésser acompanyats fins al port més proper i, en cas de mort, que la totalitat del seu sou el cobrés la vídua. Tanmateix, ni aquesta ni altres normes no han pogut evitar la precarietat laboral en la societat de consum, on les persones sovint són tractades com objectes d'un sol ús.

Per tant, amb treball digne, i això vol dir també estable, hem de dissenyar i produir objectes que ens siguin realment útils, de llarga vida i que si se'ns espatllen es puguin reparar. **Tant se val si es tracta d'unes tisoires, d'una peça de roba,⁹ d'una bombeta,¹⁰ d'un mòbil, d'un cotxe o d'un habitatge.¹¹** No ens ha de persuadir que el preu sigui econòmic, ni que es tracti de l'últim model de moda. **Hem de canviar el xip per tal que el principal criteri sigui la durabilitat.**

L'any 1995, Perich ja il·lustrava situacions d'obsolescència programada amb un dibuix on una persona que havia de reparar una nevera deia «La nevera està de conya...! Només falla l'endoll...», i el propietari li responia «Canvii l'endoll...», a la qual cosa el tècnic contestava «Ja no es fabriquen aquests endolls...», i l'altre deia «Llavors?», i el tècnic replicava «Haurà de canviar la nevera!», amb la qual cosa el propietari exclamava «Fins quan, consumisme, abusaràs de la nostra paciència?». Avui dia podríem extrapolar aquesta situació a qualsevol dispositiu mòbil.

En el cas dels serveis, si per prestar-los es fan servir béns o animals,¹² caldrà veure quins indicadors s'apliquen en funció del sector d'activitat a què pertanyin. Si per prestar el servei no es fan servir béns, o no són significatius, **caldrà**

7. Proposta per fer més sostenible la compra d'aliments: <https://citizensq.social/compra-sostenible-aliments/>. En el sector de la carn, el més sinèrgic és apostar per la ramaderia extensiva de proximitat: <https://citizensq.social/incendis-i-ramaderia-extensiva-de-proximitat/>.

8. En el sector del comerç, la gran majoria de productes que hi trobem provenen d'altres països propers o més llunyans; a més, cal valorar si la recollida es fa en botigues properes al nostre domicili. Enllaç a una reflexió sobre producció i comerç: <https://citizensq.social/la-compra-sostenible-al-segle-xxi/>.

9. En el tèxtil, cal valorar si la roba és de segona mà. Enllaç amb proposta per fer més sostenible la compra de roba de vestir: <https://citizensq.social/fem-possible-impossible-un-textil-sostenible/>.

10. En el sector energètic, hem de tenir en compte el tipus de font d'energia (Puig, 2023) i prioritzar les comunitats ciutadanes d'energia (Domènech, 2020). En el cas de l'energia elèctrica, cal que els aparells tinguin una vida útil el més llarga possible, com les bombetes sense obsolescència programada que promou Feniss.

11. En l'habitatge, cal veure si la propietat és en cessió d'ús, i si s'ha apostat per la rehabilitació en comptes de la nova construcció. El disseny per a un consum mínim d'energia també és molt important.

12. A les hípiques, cal tenir en compte quines característiques té l'espai que s'habilita per als cavalls. Enllaç amb reflexió sobre la qualitat de vida dels cavalls i de qui en té cura: <https://citizensq.social/opportunitats-de-negoci-sostenibles/>.

veure si amb els cinc indicadors d'empresa n'hi ha prou. Per exemple, en el cas de la prestació de serveis a la gent gran cal afegir l'indicador que mesuri si aquests faciliten a la persona interaccions socials de proximitat, que són fonamentals per a l'envelliment actiu i determinen la qualitat de vida.¹³

Conclusions

La societat de consum es mou per **la motivació individual de cobrar a final de cada mes.** Això **xoca amb la nostra naturalesa humana**, conformada bàsicament en la nostra etapa caçadora i recol·lectora, quan l'esperança de vida era molt més baixa, sense allò que avui anomenem *comoditats*, però com a individus integrats en la natura que ens ha creat i en equilibri amb les altres espècies. En conseqüència, sovint **ens sentim alienats, deprimits i estressats.**

El repte de la sostenibilitat, viure en equilibri amb les altres persones i amb el planeta, podem assolir-lo si som conscients de quines són les nostres necessitats i quins són els satisfactors sinèrgics que optimitzen la nostra qualitat de vida. **Mesurar la sostenibilitat d'empreses i de productes** amb els indicadors de qualitat de vida **ens pot fer conscients de l'impacte** social i ambiental de les nostres decisions de consum quotidianes a casa, a la feina i a les entitats amb les quals col·laborem.

Podem observar que la **proximitat física**, sobre la base d'aconseguir que la major part de les persones tornin a treballar i a consumir al seu barri de residència, **és un requisit bàsic de la sostenibilitat**, no tan sols **perquè evita desplaçaments** de persones i de productes, amb el consegüent impacte ambiental, sinó també perquè **permet espais de trobada** presencials ideals per establir relacions de confiança on intercanviar punts de vista sense por de ser atacades pels comportaments competitiu, normalment basats en les inseguretats personals.

A les inseguretats personals, que són més grans mentre no descobrim quin és el nostre propòsit vital i no ens hi puguem guanyar la vida portant-lo a terme, **se sumen les inseguretats d'espècie** de les quals ens parla Harari (2011): dubtem dels nostres objectius, estem insatsfets i no tenim ni idea de què hem de fer amb tot el poder que hem aconseguit en relativament tan poc temps que fa que ens hem situat al capdamunt de la piràmide alimentària.

Per afrontar el repte de la sostenibilitat, **el nostre principal actiu és, al mateix temps, la nostra necessitat bàsica d'autonomia crítica.** Només podem desenvolupar-la interaccionant amb els altres i acompanyant-nos mútuament en el procés de substitució de la globalització per la planetització, com Eudald Carbonell (2022) explica en el seu decàleg per a la supervivència de la nostra espècie: **la planetització ens ha de permetre recuperar la diversitat cultural** en la qual ciutats i territoris puguin mostrar la seva personalitat, la diversitat alimentària que ens proporciona més salut i mantenir o, fins i tot, recuperar, la biodiversitat del planeta i el respecte a les diferències racials, religioses, de gènere, d'orientació sexual, de diversitat funcional, de vulnerabilitat social, etc., tot aprenent i educant per a la sostenibilitat de la vida (Herrero, 2022).

Els indicadors de qualitat de vida són constants vitals per a tot tipus d'organitzacions de la nostra societat, tant si són empreses, administracions públiques o entitats no lucratives, i també ens permeten mesurar la sostenibilitat dels béns i dels serveis al llarg del seu cicle de vida. **Podem fer-los servir de guia tant per a les nostres decisions individuals de compra quotidiana com per a decisions col·lectives de compra pública i privada.** A més, la suma de constants vitals de totes les organitzacions d'un territori ens pot ser molt útil per **dissenyar polítiques públiques sostenibles.** Ara bé, perquè siguin realment sostenibles cal que es dissenyin conjuntament amb totes les parts interessades del territori.

Atès que només podrem avançar en matèria de sostenibilitat si aconseguim fer aliances entre diversos sectors d'activitat, i entre el sector públic i el privat, un altre gran repte que tenim és, **a més d'estendre entre les empreses els models de governança basats en l'autogestió, portar-los a tot el sector públic**, on encara són més necessaris per garantir serveis públics eficients i de qualitat.

Els ODS són bons desitjos per a la humanitat i per al planeta amb els quals totes les persones podem estar d'acord. Com que mesurar la sostenibilitat de manera completa és una tasca inabastable, **els indicadors de qualitat de vida ens permeten focalitzar allò que realment és rellevant per assolir els ODS.**

13. Enllaç amb reflexió sobre la qualitat de vida de la gent gran: <https://citizensq.social/la-qualitat-de-vida-de-la-gent-gran/>.

Referències bibliogràfiques

- ALGARRA BASCÓN, David (2015). *El comú català. La història dels que no surten a la història*. Barcelona: Potlatch.
- ALGUACIL, Julio (2000). *Calidad de vida y praxis urbana: nuevas iniciativas de gestión ciudadana en la periferia social de Madrid*. Madrid: CIS / Siglo XXI [en línia]. Disponible a: <http://habitat.aq.upm.es/cvpu/acvpu.pdf>
- ANÒNIM (s. XIII). *Llibre del Consolat de Mar*. Barcelona: Fundació Noguera
- BRUNDTLAND, Gro Harlem (1987) [1988]. *Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza Editorial.
- CARBONELL, Eudald (2022). *El futur de la humanitat. Decàleg per a la supervivència de la nostra espècie*. Barcelona: Ara Llibres.
- CARBONELL, Eudald (2007). *El naixement d'una nova consciència*. Badalona: Ara llibres.
- CARBONELL, Eudald; BELLMUNT, Cinta (2003). *Els somnis de l'evolució*. Barcelona: La Magrana.
- CASTELLANOS, Nazareth (2022). *Neurociencia del cuerpo. Cómo el organismo esculpe el cerebro*. Madrid: Editorial Kairos.
- DOMÈNECH, Gemma (2020, novembre). «Emergència climàtica, nou model energètic i economia col·laborativa: cap a les comunitats ciutadanes d'energia?». *Oikonomics*. núm. 14. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n14.2016>
- DOYAL, Len; GOUGH, Ian (1994). *Teoría de las necesidades humanas*. Madrid: Icaria/FUHEM.
- ETXEZARRETA, Miren (2008). Conferència titulada «Boom, crisi immobiliària i capital financer», el 22 de gener de 2008 a la seu d'EcoConcern - Innovació social, a Barcelona.
- HARARI, Yuval (2011). *Sàpiens. Una breu història de la humanitat*. Barcelona: Edicions 62.
- HERRERO, Yayo (2022). *Educación para la sostenibilidad de la vida. Una mirada ecofeminista a la educación*. Barcelona: Octaedro.
- HONEYMAN, Ryan; JANA, Tiffany (2014, 2019). *The B Corp Handbook*. Barcelona: Centro de Libros PAFF.
- LALOUX, Frederic (2015). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa.
- LLOBET, Montserrat (2022). *Cooperativisme i economia col·laborativa*. Barcelona: UOC.
- LLOBET, Montserrat (2019). «La responsabilitat social a les empreses d'economia social». A: Eloi Serrano Robles (coord.). *Introducció a l'economia i l'empresa social*. Barcelona: Icaria.
- LLOBET, Montserrat (2017, juliol). «Cooperació de proximitat». *Cooperació Catalana*, núm. 411, pàg. 18-19. Barcelona: Fundació Roca Galès.
- LLOBET, Montserrat (2014). *¿Qué es la responsabilidad social de las organizaciones? ¿Cómo se mide?* Saarbrücken: Dictus Publishing.
- MASLOW, Abraham (1943). «A Theory of Human Motivation». *Psychological Review*, vol. 50, núm. 4, pàg. 370-396. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- MAX-NEEF, Manfred A. (1998). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Barcelona: Icaria Editorial.
- MOORJANI, Anita (2013). *Morir para ser yo*. Madrid: Gaia.
- OLIVERES, Arcadi (2004). *Contra la fam i la guerra*. Barcelona/Manresa: Angle Editorial.
- PERDIGUERO, Tomás G. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Anagrama.
- PERICH, Jaume (1995). *Así lo vió todo El Perich*. Barcelona: Ediciones B.
- PUIG, Josep (2023, 26 de juny). «Què és l'energia?... I per a què serveix?». *El 9 Nou. Monogràfic mensual sobre La transició energètica* [en línia]. Disponible a: <https://el9nou.cat/osona-ripolles/general/que-es-lenergia/#>
- STAHEL, Andri W. (2006). «Economies locals a Catalunya». *Papers d'Innovació Social*, núm. 88. Barcelona: EcoConcern - Innovació social.
- TAIBO, Carlos (2017). *Libertari@s. Antología de anarquistas y afines para uso de las generaciones más jóvenes, y de las que no lo son tanto*. Madrid: Catarata.
- TORRENT, Joan (2020, novembre). «Economia col·laborativa: mites i realitats d'un concepte transformador». *Oikonomics*, núm. 14. Video webinar [en línia]. Disponible a: <https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/ca/numero14/video-destacat/jtorrent-lgaray.html>

Citació recomanada: LLOBET I ABIZANDA, Montserrat. «La sostenibilitat al llarg del cicle de vida dels productes». *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2023, núm. 21. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n21.2314>



Montserrat Llobet Abizanda

mllobetab@uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

Creadora dels indicadors de qualitat de vida en què es basa la metodologia Citizens Q (ciutadania amb qualitat de vida) i, després de més de quinze anys de recerca, fundadora, l'any 2019, de l'Observatori de qualitat de vida, amb el propòsit de facilitar a les organitzacions el camí cap a la sostenibilitat gràcies a l'ús aquesta metodologia científica. Economista i doctora en Polítiques Públiques i Transformació Social (Universitat Autònoma de Barcelona, UAB) i postgrau en Gestió Ambiental de les Empreses (Universitat Politècnica de Catalunya, UPC). És professora universitària a la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) com a tutora de treballs de final de màster (TFM) i imparteix l'assignatura Cooperativisme i Economia Col·laborativa del màster en Sostenibilitat i Responsabilitat Social, dissenyada per ella. Ha estat professora de Responsabilitat Social Empresarial al grau d'Administració i Direcció d'Empreses i del postgrau d'Economia Social del TecnoCampus Mataró-Maresme (UPF). També ha estat professora de secundària en quatre centres educatius en les matèries d'economia, finances, màrqueting, seguretat en el treball i gestió de la qualitat, i tutora de pràctiques d'empresa. Té una dilatada experiència professional en diversos camps, la qual cosa li permet tenir una visió multisectorial molt rica del teixit empresarial, de l'administració pública i de les entitats no lucratives: petit comerç, comptabilitat, transport de productes químics, banca ètica, serveis a la infància i adolescència, a la gent gran i a les persones amb trastorns de salut mental, docència a secundària i a la universitat, economia social i solidària, consum agroecològic, habitatges d'ús turístic (HUT), tèxtil sostenible a Catalunya, comunitats energètiques i comunitats ciutadanes d'energia, col·lectius en situació de vulnerabilitat, contractació pública i altres.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.



ODS Els indicadors de qualitat de vida ens aporten informació transversal sobre el grau d'assoliment de tots els 17 ODS. Tot i així podem destacar:



Dossier: «Responsabilitat social: un model de gestió inajornable» coordinat per August Corrons Giménez

UNA MIRADA MÉS ENLLÀ DE LES BONES INTENCIONS

La (in)compatibilitat entre la responsabilitat social de les empreses i la lògica capitalista de la rendibilitat

Albert Puig Gómez

Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

RESUM L'hegemonia del model neoclàssic com a marc conceptual i analític per explicar les lògiques de funcionament del capitalisme ha fet que l'ètica que aquest model porta implícita –els criteris, comportaments dels actors... que es consideren millors o més adequats pel suposat bon funcionament del sistema– també hagi esdevingut hegemònica. Un d'aquests criteris o comportaments «ètics» és l'anomenada teoria de l'accionista (*stockholder theory*), segons la qual l'única responsabilitat d'una empresa és augmentar els beneficis per als accionistes. En aquest article, ens preguntem sobre la compatibilitat entre la vigència d'aquesta teoria –l'anàlisi empírica així ho indica– amb la demanda social a les empreses que aquestes actuïn amb una altra ètica, i també sobre com és més plausible avançar cap aquest canvi de valors.

PALAULES CLAU capitalisme; model neoclàssic; *stockholder theory*; ètica empresarial; consum i producció responsables; aliança pels objectius

A LOOK BEYOND GOOD INTENTIONS

(In)compatibility between the social responsibility of companies and the capitalist logic of profitability

ABSTRACT *The hegemony of the neoclassical model as a conceptual and analytical framework to explain the operating logics of capitalism has made the ethics that this model carries implicit – the criteria, behaviours of the actors, etc., which are considered better or more appropriate due to the supposed good functioning of the system – have also occurred hegemonically. One of these "ethical" criteria or behaviors is the so-called stockholder theory, whereby a company's sole responsibility is to increase profits for shareholders. In this article, we question the compatibility between this theory's validity – as the empirical analysis indicates – with the social demand for companies to act with other ethics, and also how it is more plausible to move towards this change of values.*

KEYWORDS *capitalism; neoclassical model; stockholder theory; business ethics; responsible consumption and production; partnerships for the goals*

Introducció

La ciència econòmica, com a disciplina científica «autònoma», neix a l'últim terç del segle XVIII, però deriva de les reflexions que, ja des de molt abans, feien pensadors i filòsofs al voltant del concepte de benestar col·lectiu i que sovint incorporaven consideracions ètiques. Per exemple, Aristòtil considerava immoral fer incrementar els diners per mitjà de l'interès, ja que això revelava la violència que una persona exerceix contra una altra (Berthoud, 2011).

Però, l'evolució de la disciplina es va anar desviant de la satisfacció de les necessitats col·lectives cap al benestar individual. El moviment filosòfic de l'utilitarisme (segle XIX), que es basa en el fet que tot individu orienta les seves accions motivat només pels seus desitjos i utilitats, s'incorpora a la teoria econòmica i dona lloc a la teoria neoclàssica, la qual es converteix en hegemònica i dominant, i deriva en importants canvis culturals en la societat. En considerar, entre altres coses, que la recerca del benefici individual i privat porta al millor escenari possible per a la col·lectivitat, que l'economia es regeix per les lleis de l'oferta i la demanda que condueixen el mercat a un equilibri per mitjà de l'actuació d'una mà invisible que fa quadrar les preferències dels consumidors amb les dels productors (i que això és així en tots els mercats: el del blat, el dels cotxes, el del treball...), que aquests mercats funcionen sota el règim de competència perfecta, que la competència és el millor mecanisme per assolir la màxima eficiència possible, etc. porta a considerar que l'egoisme és constructiu, en tant que forma part de la naturalesa humana, mentre que l'altruisme és destructiu, ja que és antinatural. D'aquesta manera, l'ètica neoclàssica legitima i justifica moralment comportaments egoistes i individualistes que, a força de ser repetits, es van convertint en el «sentit comú» d'una època.

Milton Friedman, un dels autors neoclàssics més influents de la segona meitat del segle XX, planteja en el seu llibre *Capitalisme i llibertat* (1962) que l'única responsabilitat d'una empresa és augmentar els beneficis per als accionistes. La teoria de l'accionista (*stockholder theory*) argumenta que les empreses no tenen una «responsabilitat social» entesa com un deute cap al públic o la societat, perquè la seva única preocupació, i que per si mateixa genera beneficis per a tota la societat, és augmentar els guanys per a si mateix i per als seus accionistes; aquest propòsit és el que legitima socialment l'empresa capitalista.

A les darreres dècades, però, la societat ha passat a demanar a les empreses que apliquin criteris de responsabilitat social en les seves accions i activitats. La responsabilitat social comporta l'aplicació, per les empreses, d'uns valors ajustats a una ètica socialment acceptada, no perquè no fer-ho sigui il·legal (això se suposa), sinó perquè, afecti com afecti el seu compte de resultats, forma part dels principis d'actuació de les empreses. Aquest plantejament xoca amb l'*stockholder theory*, ja que incorpora als objectius de rendibilitat i beneficis de les empreses una responsabilitat envers la societat. En aquest article, ens preguntem fins a quin punt aquesta exigència social és incorporada al *modus operandi* de l'empresa capitalista o si, pel contrari, campanyes publicitàries al marge, seixanta anys després de la seva formulació, continua predominant la teoria de l'accionista.

1. El domini de l'«ètica» neoclàssica

Habitualment, es considera Adam Smith (1723-1790) el primer economista «modern». Smith construeix i defensa la filosofia liberal, per la qual deixar actuar els individus d'acord amb els seus interessos porta, necessàriament, el benestar col·lectiu. En el seu treball, Smith destaca sempre l'egoisme, per obtenir riquesa o per obtenir benestar. Considera que els homes no busquen promoure l'interès públic o general, ni saben en quina mesura ho estan fent, sinó que són egoistes, i és a partir d'aquest egoisme i de la recerca del lucre personal, per mitjà d'un mercat que funciona com una màquina –la famosa mà invisible–, que s'obté el benefici de tota la societat. Aquest plantejament va convertir Smith en el gran referent de l'economia de mercat lliure.¹

Els marginalistes de finals del segle XIX i principis del segle XX (Jevons, Walras, Menger, Pareto, Edgeworth), anomenats així perquè substitueixen la teoria del valor-treball dels clàssics (Smith, Ricardo, Marx) per la teoria de la

1. No obstant això, qualsevol que llegeixi algun dels seus dos grans llibres, *La teoria dels sentiments morals* (1759) i, el més famós, *Una investigació sobre la naturalesa i les causes de la riquesa de les nacions* (1776), observarà que Smith no negava ni la importància del govern ni la necessitat d'establir regulacions als mercats. Per exemple, va donar suport a les Lleis de Navegació, que regulaven el comerç i el transport marítim entre Anglaterra, les seves colònies i altres països, i que exigien que les mercaderies, per qüestions de seguretat, es transportessin en vaixells britànics, encara que altres opcions fossin més barates. La pregunta sobre si la seguretat és més important que el mercat lliure és completament d'actualitat.

utilitat marginal decreixent, segueixen i aprofundeixen en el pensament de Smith, i donen lloc a la teoria neoclàssica. Aquesta dirigeix la seva atenció al comportament de les unitats bàsiques de decisió, consumidors i productors, i afirma que, si es coneix a fons una persona i tots els mòbils que actuen sobre ella, se'n poden predir els comportaments amb la mateixa certesa amb què es preveuen els comportaments físics.

Però, en l'anàlisi de la teoria neoclàssica, no es pot deixar passar per alt el paper dels supòsits dels quals parteix, en especial aquell que considera que els individus són lliures i que es mouen pel principi de racionalitat, entenent aquest com el fet que actuen perseguint maximitzar la seva utilitat (és a dir, de manera egoïsta): els consumidors, el benestar, els productors i els guanys.

Aquest supòsit permet una anàlisi més precisa –i més senzilla– que considerar que els comportaments dels agents econòmics no són sempre predictibles. És a dir, la qüestió no és tant suposar si els comportaments dels agents són racionals o no, sinó què entén, en aquest cas la teoria neoclàssica, per ser racional. I ho fa incorporant el corrent de l'utilitarisme a la teoria econòmica clàssica, la qual cosa li permet anticipar els comportaments i les accions dels consumidors i productors, i dir si, per a la teoria neoclàssica, aquests són racionals o no; si s'acceptés que els comportaments poden ser irracionals (és a dir, no ajustats al que es considera racional), aleshores no serien predictibles.

Els corrents crítics amb la teoria neoclàssica en qüestionen la validesa. Una de les principals crítiques que li fan és el suposat rebuig de tota relació amb l'ètica. Amb la massiva utilització de les matemàtiques, la teoria neoclàssica busca una aproximació a les ciències més pures, com la física, la qual cosa li permet creure en la possibilitat de trobar lleis inevitables. Transmet així la idea que al darrere del seu model no hi ha valors ni plantejaments ètics, i presenta les polítiques econòmiques que es deriven del seu model com a objectives i lliures de components o contaminacions morals i ideològiques.

Amartya Sen,² en la seva obra *Sobre ètica i economia*, qüestiona aquest plantejament i expressa que l'economia forma part del ventall de ciències que tracten de respondre a les preguntes essencials sobre la vida en societat: com es viu, com s'ha de viure, com es pot viure millor, etc., i que aquestes preguntes no tenen respostes objectives, sinó que són preferencials, depenen del que es cregui que és millor o pitjor, del que es prefereixi que es faci o que no es faci, etc. Això significa que per respondre aquestes preguntes, cal fer reflexions ètiques i, per tant, que l'exercici de la pràctica econòmica no és, ni pot ser, neutral.

Per tant, malgrat la pàtina de ciència positiva que vol transmetre la teoria neoclàssica, allunyada de plantejaments normatius, a l'economia neoclàssica també hi ha valors i plantejaments ètics ja que, com a ciència normativa que és l'economia, parteix d'una concepció determinada de com s'ha de viure i de com s'han de comportar els éssers humans. En conseqüència, com a model hegemònic en el qual s'ha anat convertint, els valors que porta implícits el model neoclàssic s'han anat convertint en valors quasi «universals», rarament qüestionats..

2. La vigència de l'*stockholder theory*

Diuen que Marco Licinio Craso, un ric de l'antiga Roma, va crear el primer cos de bombers de la història. Aprofitant que els incendis eren freqüents entre els edificis de la capital, quan es declarava un incendi, els seus efectius es desplaçaven al lloc del sinistre i exigien al propietari de l'immoble que el vengués a Craso, per un preu ridícul, si volia que apaguessin les flames. Com més avançava el foc, més baixava el preu, ja que també es reduïen les possibilitats de salvar l'edifici. Als nostres ulls, segurament considerariem que aquesta actuació –especulativa– era poc ètica.

Ara, el que crema és el planeta (la crisi ecològica), la qual cosa posa en risc l'espècie humana mateixa. Contribuiran a extingir aquest incendi (i altres, com la reducció de la pobresa i les desigualtats, o l'eliminació de la fam) les empreses? Les empreses capitalistes estan «pensades» per actuar a partir de consideracions ètiques?

Jeffrey Sachs, assessor especial de les Nacions Unides i un dels impulsors dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS), advertia a les empreses que aquelles que no donin suport als ODS tindran seriosos problemes de rendibilitat. És a dir, sosté la vigència de la teoria de l'accionista (recerca de la rendibilitat i el benefici), però impulsada per la seva implicació en l'assoliment dels ODS, una espècie d'ètica global.³

El seu plantejament es basa en el fet que una població creixentment sensibilitzada envers alguns problemes i les seves conseqüències (crisi climàtica i ecològica, augment de les desigualtats, etc.) farà advertir a les empreses que

2. Premi en Ciències Econòmiques del Banc de Suècia en memòria d'Alfred Nobel l'any 1998.

3. Els ODS van ser aprovats pels 193 països de l'Assemblea General de les Nacions Unides, el 25 de setembre de 2015.

l'opinió pública se'ls posarà en contra si no són sensibles a aquesta realitat, la qual cosa impulsarà les empreses a prendre decisions en aquesta direcció.

La idea de Sachs ha fet fortuna entre l'empresariat, ja que moltes organitzacions, patronals, *lobbies*, etc., s'han apuntat a la seva visió. Per exemple, el World Economic Forum de Davos, en les seves darreres edicions, ha mostrat preocupació per l'esquinçament social que produeixen les desigualtats i per la degradació del medi ambient. És paradoxal que, després de tants anys representant el mateix statu quo que, per acció o omissió, liderava el món mentre es produïen aquests esquinços, ara es vulguin convertir, encara que sense reconèixer els errors del passat, en els capdavaners dels canvis per esmenar-los. També, importants consultores, com McKinsey, s'han apuntat a l'onada amb la proposta de fer evolucionar el mercat perquè generi resultats més justos. En la mateixa línia, s'ha expressat la Business Roundtable (BRT), un dels *lobbies* empresarials més importants dels Estats Units, que aglutina les companyies més grans del país.

És, doncs, evident que el lideratge «ètic», en la forma de responsabilitat social i/o de contribució a l'assoliment dels ODS, ha passat a formar part del discurs dels responsables empresarials i de les seves accions, però això no respon a un canvi de criteri en les seves actuacions; en la base de les decisions empresarials, hi continua perdurant el criteri de la rendibilitat i la recerca del màxim benefici. Les empreses poden actuar mogudes per l'evidència d'un augment de la sensibilitat social, per exemple enfront de les conseqüències de determinats consums sobre el canvi climàtic i, davant l'apreciació que una part de l'opinió pública se'ls pot posar en contra, respondre-hi adaptant les seves produccions a les noves demandes. Habitualment, aquestes estratègies van acompanyades de costoses campanyes publicitàries per remarcar el compromís de l'empresa amb la transició energètica, algun ODS o altres elements en sentit similar.⁴

En aquest escenari, però, és la pressió popular per la recerca d'uns determinats valors o objectius, és a dir d'una determinada ètica, la que empeny les empreses a participar en la resolució dels problemes globals (climàtics, energètics, pobresa, desigualtats, etc.). Les empreses no prenen les decisions per uns determinats valors ètics, sinó pel manteniment de la recerca dels màxims beneficis possibles, adaptades a unes noves ètiques col·lectives que, en la visió de Sachs, el mercat mostrarà. No és fàcil identificar empreses que, mogudes per determinats valors ecològics o socials, perjudiquin conscientment el seu compte de resultats.

De fet, alguns casos mediàtics posen de manifest que davant el dilema d'aplicar determinats valors i sacrificar beneficis i rendibilitat, o buscar la màxima rendibilitat, encara que això exigeixi mirar cap a una altra banda en termes ètics, sovint s'opta per la segona opció. En aquests casos, podríem parlar obertament d'exemples d'irresponsabilitat empresarial. No és possible detallar aquí gaires casos d'aquests, però en podem esmentar de manera breu tres de ben coneguts. Volkswagen, una de les empreses de referència del capitalisme global, va admetre que havien modificat el *software* instal·lat en 11 milions de cotxes per enganyar els instruments dels centres de verificació d'emissions. És a dir, va fer trampes per tal d'eludir la legislació en matèria de contaminació mediambiental, un cas clar de benefici privat, aconseguit il·legalment, i cost global per l'augment de les emissions de gasos contaminants.

Un segon cas és el de la firma Boeing, que va modificar el seu model d'avió 737 Max 8 per tal d'afrontar la competència del nou Airbus A320, el qual, amb la introducció d'un nou motor, s'havia convertit en molt més eficient (15 % menys de consum de combustible; 8 % menys de cost operatiu; 50 % menys d'emissions de NO₂). La introducció dels nous motors, més grans que els anteriors, i que, en el cas de l'Airbus, no era cap problema per la seva alçada, va exigir, en el cas dels Boeing, haver-los de desplaçar cap als extrems de les ales per l'alçada inferior del 737. Això va canviar el comportament aerodinàmic del 737 Max 8 a l'hora d'enlairar-se, la qual cosa, juntament amb altres factors,⁵ va provocar dos accidents del model, un a l'octubre del 2018, i l'altre al març del 2019, amb un resultat de 346 víctimes mortals.⁶ Això va conduir al fet que l'Administració Federal d'Aviació (FAA) suspengués el permís per volar d'aquest model mentre es duguessin a terme les investigacions sobre les causes d'aquests accidents.

4. Sovint, aquestes campanyes han estat titllades d'operacions de maquillatge, de *greenwashing* i/o *socialwashing*, per aplacar consciències, desviar atencions (per exemple, empreses que es promocionen com a ecofriendly, alhora que utilitzen els paradisos fiscals per tal d'evitar el pagament d'impostos), millorar reputacions, etc.

5. Encara que l'Administració Federal d'Aviació nord-americana (FAA) havia comprovat que el canvi en la posició dels motors del 737 Max no comprometia la seguretat de l'avió, cal tenir present que la FAA havia patit diverses retallades de pressupost que van comportar una delegació de la tasca de certificar la seguretat a les empreses. Va ser a l'emparedat d'aquesta autocertificació que Boeing va poder vendre els seus avions 737 Max.

6. Un altre accident del mateix model al gener del 2020, amb 176 víctimes mortals, i alguns ensurts més, estan encara en procés d'investigació de les seves causes.

Les investigacions van concloure que la causa dels accidents procedia de problemes en els sistemes de control automàtic de l'estabilitzador horitzontal. Però, el problema és més profund i està connectat amb la ferotge competència amb el seu rival Airbus pel domini del mercat mundial d'avions. El model corregit torna a volar, amb passatgers, des del desembre del 2020.

Un darrer escàndol és el d'una altra empresa alemanya, Siemens. El 2019, 22 exempleats del consorci electrònic integrat per la firma alemanya i la seva filial grega de telecomunicacions OTE (actualment, propietat de Deutsche Telekom), inclòs el president, van ser sentenciats a penes de 6 a 15 anys de presó. El tribunal va considerar provat que Siemens havia pagat, entre el 1998 i el 1999, 95 milions de marcs alemanys (47 milions d'euros aproximadament) en suborns a polítics grecs per aconseguir el contracte de subministrament exclusiu de tecnologia digital durant els Jocs Olímpics d'Atenes 2004, a la seva filial grega de telecomunicacions, OTE. El cas és significatiu en el context d'aquest article perquè Siemens és una de les empreses que van formar part del grup de corporacions participants en la discussió sobre els ODS i l'Agenda 2030.

Conclusions

El domini de la teoria econòmica neoclàssica ha estès, com si d'un virus «global» es tractés, els seus valors i la seva ètica. Elements com l'egoisme, la individualitat, la competitivitat, l'eficiència, l'emprenedoria, etc., s'han anat convertint en el «sentit comú» d'una època i han legitimat socialment determinades polítiques, actuacions i comportaments.

Quan parlem d'ètica global, ens referim a la voluntat –potser utòpica– de trobar uns valors compartits per totes les dones i homes que poblen la terra en un moment determinat.

Aquesta recerca ha estat diverses vegades assajada. Algunes vegades, s'ha intentat definir uns drets fonamentals comuns a tots els homes i dones, com en el cas de la Declaració Universal dels Drets Humans; altres vegades, consensuar uns objectius per assolir en una determinada data (per exemple, els ODS), però, el problema que presenten aquestes ètiques de mínims és determinar la manera com arribar a definir-les, de tal manera que puguin ser acceptades per totes les cultures i els sistemes ètics. Per exemple, la Declaració Universal dels Drets Humans de l'ONU, que es pot considerar un nucli possible d'una ètica mínima, sovint s'ha criticat per haver estat elaborada amb poca participació de les diferents cultures que poblen la terra, i per reflectir només la cultura occidental predominant.

Sobre la base del que hem exposat en els apartats anteriors, ens podem preguntar si són les empreses i, en especial, les grans corporacions, una taula de salvació davant dels grans reptes, ecològics, socials, etc. Voldríem que les empreses reconeguessin i incloguessin dins dels seus objectius, no només la producció de riquesa, entesa com a beneficis econòmics, sinó actuacions per preservar el medi ambient, eliminar la pobresa o reduir les desigualtats, però, poden les empreses capitalistes funcionar, ser viables, sostenibles, etc. si deixen d'aplicar el criteri de la recerca de la màxima rendibilitat i dels màxims beneficis? O només estaran disposades a apagar els diversos focs si és rendible per a si mateixes, la qual cosa confirmaria la vigència de l'*stockholder theory*?

Una població creixentment sensibilitzada envers alguns reptes, problemes i les seves conseqüències pot servir per forçar les empreses a prendre decisions que contribueixin a la seva resolució, però ho continuaran fent mogudes pel principi bàsic de les empreses capitalistes, la maximització de guanys i del valor empresarial. Voler imposar moralitat a les empreses capitalistes és irracional (Harvey, 2012).

Recórrer i confiar en l'ètica empresarial i la responsabilitat social no serà suficient per afrontar els reptes que encara tenim. Els avenços en objectius com ara assolir una vida sense privacions bàsiques, possibilitar l'accés universal a l'educació i la salut, etc. no acostumen a ser el resultat d'actuacions sota lògiques capitalistes modificades per comportaments basats en ètiques diferents, sinó de lluites socials i reivindicacions que es van materialitzant en el reconeixement i la consecució de drets (Berzosa, 2013). També les demandes més recents en forma de lluita contra la crisi ecològica, inclosa l'emergència climàtica o el creixement de les desigualtats, hauran de seguir aquest camí. Un cop assolits els drets, l'ètica pot servir per estigmatitzar actuacions i reprovar-ne l'incompliment, més enllà de les lleis que les penalitzin.

Referències bibliogràfiques

BERTHOUD, Aranud (2011). «El préstamo y el tipo de interés en la tradición aristotélica: Aristóteles, Tomás de Aquino y Calvino». *Revista Empresa y Humanismo*, vol. XIV, núm. 2, pàg. 13-30. DOI: <https://doi.org/10.15581/015.14.4215>

BERZOSA, Carlos (2013). «La difícil relación entre ética y economía». *Revista de Economía Mundial*, núm. 35, pàg. 271-284 [en línia]. Disponible a: <https://www.redalyc.org/pdf/866/86629567015.pdf>

HARVEY, David (2012). *El enigma del capital y las crisis del capitalismo*. Editorial Akal.

Citació recomanada: PUIG GÓMEZ, Albert. «La (in)compatibilitat entre la responsabilitat social de les empreses i la lògica capitalista de la rendibilitat». *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2023, núm. 21. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n21.2315>



Albert Puig Gómez

apuiggo@uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

Professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Director acadèmic del màster universitari d'Anàlisi Econòmica. Imparteix docència en Política Econòmica i Economia Mundial, i la seva principal línia de recerca és l'anàlisi dels efectes de les inversions estrangeres en les economies receptores.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.



ODS



Dossier: «Responsabilitat social: un model de gestió inajornable» coordinat per August Corrons Giménez

EDUCACIÓ SUPERIOR

L'RSC i la sostenibilitat en els ensenyaments d'Economia i Empresa

Dolors Setó Pamies

Departament de gestió d'empreses. Universitat Rovira i Virgili

RESUM Les universitats poden ser considerades un element clau per promoure el desenvolupament sostenible per mitjà de l'educació, la recerca, la innovació i el lideratge social. En aquest article, centrat en l'àmbit educatiu, discutim la necessitat de proporcionar als estudiants els coneixements i les habilitats necessàries per poder comprendre i abordar els reptes que planteja la sostenibilitat. Per això, serà molt important introduir la sostenibilitat –i també altres conceptes relacionats– en els currículums universitaris, i en especial en els ensenyaments d'Economia i Empresa, en els quals en aquests moments s'estan formant els futurs líders empresarials. És per això que l'article que es presenta té un doble objectiu, per una banda, donar resposta a la pregunta: què estem ensenyant sobre aquesta temàtica a les universitats i, en concret, en els ensenyaments d' Economia i Empresa; i per altra banda: com ho estem integrant en els plans d'estudis. L'article fa un repàs en el temps de les principals matèries que han tractat aquesta temàtica –des de l'ètica empresarial fins als criteris ASG, passant per l'RSC– i planteja diferents estratègies per integrar aquests continguts en els plans d'estudis.

PALAULES CLAU Economia i Empresa; educació; sostenibilitat; RSC; ètica empresarial; ASG; educació de qualitat

CSR AND EDUCATION

CSR and sustainability in Economics and Business Education

ABSTRACT *Universities can be considered a key element in promoting sustainable development through education, research, innovation and social leadership. In this educational-focused article, we discuss the need to provide students with the knowledge and skills needed to understand and address sustainability challenges. To do this, it will be very important to introduce sustainability – and also other related concepts – in university curriculums and, in particular, in Economic and Business courses, where future business leaders are currently being formed. For this reason, the article presented has a double objective, on the one hand, to answer this question: what are we teaching about this topic in universities and, in particular, in Economics and Business courses; and on the other hand: how are we integrating it into curriculum. The article reviews over time the main subjects that have covered this topic – from business ethics to ESG criteria, to CSR – and proposes different strategies to integrate this content into the curriculum.*

KEYWORDS *Economics and Business; education; sustainability; CSR; business ethics; ESG; quality education*

Introducció

Els ensenyaments d'Economia i Empresa han de proporcionar els coneixements i les habilitats necessàries perquè els futurs líders empresarials puguin contribuir a donar resposta als reptes més urgents del món en què vivim, com el canvi climàtic, l'escassetat d'aigua, la pobresa i les desigualtats socials. En aquest sentit, la integració de matèries com l'ètica empresarial, la responsabilitat social corporativa (RSC) i la sostenibilitat en els ensenyaments d'Economia i Empresa podria jugar un paper clau per abordar els reptes socials, econòmics i ambientals als quals la nostra societat ha de fer front. Així, doncs, malgrat que les universitats ja han fet alguns esforços importants per integrar l'ètica empresarial, l'RSC i la sostenibilitat en la formació universitària (Matten i Moon, 2004), ara més que mai –en el context de l'Agenda 2030 per al Desenvolupament Sostenible–, es demana que les universitats assumeixin plenament la seva responsabilitat i portin a terme les accions necessàries per liderar aquest procés. És per això que l'article que es presenta té un doble objectiu, per una banda, donar resposta a la pregunta: què estem ensenyant sobre aquesta temàtica a les universitats i, en concret, en els ensenyaments d'Economia i Empresa; i per altra banda: com ho estem integrant en els plans d'estudis. Per tal de poder donar resposta a aquestes qüestions, portarem a terme una revisió de la literatura sobre els principals treballs en aquest àmbit. Començarem analitzant quin és el paper de les institucions d'educació superior en el desenvolupament sostenible; en segon lloc, presentarem quins són els temes o les matèries que cerquen formar els nostres estudiants en aquest àmbit i quina n'ha estat l'evolució en el temps; en tercer lloc, descriurem quines són les diferents estratègies per integrar aquests continguts en els plans d'estudis; finalment, presentarem les conclusions i implicacions per a les universitats.

1. Sostenibilitat i Educació

Les universitats poden ser considerades un element clau per promoure el desenvolupament sostenible, ja que com a institucions educatives poden influir en les perspectives i les actituds dels estudiants cap a la sostenibilitat i contribuir així a un canvi social molt més profund (Dobson, 2007). Tal com assenyala Pacte Global de les Nacions Unides (2007) en els «Principis per a una Educació en Gestió Responsable», qualsevol canvi significatiu en la conducta de les empreses cap a la sostenibilitat hauria de passar per implicar les institucions que actuen de manera més directa com a impulsores del comportament empresarial, especialment les institucions acadèmiques. En un sentit ampli, les universitats poden contribuir al Desenvolupament Sostenible per mitjà de l'educació, la recerca, la innovació i també el lideratge social (Setó i Papaoikonomou, 2020). Així doncs, en l'àmbit educatiu, les universitats haurien de proporcionar als estudiants els coneixements i les habilitats necessàries per entendre i abordar els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS). En l'àmbit de la recerca, les universitats haurien de proporcionar nous coneixements, tecnologia i noves formes de fer les coses per oferir solucions als ODS. En l'àmbit operatiu, les universitats també haurien d'implementar els ODS dins de la seva pròpia governança, operacions i cultura. I finalment, podem dir que, en l'àmbit social, les universitats també haurien d'exercir un rol de lideratge i de foment del diàleg amb els diferents agents socials cap a la sostenibilitat.

En qualsevol cas, el focus de l'article que es presenta se centra en el primer dels àmbits esmentats –l'àmbit educatiu– i en la necessitat de proporcionar als estudiants no només els coneixements i les habilitats, sinó també la motivació per comprendre i abordar els ODS i mobilitzar-los en aquesta direcció. Per això, serà molt important introduir els ODS, i altres conceptes relacionats, en els currículums universitaris, les competències acadèmiques i els resultats d'aprenentatge.

En aquest sentit, tal com assenyalen Setó i Papaoikonomou (2020), quan ens plantegem introduir els ODS en els ensenyaments d'Economia i Empresa, en primer lloc hauríem d'analitzar quines matèries o assignatures de les que ja s'imparteixen en aquests ensenyaments se centren en temes que tenen o poden tenir el mateix propòsit que persegueixen els ODS: contribuir a un món millor. En aquest sentit, les matèries o assignatures que tradicionalment s'han centrat en les relacions entre l'empresa i la societat són candidates excel·lents per poder integrar de manera natural els ODS en els ensenyaments d'Economia i Empresa. Com assenyala Carroll (2015), l'essència de les relacions entre l'empresa i la societat s'ha recollit en els ensenyaments d'Economia i Empresa, al llarg del temps, mitjançant diferents marcs conceptuals que poden ser considerats complementaris i relacionats, com ara, en primer lloc, l'ètica empresarial, després, l'RSC i, més recentment, la sostenibilitat. Encara que, en les paraules del professor Carroll (2015, pàg. 93), «sense cap mena de dubte, aquesta tendència continuarà i arribaran nous conceptes i competiran per la seva popularitat». Fet que ja podem observar amb la incorporació molt recent del nou terme o marc conceptual anomenat

ASG –de les sigles en anglès dels criteris Ambientals, Socials i de Governança–, que ha entrat amb força per mitjà del món financer i que sembla que fins i tot desmarqui el concepte d'RSC en el món empresarial.

Així, doncs, podríem dir que qualsevol d'aquestes matèries –l'Ètica empresarial, l'RSC, la Sostenibilitat–, que ja gaudeixen d'una certa tradició en els plans d'estudis, o bé els nous conceptes que van apareixent més recentment, com ara els criteris ASG, poden ser utilitzats com a «punts d'entrada» per a la introducció dels ODS o la sostenibilitat en els ensenyaments d'Economia i Empresa de les universitats per tal de poder preparar els nostres estudiants perquè puguin fer front als principals reptes que planteja el desenvolupament sostenible i, alhora, donar resposta a les demandes de les empreses).

2. Què estem ensenyant sobre aquesta temàtica?

L'ètica, l'RSC, la sostenibilitat, l'ASG: què signifiquen aquests termes i com s'han aplicat als ensenyaments d'Economia i Empresa? La revisió de la literatura ens permet veure com hi ha nombrosos estudis centrats en l'educació per a la sostenibilitat, i en tots es tracta de comprendre com aquests conceptes s'apliquen i es desenvolupen en el context de l'educació superior.

Seguint Christensen *et al.* (2007), quan analitzem què s'està ensenyant a les universitats –i, en especial, als ensenyaments d'Economia i Empresa–, podem veure com les matèries d'Ètica empresarial, RSC i Sostenibilitat han estat les més habituals fins al moment. De fet, l'ètica empresarial, l'RSC i la sostenibilitat són conceptes molt relacionats, encara que, això sí, amb diferents matisos; ja que les seves «arrels» o orígens són diferents. És a dir, es tracta de conceptes que han anat evolucionat a partir de diferents contextos. Tal com suggereixen Garavan i McGuire (2010), l'ètica empresarial, l'RSC i la sostenibilitat tenen àrees significatives de coincidència entre si i totes se centren a millorar el benestar de la societat, però segueixen camins diferents. En qualsevol cas, sol ser habitual la utilització d'aquests conceptes gairebé de manera intercanviable, com també l'aparició de nous termes que van donant resposta a noves situacions o contextos –amb matisos diferents que pivoten sobre una mateixa idea central. Com és el cas del nou terme ASG, que respon a la necessitat del món financer de fer seva la idea de l'RSC o la sostenibilitat.

Tot seguit, presentem breument cadascun d'aquests conceptes i, en la mateixa línia que Forray i Leigh (2012), reconeixem que hi pot haver certa difuminació en les línies de distinció entre aquests. No obstant això, no entrem en una discussió exhaustiva de cadascun dels termes, ja que això es desviaria de l'abast de la nostra investigació.

2.1. Ètica empresarial

L'ètica és un sistema de principis de valors que defineix els comportaments correctes i incorrectes (Freeman i Gilbert, 1988). Segons Velasquez (1999), l'ètica està relacionada amb els judicis involucrats en les decisions morals; aquests judicis normatius afirmen o impliquen que alguna cosa és correcta o incorrecta. Així, aquestes afirmacions ètiques o judicis de valor intenten atribuir valor a les accions, perquè els actors puguin determinar si han de participar o no en l'acció. Mentre que alguns estudis (per exemple, Matten i Moon, 2004) no distingeixen entre els conceptes d'ètica i RSC i els utilitzen conjuntament o de manera intercanviable, nosaltres reconeixem que els conceptes són diferents. Com suggereix Fisher (2004), l'ús intercanviable d'aquests termes pot ser degut a la seva estreta relació conceptual. De totes maneres, Epstein (1987) indica que l'RSC i l'ètica empresarial es poden considerar cercles superposats que comparteixen un espai conceptual comú. Per a Epstein (1987), el concepte central de l'ètica és la reflexió moral sobre el comportament empresarial, no necessàriament dins d'un marc legal regulador (Garavan i McGuire, 2010), mentre que l'RSC és la conseqüència més específica en forma d'accions adoptades per l'empresa.

2.2. Responsabilitat social corporativa

En un informe de la Comissió Europea (2002, pàg. 5), l'RSC es defineix com «un concepte mitjançant el qual les empreses integren, de manera voluntària, les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i en la seva interacció amb els grups d'interès». L'RSC implica una àmplia gamma de responsabilitats que les empreses tenen amb els seus grups d'interès, els quals inclouen accionistes, clients, empleats, la comunitat local, el govern, les

generacions futures i el medi ambient. La teoria dels grups d'interès (Freeman, 1984) com a base de l'RSC permet que les empreses adoptin una visió plural de l'empresa, la societat i el medi ambient. Des d'aquesta perspectiva, les empreses formen part de la comunitat en la qual operen i s'espera que no danyin el benestar de la societat ni destrueixin els recursos naturals que són importants per al futur del planeta (Benn i Kramar, 2011). L'RSC es refereix a les accions dutes a terme per les empreses per promoure el bé social (i/o ambiental), més enllà dels interessos de l'empresa i de les seves obligacions legals (McWilliams i Siegel, 2001).

En aquest sentit, Freeman (1984) suggereix la gestió de grups d'interès com a força integradora per abordar l'RSC, les consideracions ètiques i els valors. En la mateixa línia, Ferrell i Ferrell (2007) relacionen l'ètica empresarial i l'RSC, en suggerir que la teoria dels grups d'interès pot ser considerada un marc adequat per ensenyar ètica empresarial. Per tant, segons aquests autors, la formació en ètica empresarial requereix identificar els diferents grups d'interès i comprendre'n els interessos.

2.3. Sostenibilitat empresarial

El concepte de *sostenibilitat empresarial* és més recent que el concepte de *responsabilitat social corporativa* (RSC). Encara que hi ha més de «cent definicions de sostenibilitat» (Elkington, 1999, pàg 397), molts investigadors (Schwartz i Carroll, 2008; Montiel 2008; Garavan i McGuire, 2010) basen el seu treball en la definició de la Comissió Mundial sobre Medi Ambient i Desenvolupament (CMED, 1987), la qual va definir el desenvolupament sostenible com «el desenvolupament que satisfà les necessitats de les generacions presents sense comprometre l'habilitat de les generacions futures per satisfer les seves necessitats i aspiracions» (1987, pàg. 43). Inicialment, l'*Informe Brundtland* va definir el desenvolupament sostenible com un concepte integrador que buscava equilibrar qüestions ambientals i econòmiques d'una manera mútuament beneficiosa. Però, al llarg dels anys noranta, l'abast del desenvolupament sostenible es va ampliar (Steurer *et al.*, 2005) i es van incorporar altres qüestions a part de les estrictament ambientals. Mentre que les qüestions econòmiques i socials, inicialment, es van abordar només en la mesura que es percebien com a rellevants per a les preocupacions ambientals, van evolucionar fins a esdevenir dimensions igualment importants per al desenvolupament sostenible. A més, el concepte de desenvolupament sostenible també es va expandir des de l'àmbit macroeconòmic fins al microeconòmic i individual.

En aquest sentit, la conceptualització de desenvolupament sostenible portada a un àmbit empresarial es coneix com a *sostenibilitat empresarial* (Steurer *et al.*, 2005), i té en compte el resultat econòmic, social i ambiental –a curt i llarg termini– de les empreses. Com assenyala Wilson (2003), mentre que la sostenibilitat empresarial reconeix que el creixement i la rendibilitat empresarial són importants, va més enllà del model de maximització de beneficis i requereix que les empreses persegueixin objectius socials relacionats amb el desenvolupament sostenible: protecció ambiental, justícia social i equitat, i desenvolupament econòmic. Així doncs, podem identificar la sostenibilitat com un constructe tridimensional que inclou les dimensions ambiental, econòmica i social.

A la vegada, la sostenibilitat està estretament relacionada amb l'RSC. Montiel (2008) suggereix que, tot i que la sostenibilitat i l'RSC han evolucionat a partir de diferents contextos, van avançant cap a un futur comú. Ambdues comparteixen la mateixa visió, que és equilibrar les responsabilitats econòmiques amb les socials i ambientals. No obstant això, Steurer *et al.* (2005) destaquen dues diferències principals entre aquests conceptes, a més de la seva evolució històrica diferent. En primer lloc, l'RSC posa més èmfasi en els grups d'interès que la sostenibilitat empresarial. En segon lloc, l'abast temporal de la sostenibilitat empresarial és més ampli que l'abast de l'RSC. D'altra banda, Schwartz i Carroll (2008) reconeixen que la sostenibilitat podria no abordar de manera adequada i explícita el component ètic de l'empresa més enllà de tenir en compte els impactes sobre la societat i el medi ambient.

2.4. ASG (Ambiental, Social, Governança)

Com assenyala Pollman (2021), l'interès creixent per saber quin és el «*business case*» de l'RSC –a part de justificacions ètiques–, ha desplaçat els darrers anys el debat cap als conceptes de pràctiques i riscos ambientals, socials i de governança. L'ASG, de manera genèrica, fa referència als criteris utilitzats pels inversors per avaluar l'impacte d'una empresa a la societat. Quan s'avaluen les inversions, molts inversors no només es fixen en les mètriques financeres tradicionals de l'empresa, sinó també en la seva qualificació ASG. Així, doncs, l'ASG és un conjunt de criteris utilitzats per avaluar el resultat d'una empresa en tres àrees: ambiental, social i de governança. En aquest sentit, l'ASG agafa força per mitjà

del món financer i es considera una eina important per mitigar el risc, la qual cosa és particularment valuosa per a grans gestors d'actius (Gadinis i Miazad, 2019).

L'RSC i l'ASG comparteixen un enfocament cap a la sostenibilitat i les pràctiques empresarials responsables, per això moltes vegades s'utilitzen de manera intercanviable. Tot i que aquests dos conceptes estan relacionats, els enfocaments són diferents. Mentre que l'RSC té com a objectiu fer que una empresa sigui responsable, els criteris d'ASG fan que els esforços d'aquesta empresa siguin mesurables. L'RSC és, doncs, la precursora de l'ASG. En aquest sentit, l'ASG proporciona indicadors quantificables (incloent-hi qüestions mediambientals, socials i de governança corporativa) per mesurar la responsabilitat de l'empresa i valorar-ne els riscos (Thompson, 2022)

Així doncs, arribats a aquest punt, diríem que qualsevol d'aquestes matèries –Ètica empresarial, Responsabilitat Social Corporativa, Sostenibilitat, ASG– podrien ser introduïdes als plans d'estudi dels ensenyaments d'Economia i Empresa per tal de poder inculcar els valors de la sostenibilitat als estudiants i proporcionar els coneixements i les habilitats necessaris perquè puguin contribuir a donar resposta als principals reptes socials, econòmics i ambientals als quals la nostra societat ha de fer front i contribuir així als ODS.

3. Com estem integrant aquesta temàtica?

Un cop donada resposta a la pregunta de què estem ensenyant, el pas següent és analitzar com aquestes temàtiques o matèries poden ser incorporades en els currículums dels ensenyaments d'Economia i Empresa. En aquest sentit, els estudis realitzats fins al moment (Christensen *et al.*, 2007; Matten i Moon, 2004; Setó, Domingo i Rabassa, 2011; Setó i Papaoikonomou, 2016; Setó i Papaoikonomou, 2020) ens permeten veure que les universitats poden tenir diferents estratègies per poder integrar aquests continguts en el plans d'estudis de les seves titulacions; encara que, com Hartman i Werhane (2009) argumenten, no hi ha un consens generalitzat sobre les millors pràctiques que cal adoptar.

Tot seguit, revisarem quins són alguns dels elements més importants que s'haurien de tenir en compte a l'hora de decidir com integrem l'ètica, l'RSC, la sostenibilitat o l'ASG en els plans d'estudis dels ensenyaments d'Economia i Empresa.

3.1. Assignatura específica o assignatura transversal

Una de les primeres decisions que s'haurien de prendre és si el contingut d'aquesta temàtica hauria d'estar concentrat o dispers en el pla d'estudis dels ensenyaments d'Economia i Empresa. És a dir, si aquest contingut s'ha d'incorporar en assignatures específiques, és a dir, assignatures en què tot el temari està centrat en temes d'ètica, RSC, sostenibilitat o ASG. O bé, aquest contingut s'hauria d'integrar en diferents assignatures (de diferents àrees) de manera transversal, per exemple, en assignatures de Màrqueting, Finances, Recursos Humans, etc.

De fet, la incorporació dels continguts sobre ètica, RSC, sostenibilitat o ASG per mitjà d'assignatures específiques o assignatures transversals és un dels principals debats actuals en la literatura sobre el tema (Christensen *et al.* 2007; Hartman i Werhane 2009; Rusinko 2010).

3.2. Assignatures obligatòries o assignatures optatives

Una altra decisió que cal prendre és si les assignatures sobre aquesta temàtica haurien de ser obligatòries o optatives per als estudiants, especialment quan es tracta d'assignatures específiques. Quan l'ètica, l'RSC, la sostenibilitat o l'ASG s'incorpora per mitjà d'assignatures obligatòries als plans d'estudis, aquesta temàtica es converteix en un element no negociable del currículum per a l'estudiant. Però, quan aquestes mateixes assignatures són optatives, l'estudiant pren la decisió final de triar-les o no.

En aquest sentit, la integració d'assignatures obligatòries sobre l'ètica, l'RSC, la sostenibilitat o l'ASG indicaria que la sostenibilitat (en un sentit ample) és considerada una competència bàsica per als estudiants universitaris, mentre que si és de caràcter optatiu pot ser que no adopti aquesta consideració.

3.3. Distribució del contingut

Una altra qüestió que cal considerar és com es distribueix el contingut d'aquesta temàtica al llarg del currículum de l'estudiant. Hi ha diverses maneres de poder distribuir el contingut sobre aquesta temàtica, per exemple, els estudiants poden rebre la formació relacionada amb la sostenibilitat de manera consistent al llarg dels seus estudis a la universitat, és a dir, repartida o distribuïda en diferents assignatures que s'imparteixen en diferents cursos del grau. Una altra opció seria que el contingut sobre la temàtica, integrat en assignatures específiques o transversals, s'impartís en certs moments puntuals del currículum, com per exemple durant els últims anys del grau universitari o, fins i tot, es concentrés en l'àmbit d'un màster.

3.4. Enfocament o perspectiva

D'altra banda, i atesa la naturalesa multidisciplinària de la sostenibilitat, també és important decidir quina és la perspectiva o l'enfocament predominant que s'adoptarà per impartir o abordar aquesta matèria (ètica, economia, gestió, etc.). Com suggereix Weber (1990), cada disciplina implica una base pedagògica diferent sobre la qual es presenten i s'expliquen els materials del curs. En aquest sentit, es pot optar per un enfocament basat en una única disciplina o per un enfocament multidisciplinari. Hailey (1998) argumenta que el desenvolupament sostenible requereix una perspectiva interdisciplinària. De manera similar, Wiese i Sherman (2011) coincideixen que es necessita un enfocament interdisciplinari, ja que el coneixement de diferents disciplines pot permetre una comprensió més holística de la sostenibilitat.

3.5. Estructures actuals o noves

Finalment, i seguint Rusinko (2010), també es pot plantejar la qüestió de si el contingut relatiu a la sostenibilitat s'hauria d'oferir per mitjà d'estructures (assignatures, graus, especialitzacions, etc.) ja existents o si caldria crear noves estructures. Amb noves estructures, ens referim a estructures extracurriculars en un sentit més ampli (com ara seminaris, sessions de treball, voluntariat, etc.). Segons Kuh (1995), les activitats extracurriculars permeten als estudiants desenvolupar autonomia, confiança en si mateixos, altruisme, pensament crític i habilitats interpersonals i de presa de decisions. A més, aquestes activitats extracurriculars també poden oferir una experiència més completa que pot portar a un compromís ideològic.

Conclusions

Els ODS s'han convertit en el marc de referència per gestionar el contracte social entre el sector empresarial i la societat. En aquest sentit, els ODS poden ser considerats un llenguatge comú per a la interacció de les empreses amb altres actors per poder contribuir a un món millor. Per tant, les universitats han d'assumir el seu compromís en aquest camí cap a la sostenibilitat, i han d'integrar els valors de la sostenibilitat en les seves diferents funcions, és a dir, en la docència, la recerca i la transferència de coneixement. A més, el fet que cada cop són més les empreses que incorporen la sostenibilitat i els ODS com a focus estratègic fa que també augmenti cada cop més la demanda de formació universitària orientada a la sostenibilitat.

En aquest sentit, per tal de poder fer del desenvolupament sostenible una realitat, els ODS s'han de convertir en la pedra angular dels ensenyaments d'Economia i Empresa. Així, doncs, és molt important poder revisar el contingut del currículum dels ensenyaments d'Economia i Empresa, i preguntar-nos què estem ensenyant sobre aquesta temàtica i com ho estem fent. La revisió de la literatura realitzada ens permet observar certa evolució sobre el contingut o la nomenclatura de les assignatures que s'han anat impartint al llarg del temps. Concretament, les assignatures d'ètica empresarial o RSC són les que han gaudit de més tradició en els nostres ensenyaments, però cada cop més les assignatures de sostenibilitat van guanyant més protagonisme; com també noves assignatures que van apareixent per donar resposta a les demandes més actuals com, per exemple, les finances sostenibles amb els criteris ASG. En qualsevol cas, sigui quina sigui la terminologia utilitzada, és molt important adoptar enfocaments globals que ofereixin una visió ampla i plural sobre la temàtica –no només instrumentalista, sinó també des del vessant ètic– que permeti als estudiants comprendre els complexos problemes als quals les empreses han de fer front. No obstant això, com també hem pogut

veure, no hi ha una única estratègia per integrar els ODS o la sostenibilitat en els currículums, sinó que també s'han de decidir qüestions com, per exemple, si ho farem per mitjà d'assignatures específiques i/o transversals, si aquestes assignatures seran obligatòries i/o optatives, en quins cursos s'impartiran i quin és l'enfocament que predominarà a l'hora d'impartir-les. Serà important, doncs, poder dissenyar una estratègia d'integració que tingui en compte tots aquests elements si realment volem aconseguir un aprenentatge efectiu sobre la matèria. No podem oblidar que cada any milers d'estudiants es graduen a les nostres universitats –tant en ensenyament de grau com de màster–, estudiants que formaran part del món empresarial i que tindran l'oportunitat d'influir en com serà o no serà el nostre futur.

Referències bibliogràfiques

- BENN, Suzanne.; KRAMAR, Robin (2011). «Editorial: Introduction and interviews. Educating for sustainability and CSR: What is the role of business schools?». *Journal of Management & Organization*, vol. 17, núm. 5, pàg. 574-582. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1833367200001267>
- CARROLL, Archie B. (2015). «Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks». *Organizational Dynamics*, vol. 44, núm. 2, pàg. 87-96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- CHRISTENSEN, Lisa Jones; PEIRCE, Ellen; HARTMAN, Laura P.; HOFFMAN, W. Michael, CARRIER, Jamie (2007). «Ethics, CSR, and sustainability education in the Financial Times top 50 global business schools: Baseline Data and future research directions». *Journal of Business Ethics*, vol. 73, núm. 4, pàg. 347-368. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9211-5>
- DOBSON, Andrew (2007). «Environmental citizenship: Towards sustainable development». *Sustainable Development*, núm. 15, pàg. 276-285. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.344>
- ELKINGTON, John (1999). *Cannibals with forks*. Gabriola Island, British Columbia: New Society.
- EPSTEIN, Edwin M. (1987). «The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate responsibility, and corporate social responsiveness». *California Management Review*, vol. 29, núm. 3, pàg. 99-114. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165254>
- EUROPEAN COMMISSION (2002). *Communication from the commission concerning corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development* [en línia]. Disponible a: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:en:PDF>. [Data consulta: 12 juliol 2007].
- FERRELL, O. C.; FERRELL, Linda (2007). «A macromarketing ethics framework: Stakeholder orientation and distributive justice». *Journal of Macromarketing*, vol. 28, núm. 1, pàg. 24-32. DOI: <https://doi.org/10.1177/0276146707311290>
- FISHER, Josie (2004). «Social responsibility and ethics: Clarifying the concepts». *Journal of Business Ethics*, vol. 52, núm. 4, pàg. 391-400. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-004-2545-y>
- FORRAY, Jeanie M.; LEIGH, Jennifer S. A. (2012). «A primer on the principles of responsible management education: Intellectual roots and waves of change». *Journal of Management Education*, vol. 36, núm. 3, pàg. 295-309. DOI: <https://doi.org/10.1177/1052562911433031>
- FREEMAN, R. Edward (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- FREEMAN, R. Edward; Gilbert, Daniel R. Jr. (1988). *Corporate strategy and the search for ethics*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- GADINIS, Stavros; MIAZAD, Amelia (2019). «Sustainability in Corporate Law». *Vanderbilt Law Review*, pendent de publicació. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3441375>
- GARAVAN, Thomas; McGUIRE, David (2010). «Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social -responsibility, sustainability, and ethics in organizations». *Advances in Developing Human Resources*, vol. 12, núm. 5, pàg. 487-507. DOI: <https://doi.org/10.1177/1523422310394757>
- HAILEY, John. (1998). «Management education for sustainable development». *Sustainable Development*, vol. 6, núm. 1, 40-48. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1719\(199803\)6:1<40::AID-SD80>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1719(199803)6:1<40::AID-SD80>3.0.CO;2-Q)

- HARTMAN, Laura P.; WERHANE, Patricia H. (2009). «A modular approach to business ethics integration: at the intersection of the stand-alone and the integrated approaches». *Journal of Business Ethics*, vol. 90, núm. 3, pàg. 295-300. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0427-z>
- KUH, Goerge D. (1995). «The other curriculum: out-of-class experiences associated with student learning and personal development». *The Journal of Higher Education*, vol. 66, núm. 2, pàg. 123-155. DOI: <https://doi.org/10.1080/00221546.1995.11774770>
- MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy (2004). «Corporate social responsibility education in Europe». *Journal of Business Ethics*, vol. 54, núm. 4, pàg. 323-337. DOI: <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000049886.47295.3b>
- McWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald (2001). «Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective». *Academy of Management Review*, vol. 26, núm. 1, pàg. 117-127. DOI: <https://doi.org/10.2307/259398>
- MONTIEL, Ivan (2008). «Corporate social responsibility and corporate sustainability. Separate pasts, common futures». *Organization Environment*, vol. 21, núm. 3, pàg. 245-269. DOI: <https://doi.org/10.1177/1086026608321329>
- POLLMAN, Elizabeth (2021). «Corporate Social Responsibility, ESG, and Compliance». A: B. Van Rooij i D. Sokol (eds.). *The Cambridge Handbook of Compliance* (Cambridge Law Handbooks, pàg. 662-672). Cambridge: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781108759458.045>
- RUSINKO, Cathy A. (2010). «Integrating sustainability in management and business education: A matrix approach». *Academy of Management Learning & Education*, vol. 9, núm. 3, pàg. 507-519 [en línia]. Disponible a: <https://www.jstor.org/stable/25782034>
- SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie B. (2008). «Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The research for common core in business and society field». *Business and Society*, vol. 47, núm. 2, pàg. 148-186. DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650306297942>
- SETÓ PAMIES, Dolors, DOMINGO VERNIS, Misericordia; RABASSA FIGUERAS, Noemí (2011). «Corporate social responsibility in management education: current status in Spanish universities». *Journal of Management & Organization*, vol. 17, núm. 5, pàg. 604-620. DOI: <https://doi.org/10.5172/jmo.2011.17.5.604>
- SETÓ PAMIES, Dolors; PAPAIOIKONOMOU, Eleni (2016). «A Multi-level Perspective for the Integration of Ethics, Corporate Social Responsibility and Sustainability (ECSRS) in Management Education». *Journal Business Ethics*, núm. 136, pàg. 523-538. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2535-7>
- SETÓ PAMIES, Dolors; PAPAIOIKONOMOU, Eleni (2020). «Sustainable Development Goals: A Powerful Framework for Embedding Ethics, CSR, and Sustainability in Management Education». *Sustainability*, vol. 12, núm. 5, pàg. 1762. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12051762>
- STEURER, Reinhard, LANGER, Markus E., KONRAD, Astrid; MARTINUZZI, André (2005). «Corporations, stakeholders and sustainable development I: Atheoretical exploration of business-society relations». *Journal of Business Ethics*, vol. 61, núm. 3, pàg. 263-281. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>
- THOMPSON, Eric (2022). «ESG vs CSR: What's the Difference and Why Does It Matter?». *Submittable blog* [en línia]. Disponible a: <https://blog.submittable.com/ESG-VS-CSR/>
- UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT (2007). *Principles for Responsible Management Education* [en línia]. Disponible a: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/PRME.pdf
- VELASQUEZ, Manuel G. (1999). *Business ethics: Cases and concepts*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- WEBER, James (2013). «Advances in graduate marketing curriculum: Paying attention to ethical, social, and sustainability issues». *Journal of Marketing Education*, vol. 35, núm. 2, pàg. 85-94. DOI: <https://doi.org/10.1177/0273475313489556>
- WIESE, Nila M.; SHERMAN, Daniel J. (2011). «Integrating marketing and environmental studies through an interdisciplinary, experiential, service-learning approach». *Journal of Marketing Education*, vol. 33, núm. 1, pàg. 41-56. DOI: <https://doi.org/10.1177/0273475310389154>
- WILSON, Mel (2003). «Corporate sustainability: What is it and where does it come from?». *Ivey Business Journal*, vol. 67, núm. 6, pàg. 1-5.

Citació recomanada: SETÓ PAMIES, Dolors. «L'RSC i la sostenibilitat en els ensenyaments d'Economia i Empresa». *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2023, núm. 21. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n21.2316>



Dolors Setó Pamies

dolors.seto@urv.cat

Departament de Gestió d'Empreses, Universitat Rovira i Virgili

Llicenciada en Administració i Direcció d'Empreses per la Universitat de Barcelona (UB) i doctora per la Universitat Rovira i Virgili (URV). Professora titular d'universitat del Departament de Gestió d'Empreses de la URV. Investigadora principal del grup de recerca RESET: Responsabilitat Social, Sostenibilitat i Ètica Empresarial de la URV.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.



ODS



Dossier: «Responsabilitat social: un model de gestió inajornable» coordinat per August Corrons Giménez

UN MÓN RESPONSABLE I SOSTENIBLE ÉS POSSIBLE

La mirada prospectiva: tendències i reptes per al futur de la responsabilitat social

Daniela Toro Carnevali

Professora col·laboradora del Departament de Societat, Política i Sostenibilitat d'ESADE. Professora col·laboradora del màster en Sostenibilitat i Gestió de la Responsabilitat Social (UOC)

Manuel Fernández López

Assistant professor a la Dublin City University. Professor col·laborador del màster en Sostenibilitat i Gestió de la Responsabilitat Social (UOC)

RESUM La responsabilitat social de les empreses i de les organitzacions cap als seus grups d'interès i cap al planeta ha evolucionat i canviat a mesura que també ho ha fet la geopolítica i l'economia global basada en la globalització de mercats i de capitals. El plantejament d'aquest treball és prospectiu, amb una aproximació a llarg termini. Es presenten quins són els principals reptes als quals empreses i societat s'enfronten en aquest moment i les tendències que des de les empreses, i *think tanks* internacionals, s'estan desenvolupant per afrontar aquests reptes. De la mateixa manera, la Unió Europea, amb la seva taxonomia, exigeix a les empreses un compliment superior de les premisses del Pacte Verd. La societat civil també és un element clau a l'hora d'exigir empreses més compromeses i capaces de generar respostes als reptes globals i locals. Això passa per tenir una educació que formi una ciutadania més conscient i empoderada, capaç d'exigir a les empreses que la seva activitat estigui alineada amb el desenvolupament sostenible.

PALAULES CLAU responsabilitat social; sostenibilitat; tendències; escenaris futurs; educació; educació de qualitat; reducció de les desigualtats

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. Moment actual de la responsabilitat social

1.1. La paradoxa del sistema economicofinancer actual

Sens dubte, la globalització ha portat innumbrables avantatges a la societat, de les quals totes les persones ens beneficiem: abaratiment de productes i serveis abans pensats només per a les elits econòmiques, accés a la tecnologia i més inversió en recerca i desenvolupament, entre molts altres. No obstant això, el seu costat fosc és una creixent desigualtat i pobresa en enormes blocs de la població i una degradació del planeta i dels seus recursos.

En aquest ordre d'idees, tindria sentit parlar de guanyadors i de perdedors de la globalització. És el que la sociòloga i acadèmica americanoargentina Saskia Sassen (2014) anomena *expulsions*, i que fa referència als processos pels quals determinats grups són exclosos i marginats de les estructures socials, polítiques i econòmiques dominants a causa de la desigualtat econòmica, el canvi climàtic, la guerra i el colonialisme, entre altres factors, com a conseqüència de la globalització financera.

Si bé són possibles diferents models de globalització, el que s'ha establert, de la mà de la doctrina neoliberal, és la globalització de mercat o també anomenada hiperglobalització. Aquest model ha deixat al seu pas la liberalització dels mercats i del capital, la reducció de les polítiques socials, la privatització de les empreses públiques, la reducció de la fiscalitat a grans corporacions i fortunes i l'augment d'aquesta última per a les classes mitjanes i treballadores. Paradoxalment, el trànsit lliure de persones arreu del planeta continua essent limitat i controlat.

1.2. La desigualtat creixent entre països i dins d'aquests

Segons les Nacions Unides (ONU, 2023), la globalització és una de les grans causes de l'augment de la desigualtat arreu del món durant els últims vint anys, atès que limita la capacitat negociadora de les persones treballadores i genera una inequitat molt pronunciada dels ingressos. A més d'això, la bretxa entre els rics i els pobres continua augmentant, fins al punt que un 1 % de la població més rica del món acumula el 82 % de la riquesa global segons dades d'Oxfam (Hope, 2018).

Aquesta pobresa i desigualtat és multifactorial. Algunes raons són endògenes dels països, com ara la corrupció i la gestió deficient, però també en gran manera és conseqüència del sistema econòmic i financer internacional que va començar a principis de la dècada dels setanta, secundat per organismes com l'Organització Mundial del Comerç (OMC) amb el Consens de Washington, el Fons Monetari Internacional (FMI) i el Banc Mundial (BM). Aquests organismes també van promoure el creixement exacerbat de grans corporacions i oligopolis, de vegades amb economies més poderoses que molts països i, per consegüent, amb un gran poder econòmic i polític.

És el que Galbraith (citat per Murillo, 2015) ha anomenat *gigantisme corporatiu*. L'enorme grandària i el poder d'aquests conglomerats empresarials col·loca en una situació molt vulnerable les economies dels països. L'existència de grans multinacionals que operen en diferents països és positiva, perquè aquestes porten tecnologia a països en desenvolupament i hi generen ocupació. No obstant això, de vegades, un excés en el poder de negociació ha fet que els països en vies de desenvolupament accedeixin a peticions amb la condició d'atreure aquestes multinacionals, encara que això signifiqui reduir les normatives mediambientals i laborals i acceptar salaris baixos i una protecció insuficient. A més de tot l'anterior, la influència i el control predominant de les multinacionals en l'àmbit financer, tecnològic i social col·loquen en situació de risc el desenvolupament de les economies locals, que precisen de la diversificació i d'innovacions que atenguin necessitats situades més enllà d'un paradigma consumista, centrades en el benestar real.

1.3. Responsabilitat social en les organitzacions, context actual i desafiaments

La responsabilitat social (RS) existeix des de fa com a mínim set dècades¹ i, si bé va començar en molts casos amb una visió paternalista o com una eina de màrqueting, ha evolucionat fins a integrar-se en les estratègies de les empreses i les organitzacions com una manera de generar valor (Goodman *et al.*, 2020). Per a això s'han creat estàndards, eines

1. Amb la publicació del llibre *Social Responsibilities of the Businessman*, escrit per Howard R. Bowen, professor i economista nord-americà, l'any 1953.

i grans empreses consultores que assessoren i acompanyen les organitzacions. En els seus inicis, la responsabilitat social empresarial (RSE) va començar essent voluntària; tanmateix, la responsabilitat de l'empresa davant dels diferents grups d'interès comença a estar cada cop més regulada.

D'acord amb la Llei 11/2018 (BOE, 2018) en matèria d'informació no financera i diversitat, modificació de la Directiva Europea 2014/95, des de 2021 les empreses amb més de 250 treballadors han de publicar en la seva web informació sobre la gestió que fan de les qüestions mediambientals, socials, de drets humans i laborals, i sobre govern corporatiu, especialment, en la lluita contra la corrupció i el suborn, i sobre els compromisos de l'empresa amb el desenvolupament sostenible. Aquesta obligatorietat va de bracet d'una necessitat cada vegada més gran de transparència per part dels consumidors, que, davant d'un món de creixents canvis, amenaces i riscos, exigeixen a governs, institucions i empreses que prenguin una posició ètica i sostenible (Murillo, 2015).

Més enllà del que ha emergit en els darrers anys i que veu la llum i l'esperança d'una integració de manera estructurada, cal prendre consciència de les tendències i dels desafiaments actuals que donaran forma a la RS del futur. Sense oblidar que les velocitats dels països són diferents, i dispars si mirem de comparar moments legislatius, quan parlem en un context mundial (tema que no és objecte d'aquest text i en el qual queda espai per investigar els diferents moments i les desigualtats entre països en l'aproximació a la RS i als impactes causats per abusos en les cadenes de subministrament) considerem com a punt de partida que el futur de la RS estarà determinat per les tendències actuals i els desafiaments emergents, que inclouen:

- El canvi climàtic i la necessitat d'actuar per mitigar impactes i evitar situacions desfavorables i, fins i tot, catastròfiques per al planeta i les societats que l'habiten.
- La participació i l'expansió de grups que reclamen més justícia social des de diferents àmbits socials.
- De manera connectada amb els punts anteriors, més transparència i retiment de comptes, amb la capacitat d'avaluar l'impacte social de les organitzacions.
- La col·laboració entre grups d'interès, en la qual caldrà que hi hagi més col·laboració entre empreses, governs i organitzacions de la societat civil.
- L'actual moment de la transformació digital emergent a partir de la intel·ligència artificial (IA).

2. Tendències emergents: algunes iniciatives internacionals... Decréixer com a horitzó?

L'obligatorietat del compromís de les empreses davant dels criteris ASG (ambientals, socials i de governança) és un dels aspectes destacables i recents en els últims anys, però no l'únic. Continuen existint iniciatives que, sense ser obligatòries, marquen tendències i estableixen la ruta que cal seguir en matèria de RS i sostenibilitat. En l'àmbit d'organismes internacionals podríem anomenar les següents: l'Agenda 2030 i els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS), les Conferències de les Parts (COP) i el Pacte Verd de la Unió Europea. En l'àmbit del model de producció, destaca la proposta de l'economia circular, definida per la **Fundació Ellen MacArthur** com «un sistema industrial que és regeneratiu o restaurador per disseny, que pretén evitar el desaprofitament de materials, energia i recursos», i que s'oposa al model de producció lineal heretat de la revolució industrial. És, també, una de les prioritats de la Unió Europea en el seu pla de creixement sostenible.

A aquesta proposta se li suma la de l'economia del dònut, plantejada per l'economista britànica Kate Raworth en el seu llibre *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Aquest model té com a objectiu aconseguir un equilibri entre les necessitats humanes i els límits planetaris. Segons Raworth (2017), l'economia del dònut es basa en el concepte d'un dònut o d'una rosquilla com un espai segur i just per a la humanitat. L'anell exterior del dònut representa els límits planetaris, com ara el canvi climàtic, la pèrdua de biodiversitat, l'escassetat d'aigua dolça i altres límits ecològics. L'anell interior representa les necessitats humanes fonamentals, com l'alimentació, l'habitatge, l'educació, la salut i la igualtat de gènere. L'objectiu és mantenir-nos dins dels límits planetaris i, al mateix temps, garantir que totes les persones tinguin accés a aquestes necessitats bàsiques.

Des del sector empresarial també apareixen noves propostes que desafien l'*statu quo* i introdueixen canvis substancials en la manera de fer empresa i de relacionar-se amb els grups d'interès. En aquest context, identifi-

quem tres iniciatives que, sense ser les úniques, han guanyat presència els darrers anys: les organitzacions TEAL, les corporacions B i l'economia del bé comú.

Les corporacions B (B Corp, s/d) van néixer l'any 2006 als Estats Units de la mà de l'ONG B Lab, una organització sense ànim de lucre que impulsa un canvi sistèmic per construir una economia inclusiva, equitativa i regenerativa per a tothom i per al planeta. Per dur a terme aquesta visió, B Lab crea estàndards, polítiques i eines per a les companyies, al mateix temps que verifica i serveix a la comunitat d'empreses, que, conegudes com a B Corp, lideren la transformació cap a un nou paradigma econòmic.

En les organitzacions TEAL, les persones es consideren en tota la seva plenitud i se'ls permet anar més enllà de la seva «identitat professional» i incorporar les emocions i els altres aspectes que configuren allò que realment són i la seva veritable capacitat de desenvolupar-se. Segons el seu creador, Frederic Laloux (2014), en el llibre *Reinventing Organizations*, les organitzacions TEAL es basen en la idea d'«evolució emergent», on els rols tradicionals de lideratge són reemplaçats per estructures orgàniques i es fomenta l'autoresponsabilitat i l'autorealització de les persones empleades. Aquestes organitzacions es caracteritzen per l'absència de jerarquies i per la presa de decisions basada en el consens i la confiança mútua.

Finalment, l'economia del bé comú (EBC) (Economia del bé comú, s/d) és un model internacional i econòmic que fa del bé comú –una bona vida per a tothom en un planeta saludable– el seu principal objectiu i propòsit. Aquest model es basa en la idea que les persones i el planeta han d'estar per sobre dels guanys, i que cal l'esforç conjunt de totes les organitzacions i de tots els governs per no deixar ningú enrere. El nucli de l'EBC consisteix en el fet que les empreses es comprometen a respectar la dignitat humana, la solidaritat i la justícia, la sostenibilitat mediambiental i la transparència i la participació democràtica, a més del seu resultat econòmic.

Més enllà d'aquestes propostes, el decreixement econòmic comença a emergir com a proposta central en la taula de debat, en un moment en què ja s'ha acceptat que mantenir l'actual model capitalista és impossible. La idea de decreixement té la base en el fet que els recursos de la Terra són limitats i no és materialment possible créixer *ad eternum*. Les institucions i les persones que qüestionen i neguen la possibilitat de frenar el creixement econòmic són nombroses. No obstant això, de manera paral·lela també emergeix amb força una proposta que entén una economia fonamentada en la correlació entre una activitat econòmica emergent i el benestar real i holístic de les comunitats i de les societats. Per exemple, hi ha la proposta del famós economista Amartya Sen (1984), que entén el progrés social com el desenvolupament constant de capacitats en l'ésser humà, i que els diners i el consum no són indicadors fiables de la qualitat de vida d'una societat. Cal, per tant, buscar altres maneres de mesurar el benestar real dels països i anar més enllà del PIB com a indicador preferent. Conceptes com ara la sostenibilitat regenerativa van de bracet del decreixement i advoquen que hem de deixar a les pròximes generacions un planeta sanejat, fins i tot millor del que rebem, ja que les noves tecnologies i la IA ho permeten (Asara, Otero, Demaria i Corbera, 2015).

3. La mirada prospectiva i el futur que volem: visió compartida de la RS

Segons Crane i Matten (2021), som en un moment en què la tecnologia i les xarxes socials han obert una nova visió del món del treball que també caracteritzarà les relacions entre empreses i societat. Dins del context tecnològic, en aquestes relacions emergents entre empreses i societat cal integrar una gestió concorde al segle XXI, en la qual els vells tics del passat, que han caracteritzat fins al dia d'avui una RS en les organitzacions que ha estat instrumental per donar bona imatge i incrementar beneficis, ja no ens serveixen; és aquí on la RS de les organitzacions ha d'integrar una mirada ètica, ha d'anar més enllà d'un plantejament instrumental i acostar-se a una mirada respectuosa que integra les necessitats dels diferents grups d'interès.

Sense intenció d'endinsar-nos en una revisió del moment actual de la IA i de les oportunitats i dels riscos associats a aquesta per l'evolució de les societats del futur, sí que val la pena posar la mirada en els canvis que són pràcticament imminents i que requereixen més investigació per part d'empreses i organitzacions, sense oblidar, per descomptat, la part legislativa i regulativa i la cocreació dels marcs. Des d'una perspectiva ambiental de la RS, que podem connectar amb allò social de manera implícita, i de manera més explícita amb el treball addicional, Yankovskaya *et al.* (2022) aporta proves sobre les oportunitats de la IA. En primer lloc, s'obre la possibilitat d'augmentar l'eficiència i la transparència des de diferents angles en l'anàlisi de les cadenes de subministrament, un punt feble que requereix una millora en el sector productiu i de serveis. D'altra banda, destaca el potencial de la IA per evitar la fragmentació del coneixement i les informacions necessàries en el marc de treball per a la RS, la formació de grups que treballin de manera eficient sota

els mateixos valors ecològics (i, afegim, de justícia social) i l'automatització d'avaluacions per part d'estats i d'organitzacions no governamentals que monitoren el compromís i els avenços de les organitzacions. Aquestes autores també destaquen el potencial per part dels consumidors d'aproximar-se a una valoració efectiva i extensiva de productes i de serveis en un marc de RS (que per a nosaltres ha de ser renovada i emergent). Per part nostra, destaquem una nova fase en la qual s'obre la possibilitat de millora en l'articulació del diàleg entre grups d'interès, que hauria d'acostar-se i avançar cap a una responsabilitat que es mou de manera àgil en la concepció i la implementació d'una visió de futur, desitjada i justa, per augmentar la reducció de les desigualtats i millorar el benestar real.

En una atmosfera de transparència, els informes de RS de les organitzacions seran més sofisticats a causa de les demandes de les parts interessades. Estaríem en una evolució que es mou des d'una etapa defensiva de l'organització que evita la sanció cap a una etapa de presentació d'informes, institucionalització o difusió imitativa en la qual la incertesa farà modelar les organitzacions segons unes altres, i les pràctiques de presentació d'informes es difondran àmpliament en una varietat d'indústries i empreses (Shabana *et al.*, 2017).

Emergeix, segons Munro (2020), un canvi en la manera com les organitzacions i les empreses operen. Per a aquest autor, calen principis clau per a la RS avançada, que situa en un nivell superior més profund:

- La transformació profunda i *networking* en un nou ecosistema.
- Els ODS mesurables amb avaluació i renovació contínues.
- El «propòsit» com a base des de la inclusió i la col·laboració profunda amb totes les parts interessades.

Aquestes modificacions han de plantejar-se amb el reconeixement de la necessitat d'un canvi, però amb la idea de la seva contínua evolució. Aquesta evolució ha d'estar vinculada als models de societats i comunitats que volem i que desitgem, sobre la base a una prosperitat real. La RS en les organitzacions ha d'incloure la mirada prospectiva des del desenvolupament d'escenaris possibles i una visió de futur conformada per tots els grups d'interès. Les aproximacions actuals predominants en *foresight* es fonamenten en estratègies per a la competitivitat des d'una mirada de creixement econòmic i en el context empresarial de benefici per als accionistes i als empresaris. Aquest enfocament utilitarista predominant ha d'incloure una mirada més àmplia que urgeixi al consens i a la cocreació, amb una representació de grups d'interès que participi en la definició d'un futur desitjat. A més, cal considerar, des d'un nivell integratiu en tots els grups d'interès, possibles escenaris catastròfics en un context global de desequilibris socials i riscos existencials. El treball, en aquest sentit, és encara incipient, i les organitzacions continuen operant sovint amb criteris de desenvolupament econòmic continu i amb importants desequilibris en les cadenes de subministrament.

El treball d'escenaris permet aproximar-nos als possibles futurs desitjats (Raskin, Electris i Rosen, 2010), incloent-hi els desfavorables o, fins i tot, potencialment disruptius i catastròfics (Bostrom, 2009). Tanmateix, més enllà del possible futur, la mirada ha de ser cap a un futur de la RS desitjat. En aquest futur desitjat, podem parlar d'un compromís de les organitzacions i fonamentalment de les persones. Com s'ha de construir aquesta visió? Aquesta visió ha de ser coconstruïda pels diferents grups d'interès en una cerca de visió desitjada de la realitat, de la societat i de la comunitat. Aquesta visió ha de qüestionar els actuals models basats únicament en el creixement econòmic i, alhora, avaluar els potencials riscos d'una economia no diversificada i que no atengui el desenvolupament comunitari com a fonament en el benestar de l'ésser humà (Costanza *et al.*, 2013).

És possible aquest canvi cap a un model de RS que vagi molt més allà dels mínims? Podem imaginar les regulacions i les lleis, enfortides encara més des de la mirada de respecte cap als grups d'interès des de la cocreació? En aquest punt del text, proposem aturar-nos en el terme *responsabilitat*. Prové del substantiu llatí *responsabilitas*, *responsabilitatis* i aquest, al seu torn, del verb *respondo*, *respondere*, amb accepció de *contestar*. *Respondo*, *respondere* està relacionat també amb el verb *spondeo*, *spondere*, que significa, entre altres coses, «prometre, jurar, garantir». Atendre i integrar aquest sentit profund que ens interessa serà possible des d'una mirada i una escolta atenta que connecta amb l'altre, amb un mateix, amb les necessitats de grups d'interès i amb la necessitat urgent de protegir el planeta i les persones; basquem des de l'organització cap al líder i les persones que la formen, i cap a les persones que formen els grups d'interès i interactuen amb i des d'altres agrupacions i organitzacions de grups d'interès.

Des d'una perspectiva holística, el treball en educació és fundacional per integrar els canvis en RS. Sembla quel·licom utòpic? És possible aquesta mirada i la seva integració en les organitzacions? I, més enllà, podem tots, com a comunitat i com a societats, avançar cap a aquesta responsabilitat? Potser alguns pensen que aproximar-nos o, més enllà, aconseguir aquesta mirada respectuosa sigui un somni irrealitzable i que aquests canvis no són possibles. Potser, molts van pensar en la impossibilitat del canvi quan van començar a fer-se els primers passos cap a un model econòmic que integra el pensament ecològic, avui ja entre nosaltres. La RS organitzacional o bé integrarà un model sostenible,

de respecte i de mirada atenta cap als grups d'interès, o bé no serà RS. Anar sobre mínims, sense aquesta mirada, té massa riscos associats planetaris, relacionals i existencials.

És des de l'educació que cal integrar la pràctica de la reflexivitat per donar eines en la cura de l'ésser humà, amb una mirada que mai no és indiferent i que intenta adonar-se de l'altre. En aquest nou context educatiu urgent, les accions necessàries han de definir-se amb un horitzó d'acció temporal (la mirada prospectiva a llarg termini), però començant amb accions en el moment present en l'àmbit local i en polítiques educatives, de manera que es comencin a veure resultats a curt termini i d'una manera sostinguda que ens permeti avançar. És necessari integrar els principis que regeixen una RS renovada i emergent en el sistema educatiu des d'edats primerenques i donar-nos suport en les aproximacions que ja funcionen, però que requereixen aquest enfocament profund i un pensament més radical que faciliti un desenvolupament solidari, respectuós i integral, que implica una mirada atenta cap a l'ésser, cap a l'altre i, en conjunt, cap a la naturalesa holística. Part d'aquest moviment es basa a recolzar-nos en les oportunitats que ens ha ofert i ofereix la tecnologia, però amb una atenció conscient en els impactes negatius per a l'ésser humà i la seva manera de veure el món, interactuar socialment i connectar amb alguna cosa que reformula l'actual model econòmic i financer.

Conclusions

La via per assolir el millor escenari possible, aquell que inclou el benestar i les oportunitats per a tota la població mundial, passa per un esforç de cocreació de tots els grups d'interès en joc, tot començant per les empreses, les institucions educatives i la societat civil organitzada. Somiar que és possible es converteix en el primer pas per posar en marxa un pla d'acció col·lectiu en el qual els estats, i també les organitzacions supranacionals com les Nacions Unides, la Unió Europea, el BID i l'OMC, entre altres, han d'apostar per una economia inclusiva i una sostenibilitat regenerativa. Les lleis i les regulacions són necessàries per marcar el camí que cal seguir. En l'educació de les generacions més joves en el pensament crític, la justícia, la inclusió i el respecte cap a totes les persones, els ecosistemes i els éssers vius hi ha la clau per fer el canvi definitiu cap al futur desitjat.

Referències bibliogràfiques

- ASARA, Viviana; OTERO, Iago; DEMARIA, Federico; CORBERA, Esteve (2015). «Socially sustainable degrowth as a social-ecological transformation: repoliticizing sustainability». *Sustainability Science*, núm. 10, pág. 375-384. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-015-0321-9>
- B CORP (s. d.). *B Corp Spain* [en línia]. Disponible a: <https://www.bcorpSpain.es/>
- BOE (2018, 29 de desembre). 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, núm. 314, pág. 129833-129854. Agència Estatal Butlletí Oficial de l'Estat [en línia]. Disponible a: <https://www.boe.es/eli/es/l/2018/12/28/11>. [Data de consulta: juny de 2023].
- BOSTROM, Nick (2009). «The future of humanity». A: J. K. B. Olsen, E. Selinger y S. Riis Aldershot (eds.). *New Waves in Philosophy of Technology*, pág. 186-216. Oxford: Palgrave Macmillan [en línia]. Disponible a: <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». A: The world watch institute (eds.). *The world state report 2013. Is sustainability still possible?* (pág. 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, núm. 1, pág. 280-284. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12642>
- ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN (s.d.) «¿Cómo funciona la EBC?». *Economía del Bien Común* [en línia]. Disponible a: <https://economydelbiencomun.org/que-es-la-ebc/como-funciona-la-ebc/>. [Data de consulta: juny de 2023]
- FUNDACIÓN ELLEN MACARTHUR (s. d.). «¿Qué es una economía circular?». *Fundación Ellen MacArthur* [en línia]. Disponible a: <https://ellenmacarthurfoundation.org/es/temas/presentacion-economia-circular/vision-general>. [Data de consulta: juny 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 línia]. Disponible a: <https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/finance/articles/covid-19-confronting-uncertainty-through-and-beyond-the-crisis.html>. [Data de consulta: juny 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, núm. 3, pág. 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 línia]. Disponible a: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42776299>. [Data de consulta: juny 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 línia]. Disponible a: <https://news.un.org/es/audio/2014/01/1404151#:~:text=La%20globalizaci%C3%B3n%20es%20una%20de,muy%20pronunciada%20de%20los%20ingresos>. [Data de consulta: juny de 2023].
- RASKIN, Paul; ELECTRIS, Christi; ROSEN, Richard (2010). «The century ahead: Searching for sustainability». *Sustainability*, vol. 2, núm. 8, pàg. 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, núm. 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, núm. 8, pág. 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>

Citació recomanada: TORO CARNEVALI, Daniela; FERNÁNDEZ LÓPEZ, Manuel. «La mirada prospectiva: tendències i reptes per al futur de la responsabilitat social». *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2023, núm. 21. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n21.2317>



Daniela Toro Carnevali

dtoroc@uoc.edu

Professora col·laboradora del Departament de Societat, Política i Sostenibilitat d'ESADE. Professora col·laboradora del màster en Sostenibilitat i Gestió de la Responsabilitat Social i del màster de Direcció Executiva d'Empreses (MBA) de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) en col·laboració amb EADA

Doctora en Ciències de l'Administració d'Empreses per la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), sociòloga i màster en Gestió d'Entitats sense Ànim de Lucre. Té més de vint anys d'experiència com a treballadora i com a consultora estratègica en empreses i organitzacions sense ànim de lucre, a Espanya i a Llatinoamèrica, en les àrees de responsabilitat social corporativa, sostenibilitat, acció social i voluntariat corporatiu. És professora en universitats i escoles de negocis en responsabilitat social, cultura de la sostenibilitat, sociologia aplicada al món empresarial, gènere i justícia global, lideratge conscient i responsable i *coaching* i intel·ligència emocional. És col·laboradora acadèmica del Departament de Societat, Política i Sostenibilitat d'ESADE Business School des de l'any 2012, i professora col·laboradora del màster en Sostenibilitat i Gestió de la Responsabilitat Social des del 2017. A més, s'ha especialitzat com a *life coach* de persones estudiants i d'adults neurodivergents, i compagina aquesta activitat amb la docència i la consultoria en empreses que vulguin incorporar a les seves polítiques de cura de les persones els criteris de diversitat, equitat i inclusió. Ha publicat llibres de text i articles acadèmics, i entre els més recents hi ha *Sostenibilidad y Responsabilidad Social: inicios, evolución y tendencias*, i *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. Professor col·laborador del màster en Sostenibilitat i Gestió de la Responsabilitat Social de la UOC

Màster en Desenvolupament Sostenible (Dublin Institute of Technology), diploma de postgrau en Direcció d'Estudis d'Impacte Ambiental (University College Dublin, UCD) i doctor internacional (Universitat de Barcelona, Psicologia Social). En el context del desenvolupament sostenible ha estat professor del màster en Economia Ecològica i Gestió Ambiental a Noruega (Nord University), i d'Innovació Educativa (Universitat Politècnica de Catalunya, UPC) i Comunicació Responsable (Universitat Oberta de Catalunya, UOC) a Espanya, entre altres assignatures. Ha treballat en consultoria ambiental i prospectiva internacionalment i en l'àmbit acadèmic amb més d'onze anys com a resident en diversos països d'Europa, i col·labora amb les Nacions Unides en el context de la resiliència per al canvi climàtic. Entre els països en els quals ha desenvolupat o participat en projectes hi ha Irlanda, el Regne Unit, Espanya, Noruega, Mèxic, Cuba i les Seychelles. Actualment és *assistant professor* a la Dublin City University (DCU), on investiga sobre estudis de futur i desenvolupament sostenible en educació.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.



ODS

