

Universitat Oberta de Catalunya

OIKONOMICS

Revista de economía, empresa y sociedad

Núm. 21, noviembre 2023

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

OIKONOMICS

Revista de economía, empresa y sociedad

Quienes somos

Director

Joan Miquel Gomis

Consejo de Redacción

Eduard J. Álvarez-Palau

August Corrons

Irene Esteban

Àngels Fitó

Joan Manzanares

M^a Jesús Martínez

Albert Puig

Secretaria de Redacción

Elisabeth Pardo

Edición

Estudios de Economía y Empresa de la UOC

Apoyo a la publicación académica

Walewska Duran, Gestora Editorial

Maria Boixadera, Coordinadora de Publicación Académica

Ciencia Abierta

Vicegerencia de Investigación y Transferencia. Universitat Oberta de Catalunya

España. E-mail: publicacions@uoc.edu

Producción editorial

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

ÍNDICE

Núm. 21, noviembre 2023

Editorial: La gestión de la responsabilidad social en las organizaciones	4
<i>August Corrons Giménez</i>	
El valor ciudadano de la empresa	9
<i>Enrique Campomanes Calleja</i>	
La diversidad y la inclusión como fuente de valor: un enfoque desde la perspectiva de la diversidad funcional.....	18
<i>Natalia García-Carbonell</i>	
<i>Mònica Cerdan-Chiscano</i>	
La emergencia climática en el contexto de los límites planetarios	26
<i>Hug March</i>	
La sostenibilidad a lo largo del ciclo de vida de los productos.....	34
<i>Montserrat Llobet i Abizanda</i>	
La (in)compatibilidad entre la responsabilidad social de las empresas y la lógica capitalista de la rentabilidad.....	45
<i>Albert Puig Gómez</i>	
La RSC y la sostenibilidad en las enseñanzas de Economía y Empresa	51
<i>Dolors Setó Pamies</i>	
La mirada prospectiva: tendencias y retos para el futuro de la responsabilidad social	60
<i>Daniela Toro Carnevali</i>	
<i>Manuel Fernández López</i>	

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

La gestión de la responsabilidad social en las organizaciones

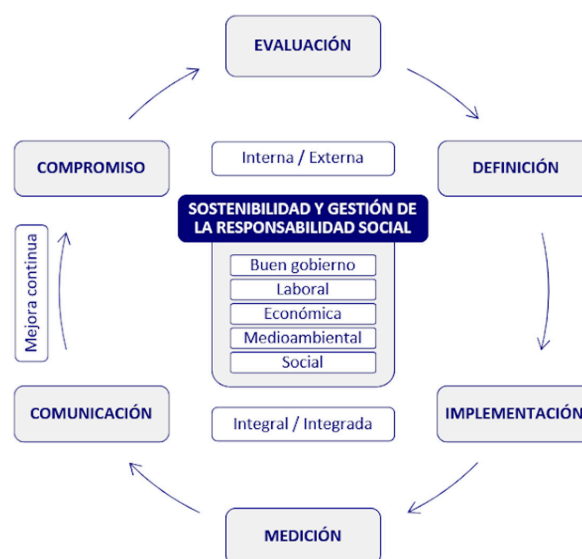
August Corrons Giménez

Director académico del máster universitario de Sostenibilidad y Gestión de la Responsabilidad Social (UOC)

Han pasado siete décadas desde que se hiciera la primera mención explícita al término *responsabilidad social*. Fue en 1953 cuando Howard Bowen, en *Social Responsibility of a Businessman*, utilizó por primera vez este término para referirse a la «toma de decisiones acorde con los objetivos y los valores de la sociedad». No obstante, no fue hasta hace aproximadamente veinticinco años cuando la responsabilidad social despertó una gran preocupación entre los organismos públicos como consecuencia de las problemáticas sociales, económicas y medioambientales causadas por las prácticas voluntarias y los códigos de conducta del momento. Desde entonces han surgido iniciativas internacionales y nacionales, así como instrumentos legislativos para la responsabilidad social. Y, a su vez, esta ha ido convergiendo hacia la sostenibilidad y el desarrollo sostenible, lo cual es del todo relevante para vincularla con el medio y largo plazo y con los grupos de interés. Todo ello ha acelerado la integración de la sostenibilidad y la responsabilidad social en la gestión de las organizaciones, con un incremento del compromiso y nivel de implicación que ha ido más allá de las obligaciones legales por la aparición de un marco autorregulador.

Pero ¿cómo deben gestionarse las organizaciones para que todo esto sea una realidad? Una adecuada gestión de la responsabilidad social (figura 1) pasa por hacerlo en distintas **etapas** (compromiso, evaluación, definición, implementación, medición y comunicación) y desde distintas **perspectivas** (interna, externa, integral e integrada), teniendo en consideración las cinco dimensiones de impacto (del buen gobierno, laboral, económica, medioambiental y social) y contribuyendo con ello a la **mejora continua**, tanto a corto como a medio y largo plazo.

Figura 1. Modelo de gestión de la responsabilidad social



Fuente: elaboración propia

Veamos a continuación un poco más detalladamente qué representan todos y cada uno de estos conceptos.

Etapas

Todo modelo de gestión de la responsabilidad social debe servir para guiar a las organizaciones a través de un proceso de etapas concatenadas:

- **Compromiso:** gestión basada en el compromiso de los líderes para integrar la sostenibilidad y la responsabilidad social en estrategias y operaciones. Durante esta etapa, los líderes anuncian públicamente su compromiso a los grupos de interés. Específicamente, el equipo de liderazgo se compromete a integrar la sostenibilidad y la responsabilidad social en la estrategia, cultura y operaciones cotidianas de la organización, con una supervisión proporcionada por estructuras de gobierno transparente.
- **Evaluación:** gestión en la que se evalúan riesgos, oportunidades e impactos en todas las áreas funcionales de las organizaciones (recursos humanos, finanzas, marketing y producción). La organización evalúa sus riesgos y oportunidades, en términos financieros y no financieros, así como el impacto de sus operaciones y actividades, de forma continua, con el fin de desarrollar y refinar sus objetivos, estrategias y políticas.
- **Definición:** gestión basada en definir objetivos, estrategias y políticas. De acuerdo con la evaluación de riesgos, oportunidades e impactos, la organización desarrolla y define objetivos e indicadores específicos de su contexto operativo, creando un plan de trabajo para llevar a cabo su programa.
- **Implementación:** gestión basada en aplicar estrategias y políticas a través de la empresa y a lo largo de la cadena de valor. La organización establece y garantiza continuos ajustes a procesos cotidianos y esenciales, involucra y educa a las personas empleadas, desarrolla capacidad y recursos y trabaja con socios de la cadena de valor para abordar e implementar su estrategia de sostenibilidad y responsabilidad social.
- **Medición:** gestión consistente en medir y monitorear los impactos y progreso hacia los objetivos. La organización ajusta sus sistemas de gestión de desempeño para recolectar, analizar y monitorear los indicadores de desempeño establecidos en las etapas de evaluación y definición, realizando ajustes para mejorarlo.
- **Comunicación:** gestión basada en comunicar los avances y estrategias e involucrar a los grupos de interés para una mejora continua. Durante esta etapa, la organización comunica su progreso y estrategias dirigidas a implementar su compromiso desarrollando una comunicación sobre el progreso e involucrando a los grupos de interés para identificar formas de mejorar el desempeño continuamente.

Perspectivas

El modelo de gestión de la responsabilidad social debe tener en consideración las distintas perspectivas de las organizaciones:

- **Interna:** gestión de todo aquello que afecta a las personas trabajadoras, al impacto medioambiental, a las materias primas, a las condiciones de trabajo o a la peligrosidad de los productos. Es decir, se trata de la gestión de los recursos humanos, la salud y la seguridad en los puestos de trabajo, la adaptación al cambio, el impacto ambiental y de los recursos naturales, las personas empleadas, así como los accionistas o los propietarios, entre otros.
- **Externa:** gestión de los grupos de interés o colectivos con los que la organización se relaciona y para los que debe generar algún valor. Es decir, se gestionan los socios comerciales, los proveedores, los consumidores, los derechos humanos, los problemas ecológicos globales, los grupos de opinión, las administraciones públicas, así como las comunidades locales y la sociedad y el público en general, entre otros.
- **Integral:** gestión que afecte a todas las áreas de la organización y se extienda por toda la cadena de valor. Una gestión que forme parte del gobierno o dirección (voluntad, compromiso, sentido estratégico...), que forme parte de todos los departamentos o unidades, y que también se integre en la cadena de valor.
- **Integrada:** gestión que se incorpora tanto en la organización como en los procesos y los procedimientos; que considere a la organización como un sistema complejo donde cada uno de sus elementos están interconectados e interrelacionados, siendo tan importante las partes como la relación entre ellas.

Dimensiones

Si bien la triple cuenta de resultados, que hace referencia a la necesidad de medir y reportar tanto los resultados económicos de las organizaciones como los sociales y los medioambientales, todavía se emplea, la forma de presentar

la información o de rendir cuentas ha ganado amplitud y concreción: los aspectos laborales y de buen gobierno tienen cada vez más presencia. Ello da lugar a la quintuple cuenta de resultados o a las cinco dimensiones de impacto de las organizaciones:

- **Buen gobierno:** gestión del conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de las organizaciones, fomentando la transparencia y la comunicación con los grupos de interés, aportando seguridad en la gestión de riesgos financieros y no financieros, y dotándolas de una estrategia sostenible orientada a una gestión socialmente responsable de estas. Las organizaciones deben, para ello: basar el funcionamiento en la transparencia y el buen gobierno; impulsar una cultura de la competitividad responsable; implantar modelos de gestión responsables y sostenibles; informar periódicamente sobre la gestión de la responsabilidad social; y fomentar la comunicación y los espacios de diálogo con los diferentes grupos de interés.
- **Laboral:** gestión de un modo socialmente responsable de las personas que forman parte de las organizaciones, garantizando su seguridad y salud, fomentando su conciliación de la vida laboral, familiar y personal, e impulsando su formación y desarrollo profesional, sin olvidar el derecho a la representación sindical, las medidas de impulso a la accesibilidad universal o el aseguramiento de la igualdad y la diversidad. Las organizaciones deben, para ello: generar empleo basado en unas relaciones laborales de calidad; gestionar de forma responsable los equipos y a las personas; asegurar unos entornos de trabajo saludables; desarrollar el capital humano; gestionar positivamente la diversidad; y fomentar la reforma horaria y la conciliación.
- **Económica:** gestión de cualquier aspecto relacionado con la cadena de aprovisionamiento de las organizaciones, con la administración de la clientela, de las personas consumidoras o usuarias y con el desarrollo socialmente responsable de la actividad fiscal. Para ello, las organizaciones deben: fortalecer la fiscalidad responsable; apostar por la compra de proximidad y el uso de recursos locales; incorporar criterios de responsabilidad social en las decisiones de compra; establecer relaciones basadas en la confianza y el compromiso a lo largo de toda la cadena de abastecimiento; innovar en procesos, productos y servicios e invertir en I+D+i; así como realizar acciones de inversión socialmente responsable.
- **Medioambiental:** gestión de la relación y los retos de las organizaciones con el medio ambiente, desde la emergencia climática hasta la lucha contra los residuos plásticos, la pérdida de la biodiversidad, etc., permitiendo a las organizaciones reducir costes, aumentar su competitividad e incluso retener y captar talento, entre otros muchos beneficios. Las organizaciones deben, para ello: reducir los consumos de recursos naturales y energéticos; promover una movilidad sostenible; reducir y aprovechar residuos; utilizar productos y servicios respetuosos con el medio; sumar esfuerzos destinados a la mitigación y adaptación al cambio climático; y apostar por una economía circular.
- **Social:** gestión de las actividades que las organizaciones llevan a cabo en colaboración con otras entidades o por iniciativa propia y que tienen un impacto positivo en la sociedad y en las comunidades locales en las que desarrollan su actividad. Las organizaciones, para ello, deben: impulsar la cohesión social y el compromiso con la comunidad y las alianzas; promover el consumo responsable; integrar la responsabilidad social en la educación, la formación y la investigación; respetar y proteger los derechos humanos en toda la cadena de valor; e intercambiar experiencias y buenas prácticas.

Mejora continua

Las distintas perspectivas y dimensiones de impacto deben permitir cerrar el círculo que conforman las distintas etapas del modelo de gestión anteriormente presentado, y este es susceptible de recibir el *feedback* resultante de la comunicación para pasar nuevamente al compromiso de seguir avanzando en la gestión de la responsabilidad social. Al mismo tiempo, debe avanzarse hacia la integración de este modelo de gestión en un sistema de gestión integral en el que también se contemple la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales, entre otros.

1. Presentación y estructuración del contenido

El presente número de *Oikonomics* está conformado por un total de siete artículos que tratan, directa o indirectamente, las distintas etapas, perspectivas y dimensiones de impacto del modelo de gestión de la responsabilidad social en las organizaciones, poniendo en valor la importancia de todo ello en la contribución a la mejora continua.

En el **primer artículo**, titulado «El valor ciudadano de la empresa», el Dr. Enrique Campomanes reflexiona acerca del necesario acercamiento de las empresas a la sociedad y sobre el rol que tienen la responsabilidad social y la sostenibilidad a la hora de lograr una transición productiva que sea beneficiosa tanto para la sociedad como para las empresas y el medio ambiente. Por tanto, que contribuya a implantar una nueva sociedad sostenible que resuelva los graves problemas de la sociedad industrial y que utilice la libertad para el crecimiento de las personas, la igualdad para reconocerse como semejantes y la fraternidad para cuidarse entre todos.

«La diversidad y la inclusión como fuente de valor: un enfoque desde la perspectiva de la diversidad funcional» es el **segundo artículo** de este número, escrito por la Dra. Natalia García y por la Dra. Mònica Cerdán. Se trata la importancia de la diversidad y la inclusión como factores clave de éxito en el reconocimiento y la integración de las diferencias entre el personal de las organizaciones. Asimismo, se pone de manifiesto la necesidad de que estas mejoren su capacidad de gestión en este ámbito, con el fin de dar respuesta a los retos que todavía quedan por afrontar para la consecución de organizaciones plenamente inclusivas.

El catedrático Hug March, en el **tercer artículo**, publicado bajo el título de «La emergencia climática en el contexto de los límites planetarios: hacia la necesidad de nuevos marcos interpretativos y de acción», habla sobre el gran reto que representan para la humanidad la cuestión ambiental y, en particular, el cambio climático. A su vez, pone en evidencia que la emergencia climática representa una de las crisis más profundas y amenazadoras para garantizar un planeta justo y habitable tanto para las personas como para la biosfera. Destaca, además, el rol que juegan las organizaciones en el fomento de un profundo cambio social, cultural y político-económico.

En el **cuarto artículo**, titulado «La sostenibilidad a lo largo del ciclo de vida de los productos», la Dra. Montserrat Llobet reflexiona acerca de la manera de satisfacer las necesidades humanas como elemento clave para optimizar la calidad de vida de las personas y su integración en la naturaleza. Explica cómo la aplicación de indicadores de calidad de vida debe permitir un avance hacia la sostenibilidad a través de la toma de decisiones conscientes, tanto a nivel individual como colectivo y tanto a nivel público como privado; así como el papel que en todo ello desempeñan las organizaciones y el ciclo de vida de sus productos.

El Dr. Albert Puig, en el **quinto artículo**, publicado bajo el título «La (in)compatibilidad entre la responsabilidad social de las empresas y la lógica capitalista de la rentabilidad», habla sobre la teoría del accionista (*stockholder theory*) como criterio o comportamiento ético implícito en el hegemónico modelo neoclásico y las lógicas de funcionamiento del capitalismo. Reflexiona acerca de la compatibilidad de esta teoría con la actual demanda social de avanzar hacia un cambio de valores en las organizaciones para que estas actúen con una ética distinta, integrando la responsabilidad social en la gestión de estas.

En el **sexto artículo**, titulado «La RSC y la sostenibilidad en las enseñanzas de economía y empresa», la Dra. Dolors Setó reflexiona acerca del rol de las universidades como agentes de cambio para promover el desarrollo sostenible a través de la educación, la investigación, la innovación y el liderazgo social. Desde el punto de vista educativo, presenta la necesidad de proporcionar al estudiantado los conocimientos y las habilidades necesarias para abordar los retos de la sostenibilidad. Además, debate sobre lo que actualmente se está enseñando respecto a la responsabilidad social, y sobre el modo en que todo ello se está integrando en los planes de estudio.

Finalmente, «Tendencias y retos para el futuro de la responsabilidad social» es el **séptimo y último artículo** de este número, escrito por la Dra. Daniela Toro y el Dr. Manuel Fernández. Se presentan cuáles son los principales retos que las empresas tienen actualmente, así como cuáles son las tendencias que desde las mismas empresas o desde los *think tanks* internacionales se están desarrollando para afrontar dichos retos. Reflexiona sobre el papel de la sociedad a la hora de exigir a las empresas respuestas a estos retos locales y globales, y sobre la importancia de la educación para formar una ciudadanía más consciente y empoderada al respecto.

Deseamos que estos siete artículos sean del interés de quien los lea, y que aporten la información y el conocimiento necesarios para entender el importante rol que desempeñan las organizaciones a la hora de gestionar su responsabilidad social, en aras de un futuro sostenible en el que las personas y el planeta estén en el punto de mira de cualquier decisión empresarial.

Cita recomendada: CORRONS GIMÉNEZ, August. «La gestión de la responsabilidad social en las organizaciones». *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2023, n.º 21. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n21.2310>



August Corrons Giménez

acorrons@uoc.edu

Director académico del máster universitario de Sostenibilidad y Gestión de la Responsabilidad Social (UOC)

Profesor e investigador de los Estudios de Economía y Empresa (EEE) de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Director académico del máster universitario de Sostenibilidad y Gestión de la Responsabilidad Social de la UOC. Subdirector de Alianzas, Comunidad y Cultura de los EEE. Ámbito docente: sostenibilidad, responsabilidad social y alternativas económicas. Ámbito de investigación: monedas complementarias, economía social y desarrollo local.

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



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

UN NUEVO ENFOQUE MÁS SOCIAL

El valor ciudadano de la empresa

Enrique Campomanes Calleja

Socio gerente en INDAE, Inmark y Makeateam. Profesor colaborador del máster en Sostenibilidad y Gestión de la Responsabilidad Social (UOC)

RESUMEN La confluencia de distintos factores está generando un mayor acercamiento de las empresas a la sociedad. Por un lado, la necesidad comercial de establecer canales permanentes con los consumidores exige a las empresas convertirse en sistemas abiertos y, con ello, la asunción de obligaciones ciudadanas con la sociedad.

Por otro lado, la situación calamitosa del planeta está generando una alarma general de peligro que apela con urgencia a la colaboración y el compromiso de todos los agentes sociales, especialmente de las organizaciones productivas.

Para conseguirlo, se están implementando enfoques poderosos, como la responsabilidad social y la sostenibilidad, creados para generar una transición productiva que sea beneficiosa para todos, sociedad, empresas y medio ambiente. El plan de acción ya está trazado, con un pacto aprobado por la Asamblea General de la ONU (Agenda 2030), con un patrón de gobierno empresarial consistente (ESG) y con unos objetivos realistas (ODS). Este recorrido, ordenado y firme, permite compatibilizar la conservación del planeta, con la calidad de vida y el bienestar social de sus moradores.

Como señalan los Estados en la resolución de la Agenda 2030, «estamos resueltos a poner fin a la pobreza y el hambre en todo el mundo de aquí a 2030, a combatir las desigualdades dentro de los países y entre ellos, a construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas, a proteger los derechos humanos y promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, y a garantizar una protección duradera del planeta y sus recursos naturales».

El objetivo principal es implantar una nueva sociedad sostenible que resuelva los graves problemas a los que nos ha llevado la sociedad industrial. Una sociedad comunitaria justa y solidaria que tenga en cuenta la salud y la concordia de la humanidad y su entorno de vida. En definitiva, una sociedad que utilice la libertad para el crecimiento de las personas, la igualdad para reconocerse como semejantes y la fraternidad para cuidarse entre todos.

PALABRAS CLAVE responsabilidad social corporativa; sostenibilidad; empresa ciudadana; fin de la pobreza; trabajo decente y crecimiento económico

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. La empresa se humaniza

La empresa nació al calor de la sociedad industrial. Se consolidó como un sistema cerrado donde se fabricaba, a partir de una materia prima, un catálogo de productos. Eran sus dos únicas características visibles. En su interior, a modo de caja negra, se incorporaban recursos (incluidos humanos) y tecnología para movilizar procesos que permitieran una producción a gran escala. Era la época definida por la célebre frase de Henry Ford, «¿por qué cuando pido un par de brazos me vienen con un cerebro?». El sistema de mercado les permitió definirse como «sociedades anónimas», donde lo único importante era el accionista, el producto y el beneficio. Cuestión privada. Eran sujetos extraños, ajenos a la sociedad, con la que solo se relacionaban por motivos comerciales.

Después de la segunda guerra mundial, el producto, elemento propio de la empresa, tuvo que dejar su puesto principal al cliente, elemento propio de la sociedad. La empresa se fue convirtiendo en un sistema abierto para captar mejor los deseos y necesidades de los clientes e incrementar la conexión con ellos. Así, se inició el acercamiento entre la empresa y la sociedad. De esta manera y en su camino hacia la plena incorporación en la sociedad, las empresas se han ido humanizando progresivamente. Como señalan Moreno et al. (2009): «Estamos convencidos de que la construcción de la empresa del siglo XXI supone también la construcción de una empresa realmente humana, una empresa donde el ser humano, el que está dentro y el que está fuera, alcanza, por fin, el lugar central y toda la arquitectura y la atmósfera organizacional se encuentra al servicio de esa idea».

Para atender mejor al cliente («el cliente es el rey») las empresas empezaron a apostar por el talento como principal dinamizador del sistema. Esta decisión obligó a las organizaciones empresariales a reconocer, como su principal valor, el trabajo de sus profesionales. Su empoderamiento fue la lógica consecuencia de este cambio. Las organizaciones fueron diseñando perfiles profesionales basados en competencias, que incluyen todas las capacidades de las personas relacionadas con el raciocinio, las emociones y las pasiones. Para que estos perfiles fluyan naturalmente, necesitan cauces abiertos, conexiones fuertes en los equipos y relaciones profesionales intensas con los clientes. De esta forma, las empresas se están convirtiendo en empresas ciudadanas, es decir, agrupaciones sociales vivas y activas.

Este cambio de visión empresarial está generando un cambio de paradigma que afecta, en profundidad, a la estructura y la estrategia de las empresas y, especialmente, al funcionamiento de su organización interna.

En primer lugar, implica la reconversión de sus profesionales, abandonando el rol de meros recursos (humanos) para convertir su trabajo (talento) en el principal valor de la empresa. De esta forma los principales riesgos de la actividad empresarial se han ido desplazando de la funcionalidad de los procesos (la producción) a la fiabilidad de los profesionales (los comportamientos). Este nuevo enfoque obliga a las empresas a desarrollar una cultura corporativa fuerte que sea referente de la conducta de sus profesionales. Es decir, deben convertirse en empresas «humanas».

En segundo lugar, exige un cambio radical del escenario donde los profesionales realizan su actividad, ya que debe facilitar, de una manera amable y productiva, el desarrollo de nuevas competencias basadas en emociones y pasiones. Además, debe optimizar el despliegue de comportamientos abiertos, libres e innovadores, activando las diferentes potencias inteligentes que se van incorporando al trabajo profesional. Es decir, deben convertirse en empresas «multinteligentes».

En tercer lugar, deben crear, como sistemas vivos que son, un alma (social) empresarial, dentro de su aparato productivo, que permita una rápida adaptación a los continuos cambios compatible con una afirmación de su identidad. Un alma que se nutre de valores que van arraigando en la organización, de objetivos que indican la mejor dirección de avance, de inteligencias con marcadas señales éticas de integridad y de comportamientos profesionales, eficaces y justos. Como remarca Echegaray (2017) «(...) las empresas tienen alma y esa alma es un cierto principio que conecta todo lo que es importante para esa empresa, haciendo que esté viva, dinámica y creativa».

Para conseguirlo, necesita incorporar, como eje esencial de la gestión de la empresa, un propósito general que sirva de fundamento de su unidad de acción. Como claramente señalan O'Brien et al. (2021) «(...) las empresas están utilizando su propósito para crear conexiones más profundas con los consumidores, hacer más por las comunidades con las que trabajar, atraer y retener talento, y están logrando mayores resultados e impacto en el proceso». Es decir, deben convertirse en empresas «con alma».

2. La empresa se dota de una cultura fuerte

La cultura es la médula espinal de las organizaciones. Por ella circulan todos los elementos emocionales y éticos de sus profesionales, así como la política que engrasa la actividad empresarial. Fija los comportamientos profesionales en sintonía con los valores que se quieren incorporar a la actividad profesional. Por eso, cada vez tienen más importancia los elementos culturales, en los que se miran los profesionales para poder encontrar puntos de orientación más precisos.

La cultura es el cofre que contiene las técnicas utilizadas (*know how*), el código simbólico (el argot empleado para entenderse), los modelos que explican los modos de actuar y la forma de entender el contexto exterior y el mundo normativo como el propósito, los principios, los valores, las creencias, las normas y las limitaciones que sirven de brújula a los comportamientos profesionales y a la toma de decisiones más humanas e inteligentes alineados con el alma empresarial. Transmite reflejos, hábitos y actitudes que acompañan a las conductas de sus miembros y les imprime una identidad de pertenencia a la empresa y una cierta homogeneización de sus comportamientos para enfocarlos hacia la finalidad de la empresa. Las redes de trabajo de la comunicación cultural permiten diseñar canales de interacción para establecer una fuerte comunicación entre los miembros de la organización.

La cultura empresarial impregna el ambiente y conforma la manera de trabajar de la empresa a través del sistema de valores compartido (lo que es importante), las creencias (cómo son las cosas) y la forma en la que deben hacerse las cosas dentro de la empresa (cómo se trabaja aquí). Un oráculo donde los profesionales entienden cómo se consiguen los resultados y los medios que pueden utilizar para conseguirlos. Es la encargada, en definitiva, de conectar y cohesionar a los profesionales y transmitirles el aprendizaje informal de la compañía.

Mientras la actividad de la empresa se basaba en «procesos» y los profesionales eran meros recursos de la cadena de producción, el aprendizaje formal era el más utilizado, quedando el aprendizaje informal reducido a cuestiones de jerarquías y adaptación de los empleados a la eficiencia de los procesos. Y, en consecuencia, la cultura de la empresa era manifiestamente débil y poco relevante. A partir de la segunda mitad del siglo xx, la actividad empresarial empezó a desarrollarse alrededor de los talentos de los profesionales y el aprendizaje informal empezó a tomar relevancia, ya que los comportamientos tienen gran dependencia de ese aprendizaje. Y, de esta forma, la cultura empresarial se fue fortaleciendo hasta convertirse en un factor estratégico de la organización.

Actualmente las empresas occidentales movilizan y desarrollan su cultura utilizando dos grandes enfoques, en proporciones diferentes:

- 1)** El enfoque de integridad (*integrity approach*), que busca el compromiso voluntario con unos valores compartidos y la asunción personal de responsabilidades para favorecer una conducta responsable, integrando las actuaciones éticas como mejora de resultados. De esta forma, los profesionales aprenden los mejores comportamientos que agregan talento y los límites que no deben traspasar para evitar los conflictos éticos, como la cultura de valores corporativos, la dirección por valores o la visibilidad y recompensa de buenas prácticas.
- 2)** El enfoque de cumplimiento (*compliance approach*), que establece sistemas de incentivos y castigos para que los empleados cumplan las normas y se puedan prevenir las conductas ilegales. Asume el rol de guardián del cumplimiento para guiar a los profesionales por el camino más adecuado y prevenir las malas prácticas y la falta de integridad, como los códigos de conducta, los credos de empresa o los programas de *compliance*.

3. La empresa inyecta talento a los comportamientos profesionales

El talento se ha convertido en el principal valor de la empresa. Su presencia y aplicación se visibiliza en los comportamientos de sus profesionales. De esta forma, aumentar el talento consiste en inyectarle más inteligencia y ética para hacerlo más eficiente y justo.

Las organizaciones han sido muy reacias a incorporar las inteligencias emocional y ética a los comportamientos profesionales. La primera proviene del mundo de la psicología, y la segunda del mundo de la filosofía. Desde entonces siguen aterrizando nuevas inteligencias para mejorar el talento de los profesionales, que proceden de disciplinas tan distantes como la neurociencia o la física. La inteligencia artificial (IA) también está empezando a hacerse un hueco en el nuevo perfil profesional, especialmente aquella basada en el comportamiento. Como señala Vidal (2023), «el verdadero poder de la IA radica en su capacidad para mejorar y amplificar nuestras habilidades humanas, para permitirnos ir más allá de nuestras limitaciones y experimentar el mundo y la creatividad de nuevas y emocionantes formas».

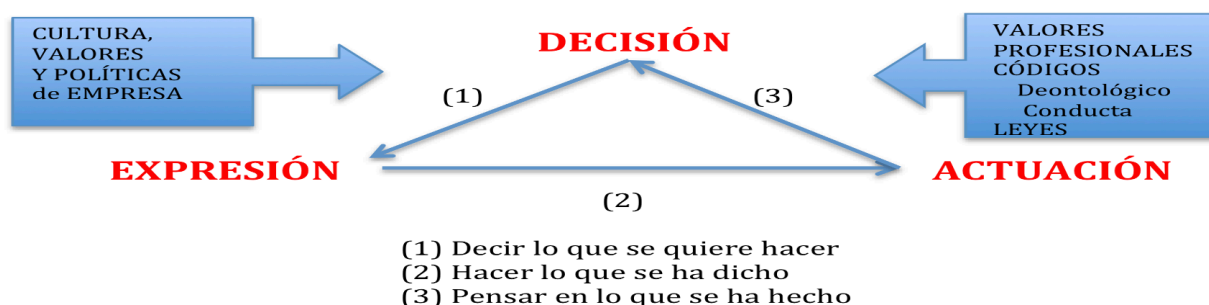
La llegada de tal variedad de inteligencias genera una gran complejidad en la toma de decisiones que puede alterar el comportamiento profesional. La razón se enfrenta a un complejo nudo de fuentes inteligentes que le dificulta una coordinación adecuada para optimizarlas con sentido común. Y, por eso, necesita un equilibrio estable interno que las coordine, papel que desempeña la (inteligencia) ética. La fuerza de la ética consiste en fortalecer el carácter e implementar el círculo virtuoso de las personas. Como describe Campomanes (2021), «la ética sirve para labrarse un buen carácter (Adela Cortina) y como el carácter es el resultado de nuestra conducta (Aristóteles) se puede afirmar que la ética es la forma de conducirse en la vida (Cicerón)».

Además, debe existir un espacio laboral transparente, libre y confortable que elimine el miedo o la cobardía implícita en un ambiente empresarial cerrado o jerarquizado. Y, para que eso ocurra, se necesitan escenarios empresariales que alcancen un elevado «tono ético». El «tono ético», según define Casanovas (2013), se trata de «un concepto que se relaciona con la cultura de una empresa respecto de la necesidad de observar ciertos estándares éticos en el desarrollo de los negocios, lo que enlaza directamente con el cumplimiento de la legalidad (como una manifestación más de ética)». El tono ético está influido principalmente por la organización y la cultura de la empresa (enfoque de integridad) y el impacto de los programas de cumplimiento que estén implementados (enfoque de cumplimiento).

La principal finalidad de la (inteligencia) ética consiste en generar fiabilidad en los profesionales a través de los valores éticos, dotándoles de comportamientos íntegros que permitan aumentar su nivel de confianza. La integridad del comportamiento consiste en ser «entero», ser siempre el mismo en todas las manifestaciones del pensamiento, la palabra y la acción, en los términos que definió Sócrates: «La manera más fácil y segura de vivir de manera honorable es ser en realidad lo que parecemos».

Para ello es necesario establecer un circuito cerrado entre el pensamiento (ideas), las palabras (lenguaje) y la acción (resultados) con la finalidad de evitar interferencias en forma de miedos o conveniencias y conseguir blindar su unidad de acción. Este mecanismo tiene como principal característica un movimiento circular acumulativo, que incorpora una función de *feedback* para garantizar el aprendizaje sobre los resultados obtenidos.

Figura 1. (Inteligencia) ética



Fuente: elaboración propia. Para un desarrollo más detallado, léase Campomanes Calleja, Enrique y Díaz Marcos, Luís. (2015). Hábitos éticos para desarrollar la integridad profesional: Valores y competencias. *Comunicación XXIII Congreso EBEN-España*

Esta necesidad de incorporar la ética práctica en las organizaciones se ha ido potenciando con el desarrollo de herramientas específicas que permiten mejorar el comportamiento de los profesionales e imprimirles el sello singular de los valores de la empresa. En este sentido, podemos destacar varias tendencias, como *business ethics* (ética empresarial), *organizational culture* (cultura organizacional), *corporate social responsibility* (responsabilidad social corporativa) o programas de *compliance* (cumplimiento legal).

4. La empresa colabora con la sociedad

Hacer un mundo mejor es un objetivo de todos, y para eso hay que tener en cuenta que los recursos son limitados y el modelo de desarrollo actual ha puesto en evidencia que el planeta es finito. La riqueza y el bienestar ya no se consiguen creciendo, sino sosteniendo y conservando.

Las empresas influyen de manera apreciable en la sociedad en la que están presentes. En sus habitantes y en el territorio en el que están emplazadas. La globalidad y la red de Internet les confiere un carácter internacional y transnacional.

Por ello, la participación de la comunidad empresarial es esencial para alcanzar los objetivos transformadores de la sociedad. En este sentido, por la capacidad que tienen de contribuir al desarrollo de los entornos en los que operan, son importantes los agentes de transformación, cuya actividad y desarrollo contribuyen al desarrollo social. Según expone Román (2019), presidente de la Fundación SERES (sociedad y empresa responsable), «en un momento de transformación como el actual, el papel de las empresas es fundamental, dada la mayor agilidad de estas. Las compañías se pueden adaptar más fácilmente que las instituciones o los Gobiernos y esto les da una mayor responsabilidad con la sociedad. Por eso deben liderar el cambio, y ser locomotoras de esa cadena de valor social, necesaria para un futuro sano y justo para todos».

La responsabilidad social empieza donde acaba la responsabilidad legal. Mientras que la segunda es de obligatorio cumplimiento por las empresas, la primera es su ampliación voluntaria. El Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) la define como «una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general» (2014).

La Comisión Europea (2001), y haciendo el mismo hincapié en los impactos producidos por las empresas, definió en su Libro Verde el término RSC como «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores». Siguiendo ese argumento, podemos definir la RSC como el compromiso voluntario de las empresas de mitigar los impactos generados por sus procesos y acciones durante la fase de la producción, en los *stakeholders*, el medio ambiente y la comunidad en la que residen. Esta responsabilidad se está traduciendo en labores de filantropía, obras sociales o recuperación del medio ambiente.

La implantación de la RSC en las organizaciones, a pesar de su carácter voluntario, ha ido progresando de una manera sostenida, y se han ido creando herramientas como el sistema integrado de gestión que propone parte de las propuestas del Modelo EFQM para la RSC, la Norma ISO 9004:2000, ISO 14001, ISO 26000, la Norma SGE 21 de FORÉTICA o la Norma ISO 45001. Sin embargo, la sociedad cree que este esfuerzo es demasiado lento y limitado, y exige a las empresas un mayor compromiso social para poder gestionar el elevado riesgo de destrucción planetaria. En el sentido de la conocida metáfora de la psicología, «en una tortilla de jamón, la gallina colabora y el cerdo se compromete».

5. La empresa se compromete con la sociedad

En palabras del economista Parrique (2023), «debemos pasar de una lógica de maximización a una de satisfacción. El objetivo: mejorar nuestra capacidad para satisfacer las necesidades de todos sin superar nunca nuestros techos ecológicos». El gran reto empresarial consiste, por lo tanto, en recorrer el camino desde la responsabilidad social hasta la sostenibilidad. Desde la colaboración al compromiso. La diferencia es importante porque la visión debe transitar desde prestar atención a la mirada exterior, como mitigar (reparar) el daño producido, a enfocarla en la mirada interior, como prevenir (eliminar) el daño que se pueda producir. Este cambio exige dos estrategias importantes: por un lado, llevar la responsabilidad social al core de la empresa, de tal manera que toda la actividad de la empresa prevenga y elimine los riesgos asociados a su producción y, por otra parte, que se actualice a lo largo del tiempo, es decir, que tenga una vocación de permanencia (una planificación a largo plazo).

Un poco de contexto: en 2015, 193 Estados aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, definida como un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad. El hecho de disponer de unos objetivos colectivos para alcanzar antes de 2030 permite que todos tengamos una dirección común y una meta que alcanzar.

En 2020, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) actualizó su Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas de 2015, eliminando el término *RSC* y reemplazándolo por el de *sostenibilidad*. Este cambio de lenguaje se basa en que el término *sostenibilidad* es más exacto, ya que no solamente está relacionado con el medio ambiente, sino también con el compromiso de atención y cuidado de los *stakeholders* (y de la sociedad en general) y la gobernanza corporativa dentro de la organización (ESG). Que se puede traducir en conseguir los retos del desarrollo sostenible siguiendo los objetivos (ODS) trazados en una hoja de ruta clara y explícita para las empresas.

Según detalla Lozano (2009), las empresas deben ir avanzando para alcanzar los distintos niveles de compromiso: primero, los relacionados con la responsabilidad social, el compromiso con la comunidad a través de acciones de filantropía y la relación justa con sus *stakeholders*; después, los relacionados con la sostenibilidad, integrar en la estrategia corporativa la responsabilidad social y llevar al gobierno corporativo el sentido social y medioambiental como una finalidad preferente. En

definitiva, la exigencia de la nueva sociedad es determinante, el camino a recorrer está claramente definido y la meta angustiosamente esperada. Solo queda aumentar la velocidad para poder llegar antes de que el planeta colapse.

Conclusiones

Un modelo de negocio sostenible y responsable no depende tanto del tipo de empresa sino del nivel de compromiso de la empresa con la sociedad. Responsabilidad y sostenibilidad son las dos columnas que sustentan las empresas ciudadanas y, para que estén bien cimentadas, necesitan la estabilidad y el equilibrio de comportamientos profesionales que se ajusten al talento marcado por la cultura de la empresa, y que estén fundamentadas en valores, inteligencias y reflexión ética. En definitiva, involucrarse, como lo hace la ciudadanía, en la construcción del futuro de la sociedad.

En esta dirección, Cecilia Martínez (2020), investigadora en el Centro de Ética Aplicada (CEA) de la Universidad de Deusto, señala que la empresa ciudadana es aquella que «se considera responsable de sus acciones, participa en el debate social y se vincula para avanzar hacia un modelo de sociedad más justo y sostenible».

De esta forma, las empresas podrán recorrer el camino hasta convertirse en miembros de la sociedad. Y, para eso, deben disponer de un alma empresarial que transmita confianza, lealtad y compromiso con la sociedad de la que formarán parte con todos los derechos y obligaciones inherentes a la ciudadanía.

Referencias bibliográficas

- CAMPOMANES CALLEJA, Enrique (2021, 2 de diciembre). «La empresa ética como base de la empresa ciudadana». Resumen de la conferencia impartida en la Universidad ESAN de Lima (Perú) 2/12/21. 30 páginas. Inédito.
- CASANOVAS, Alain (2013). *Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal – Cuaderno nº 6 – Cumplimiento legal, ética e integridad*. KPMG [en línea]. Disponible en: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N6.pdf
- COMISIÓN EUROPEA (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión Europea [en línea]. Disponible en: [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*. Fundación ALBOAN y REAS Euskadi [en línea]. Disponible en: <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 línea]. Disponible en: <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 línea]. Disponible en: <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 línea]. Disponible en: https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/03/OBRSC-Memoria_Actividad_2014.pdf
- PARRIQUE, Timothée (2023, 28 de mayo). Entrevista. *El País*, pág. 32 [en línea]. Disponible en: <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, noviembre). «Introducción». *SERES, valor social 2019. VI Informe del impacto social de las empresas*. Deloitte [en línea]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-fundacion-seres-2019.pdf>

VIDAL, Marc (2023). *LinkedIn* [en línea]. Disponible en: https://www.linkedin.com/feed/update/ugcPost:7084879123910639617/?origin=NETWORK_CONVERSATIONS&midToken=AQEoKKCq5G4Pkw&midSig=2KCGf22zM_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=hvgk27-lk76ylqn-q7

Cita recomendada: CAMPOMANES CALLEJA, Enrique. «El valor ciudadano de la empresa». *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2023, n.º 21. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n20.2311>



Enrique Campomanes Calleja

ecampomanes@uoc.edu

Socio gerente en INDAE, Inmark y Makeateam. Profesor colaborador del máster en Sostenibilidad y Gestión de la Responsabilidad Social (UOC)

Experto en *coaching* (COACHSI, 2013) y en formación de formadores en responsabilidad social Empresarial (Universidad de Buenos Aires, REDUNIRSE y PNUD). Especialista universitario en Ciencia, Tecnología y Sociedad (UNED, 1999). Doctor en Historia (Universidad de Oviedo, 1995); suficiencia investigadora en Administración de Empresas (Universidad de Oviedo, 1989). Licenciado en Ciencias Matemáticas (Universidad Complutense de Madrid, 1976). Es socio gerente en INDAE, Inmark y Makeateam. Socio-consultor y formador en Talento Ético. Profesor colaborador del máster en Sostenibilidad y Gestión de la Responsabilidad Social en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC, desde 2014); profesor tutor en el máster de Recursos Humanos en EAE Business School (desde 2012); profesor de Ética y Deontología Profesional en el Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF, 2012-2018); profesor asociado tipo 3 en el área de Organización de Empresas (Universidad de Oviedo, 1987-2008). Ha publicado «La intrahistoria del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras (GREF)» en el libro *35 años del GREF* (Indae Editorial, 2008), el libro *Ética empresarial: Ideas, reflexiones y casos* (Editorial Ramón Areces, 2013) y trabaja en una nueva publicación sobre «Los valores de la nueva empresa: Cultura, talento y compromiso social». Ha publicado más de un centenar de artículos, entre otros, en las revistas *Capital Humano* y *Observatorio de RRHH* sobre temas relacionados con la ética, los recursos humanos y las empresas.

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



ODS



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

CUESTIÓN CLAVE EN LA AGENDA DE LAS ORGANIZACIONES

La diversidad y la inclusión como fuente de valor: un enfoque desde la perspectiva de la diversidad funcional

Natalia García-Carbonell

Universidad de Cádiz

Mònica Cerdan-Chiscano

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

RESUMEN La diversidad y la inclusión continúan siendo cuestiones presentes en las agendas de las organizaciones actuales. A pesar de los importantes avances en torno a la gestión de las diferencias de las plantillas, aún quedan retos por afrontar para, realmente, conseguir organizaciones plenamente inclusivas. La gestión de la diversidad se configura como el factor clave de éxito en el reconocimiento y la integración de las diferencias de los empleados y empleadas, por lo que resulta particularmente relevante que las empresas tomen consciencia de la necesidad de mejorar su capacidad de gestión en este ámbito. Este artículo plantea una revisión de la literatura sobre los términos de diversidad e inclusión, el análisis de los principales efectos que tienen y su gestión, y el estudio del caso específico de la diversidad funcional. En el último apartado del artículo se proporciona una sección de conclusiones.

PALABRAS CLAVE dirección de recursos humanos; diferencias; gestión; diversidad demográfica; recursos humanos; trabajo decente y crecimiento económico; reducción de las desigualdades

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*

Introducción

«La diversidad y la inclusión fomentan comunidades cohesionadas y sacan el máximo rendimiento a la innovación y al crecimiento. Para lograr esto, debemos utilizar todos los talentos y no dejar a nadie atrás». Con esta afirmación en el contexto del Mes Europeo de la Diversidad (mayo de 2023), Helena Dalli, comisaria de Igualdad de la Unión Europea, pone de manifiesto la relevancia de la diversidad y la inclusión para las organizaciones como fuente de valor y de ventaja competitiva, así como la importancia de su gestión para lograr empresas más inclusivas y éticamente responsables, minimizando la discriminación y la categorización.

Los sustanciales cambios demográficos, sociales y económicos que se sucedieron en la década de los ochenta y noventa hicieron de la diversidad un rasgo permanente en las plantillas. Sobre la base de estos fenómenos, el estudio de los efectos de las diferencias de la fuerza de trabajo como campo de estudio nace, en estos años, de la mano de estudios pioneros de autores como Johnston y Packer (1987) y Offerman y Gowing (1990). El área experimenta un crecimiento exponencial entre los años 1980 y 2019 (Yadav y Lenka, 2021), tratando de dar respuesta a los interrogantes que plantean las consecuencias de la diversidad sobre las dinámicas de trabajo, que, de forma subsiguiente, condicionan las diferentes dimensiones del rendimiento organizativo. En el caso de colectivos como el de la discapacidad, el aumento de las libertades personales, principalmente la consolidación de los derechos humanos. En los últimos veinte años, se promueve la consecución de los derechos y libertades de colectivos hasta ahora excluidos socialmente. Este proceso se ha desarrollado mediante una transformación en el sistema jurídico-político internacional y nacional, promovida por diversas organizaciones internacionales y ratificada por los diferentes países, que rompen así la percepción de dependencia de las personas con diferentes capacidades en su lucha por la inclusión social, facilitando, pese a los estereotipos y estigmas presentes en la sociedad hacia estos colectivos, mecanismos que ofrecen mejores oportunidades sociolaborales a los colectivos que han sido invisibles hasta ahora. Este nuevo modelo permite un mayor empoderamiento de las personas con discapacidad respaldado por la Ley, con el apoyo y el acompañamiento de las organizaciones y empresas que defienden sus derechos.

A pesar de la amplia trayectoria del campo de estudio, la diversidad y la inclusión siguen suponiendo retos importantes para las organizaciones. Solo si la diversidad se institucionaliza y se gestiona de manera eficiente a través de las distintas políticas de dirección de los recursos humanos, puede constituirse como una verdadera fuente de ventaja competitiva (Tajeddini *et al.*, 2023). En concreto, como concluye el informe *Índice D&I* (Red Acoge, 2021), aunque los datos son bastante alentadores en cuanto a la gestión que las empresas participantes realizan de la diversidad y la inclusión, se observa un claro estancamiento en el contexto de la diversidad funcional que requiere un cambio de visión además de actuaciones explícitas y concretas para abordar este tipo de diversidad.

Partiendo de esta base, el presente artículo presenta una revisión del concepto de diversidad e inclusión, sus efectos sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo y su gestión con el objetivo de presentar el estado actual de la cuestión en el contexto específico de la diversidad funcional.

Para ello, el artículo comprenderá cuatro partes diferenciadas: **1)** discusión sobre el concepto de *diversidad* y de *inclusión*, **2)** análisis de los efectos de la diversidad de la plantilla y su gestión, **3)** estudio de casos de empresa, y **4)** conclusiones.

1. Diversidad e inclusión: delimitación y conceptualización

En numerosas ocasiones los conceptos de *diversidad* e *inclusión* se usan de forma indistinta e intercambiable, lo que propicia importantes problemas, no solo respecto a la delimitación de la realidad que reflejan, sino también sobre cómo abordar su gestión. A mediados de los años 2000 surgieron dos enfoques complementarios para entender la diversidad (Kapoor, 2011): **1)** por una parte, desde una perspectiva limitada, esta se relacionaba únicamente con la igualdad de oportunidades en el empleo, y **2)** por otra parte, una visión mucho más amplia e integradora que definió la diversidad como un concepto que considera cualquiera de los aspectos que hacen a las personas diferentes entre sí (Carrell *et al.*, 2006).

A partir de entonces, las definiciones sobre diversidad se fueron sucediendo desde múltiples perspectivas, por ejemplo, considerando exclusivamente atributos demográficos (edad, género, etnia, antigüedad, etc.). Sin embargo, con el fin de proporcionar una imagen más completa del concepto, Martín-Alcázar *et al.* (2011) proponen una definición multidimensional de diversidad compuesta por factores demográficos (edad,

nacionalidad, género) y por características de capital humano (esquemas cognitivos, conocimientos, valores y experiencia), de manera que se reflejaran aquellos aspectos más observables y evidentes del individuo y los más subyacentes, portadores del verdadero potencial para contribuir a la organización. Por ejemplo, grupos sociales y de trabajadores hasta ahora excluidos de la sociedad y del mercado de trabajo como son las personas con discapacidad dejan de ser invisibles con procesos como la aprobación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de Naciones Unidas en 2006, y con su posterior ratificación por parte de los países miembros. Surge así un potencial de población activa de personas con discapacidades diversas que hasta ahora eran percibidas desde un modelo médico, que se empoderan poco a poco con ayuda de las organizaciones y de la gestión que estas aplican. De este modo, se convierten en trabajadores y trabajadoras con competencias diversas y habilidades válidas en el mercado de trabajo, gracias al cambio del modelo médico al modelo social y a las normativas internacionales, como la mencionada, que así lo impulsan, para ofrecer oportunidades en el mercado de trabajo a los colectivos más vulnerables, hasta el momento excluidos socialmente. Frente a este contexto, las estructuras clásicas de gestión de las personas dejan de tener sentido. Las empresas tradicionales, con estrategias monolíticas, lo tienen difícil para competir en entornos tan cambiantes y complejos (Sánchez-Gardey y Cerdan-Chiscano, 2022).

Por su parte, la inclusión puede entenderse como la capacidad de la empresa para reconocer, integrar y valorar la aportación de sus empleados y empleadas sobre la base de sus conocimientos, habilidades y destrezas, y no en función de sus rasgos demográficos. Gasorek (2000) describió ampliamente la inclusión como el grado en el que: **1)** el personal empleado y sus ideas son valorados y utilizados; **2)** los empleados y empleadas se sienten integrados en sus departamentos y en otros lugares; **3)** el personal trabajador tiene un sentimiento de pertenencia con la organización; **4)** los empleados y empleadas potenciales son atraídos hacia la organización; **5)** los trabajadores y trabajadoras se sienten conectados con los demás y con la organización y sus objetivos; y **6)** la organización fomenta continuamente la flexibilidad, la libertad de elección y la diversidad.

Para llegar a la plena inclusión, ha de darse un proceso evolutivo en el que cada etapa implica la asunción de la diversidad como un factor estratégico y una reacción de sensibilización por parte de toda la organización (Sánchez-Gardey, 2023).

2. Efectos sobre las dinámicas de equipo y la gestión de la diversidad

Como indica Sánchez-Gardey (2023, pág. 29), «para ser capaces de aprovechar los beneficios de la diversidad, las organizaciones deben ser capaces de comprenderla, valorarla y medirla y, a partir de este diagnóstico previo, gestionarla» (Casanova, 2022). Con una apropiada gestión pueden obtenerse beneficios derivados de la diversidad de los empleados y empleadas, como un mayor grado de creatividad, la generación de un mayor número de alternativas de solución o una mayor calidad de las decisiones. Sin embargo, omitir la gestión o hacer una gestión ineficiente de estas diferencias conllevaría dificultades para alcanzar un consenso, o generaría conflictos interpersonales por la confrontación de perspectivas diferentes o los costes de coordinación. Existen estudios que han profundizado en modelos simples de diversidad, analizando la relación directa entre estas características y diferentes medidas de resultados. No obstante, son las investigaciones que introducen variables intervinientes o mediadoras las que ofrecen una información más rica en cuanto a los efectos de la diversidad. Por ejemplo, la percepción del personal empleado con discapacidad en algunas empresas está relacionada con una postura favorable hacia los más vulnerables, que, en el caso de provocar situaciones de paternalismo, serían no deseadas, ya que se trata de personal trabajador adultos con capacidades y responsabilidades. Aun así, diversos estudios han observado la aparición de juicios negativos relacionados con la discriminación, los estereotipos y los estigmas hacia la discapacidad. Así, cuando las personas realizan una valoración de personas con discapacidad basada en juicios negativos, suelen considerarse menos capaces y, por lo tanto, receptoras de expectativas de bajo desempeño. No obstante, empresas con experiencia previa en la contratación de personas con discapacidad presentan una visión más favorable en relación con los trabajadores y las trabajadoras con discapacidad. En definitiva, tal y como señala CERMI (2010), es necesario destacar cómo el diseño y la aplicación de las políticas de la empresa se traducen en prácticas favorables de inclusión que tienen en cuenta las necesidades específicas del personal empleado con discapacidad y previenen situaciones de discriminación o de valoración sesgada sobre sus competencias y su rendimiento.

Es tal la amplitud de trabajos relacionados y la dispersión de sus conclusiones que, tal y como proponen Martín-Alcázar *et al.*, (2011), siguiendo a Milliken y Martins (1996) y a Benschop (2001), los efectos de la diversidad podrían clasificarse en: **1)** cognitivos, que afectan a los procesos de toma de decisiones y de resolución de problemas –un mayor o menor grado de innovación, de variedad en las interpretaciones, de generación de silos de información o de cooperación–; **2)** afectivos, que se configuran el contexto social en el que se desarrolla la toma de decisiones –la aparición de conflictos, los niveles de integración social o la cohesión de los grupos–; **3)** de la comunicación, en cuanto que las diferencias culturales, idiomáticas, de conocimiento y experiencias pueden afectar al entendimiento común entre los miembros de un grupo; y **4)** simbólicos, acerca de cómo la diversidad condiciona la forma en la que los agentes externos perciben el grupo u organización, y cómo las imágenes simbólicas influyen sus contactos fuera de esta (Milliken y Martins, 1996).

Como se anticipó al inicio de este epígrafe, la gestión de las diferencias es fundamental para extraer el máximo partido de la diversidad, minimizando sus potenciales efectos. Por tanto, las organizaciones deberán poner especial énfasis en cómo definen sus sistemas de gestión de recursos humanos (SGRH) para lograrlo. La literatura define el SGRH como un conjunto de prácticas interconectadas relacionadas con el análisis de puestos y planificación, la evaluación del rendimiento, la compensación y la formación y el desarrollo (Wright *et al.*, 2001). El requisito necesario, aunque no suficiente, en la configuración de estas políticas es que la organización asuma la diversidad como elemento estratégico, fuente de valor y de ventaja competitiva. Estas, así como las prácticas de recursos humanos en las que se materializan, deben diseñarse sobre la base de los principios de transparencia, respeto, honestidad, igualdad, privacidad y libertad (Jabour *et al.*, 2011), buscando un entorno de trabajo más inclusivo e integrador.

3. La gestión de la diversidad funcional en la práctica

Tras haber revisado los aspectos más importantes sobre la conceptualización y la gestión de la diversidad y, en concreto, de la diversidad funcional, a continuación, se exponen varios casos de empresas reales que consideran este tipo de diversidad de manera explícita en su gestión y algunas consideraciones y medidas que implantan.

3.1. ZURICH

Se trata de una empresa aseguradora internacional que se divide en tres áreas de negocio principales: seguros generales, vida global y agricultores, con presencia en España desde hace más de 130 años y con una plantilla de más de 1.700 empleados y empleadas. Reconoce la diversidad funcional como fuente de valor, indicando que «cada persona cuenta con capacidades o funcionalidades diversas y que no necesariamente unas son mejores que otras» y que «la realidad es que el talento se halla repartido en funcionalidades muy diversas». Se hace eco de que incluyen entre sus trabajadores y trabajadoras a personas con diversidad funcional como resultado de la puesta en marcha de medidas para el fomento de la diversidad como las que se exponen a continuación, literalmente extraídas de «[La importancia de la inclusión de las personas con diversidad funcional](#)» (Zurich, 2022):

- Acompañamiento a la hora de solicitar y disfrutar los beneficios fiscales.
- Información acerca de cómo pedir las subvenciones y ayudas destinadas a facilitar la adaptación de la vivienda o el aumento de las oportunidades de movilidad adaptada.
- Subvenciones, directamente otorgadas por Zurich, tanto en la cuota del gimnasio como en el importe de la asistencia sanitaria.
- Reserva de una plaza de aparcamiento totalmente adaptada y cercana a la entrada en todos y cada uno de nuestros centros de trabajo.
- Asesoramiento y acompañamiento constante, para que la inclusión sea real y efectiva y no únicamente superficial.
- Creación del programa *Aliados*, formado por personal empleado con representantes de diferentes tipos de diversidad (funcional, de género, intergeneracional y sexual) que son personas de referencia en asuntos de diversidad para quien lo necesite y, además, promueven la inclusión dentro de la compañía a través de diferentes iniciativas.

3.2. LIDL

Lidl es una cadena de distribución alimentaria y la filial de la empresa alemana Lidl Stiftung, compañía integrada a su vez en el Grupo Schwarz. A escala mundial posee más de 12.000 establecimientos y más de 200 centros logísticos, así como una plantilla de más de 360.000 empleados y empleadas. Tiene presencia en España desde 1994, con una red de más de 650 tiendas y 11 plataformas logísticas, y con una plantilla de más de 17.500 personas. Para hacer efectiva la inclusión de personas con discapacidad funcional, Lidl afirma trabajar con varias fundaciones, como la Fundación Síndrome de Down o el Grupo SIFU, fomentando la integración laboral de las personas con diversidad funcional en el mercado laboral. Si bien es cierto que en su web oficial se informa sobre estas colaboraciones, en su Memoria de Sostenibilidad 2021 no se hace referencia a la diversidad funcional en su apartado «Trato Justo / Igualdad, diversidad e inclusión». Sí que se destaca la labor de la empresa en igualdad de género, comunicación inclusiva y multiculturalidad.

3.3. INDITEX

El modelo de negocio implantado por Inditex ha sido un ejemplo de éxito empresarial desde hace años. Su fundador, Amancio Ortega, transformó un modesto taller familiar en una empresa de moda internacional, con más de 5.000 tiendas en todo el mundo. Emplea, a cierre del ejercicio 2022, a 164.997 personas en 60 mercados y que representan un total de 182 nacionalidades (Inditex, 2022). Una de las principales iniciativas de la firma en cuanto a diversidad funcional es el Programa Incluye. Este programa surge, en 2021, de la necesidad de integrar de manera explícita a personas con discapacidad intelectual en diversos equipos de logística en España. Según se afirma en la Memoria Anual Grupo Inditex 2022, desde 2022, «todos los proyectos de empleabilidad directa en INDITEX en todo el mundo se han agrupado y consolidado en el marco del Programa Incluye». De esta forma, se institucionaliza la gestión de este tipo de diversidad y se coordinan las diferentes iniciativas, bajo los siguientes principios (Inditex, 2022):

- Colaboración con organizaciones locales que trabajan la inclusión laboral de personas con discapacidad.
- Adaptación del puesto de trabajo en caso necesario.
- Elaboración de materiales de acogida y formación de lectura fácil.
- Formación interna a los equipos de recursos humanos y responsables.
- Existencia de la figura del tutor –tanto interno como de la entidad local– como factor clave del éxito de la empleabilidad.

Conclusiones

La gestión de la diversidad y la inclusión supone un reto organizativo actual que implica un importante compromiso y una amplia capacidad de gestión por parte de las empresas y de las instituciones involucradas. La lucha contra las barreras y las reticencias frente a las diferencias debe estar explícitamente presente en el día a día de las organizaciones para hacerlas realmente inclusivas. Todos los talentos, incluidos los de las personas con diversidad funcional, tienen potencial para contribuir al desempeño de las compañías. Sin embargo, deben ponerse a disposición aquellas herramientas que permiten aprovecharlos, conjugando el éxito organizativo con el desarrollo personal y profesional de los individuos.

Referencias bibliográficas

- BENSCHOP, Yvonne (2001). «Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, n.º 7, págs. 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, n.º 1, págs. 5-12 [en línea]. Disponible en: <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 línea]. Disponible en: 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, n.º 4, págs. 25-29.
- INDITEX (s. f.). *Diversidad, Inclusión, Igualdad y Conciliación* [en línea]. Disponible en: 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 línea]. Disponible en: 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 línea]. Disponible en: <https://eric.ed.gov/?id=ED290887>
- KAPOOR, Camille (2011). «Defining diversity: the evolution of diversity». *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 3, n.º 4, págs. 284-293. DOI: <https://doi.org/10.1108/175542111111162408>
- LIDL (s. f.). *Diversidad Funcional* [en línea]. Disponible en: <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*, n.º 107, págs. 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, n.º 2, págs. 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*, n.º 45, págs. 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, n.º 1, págs. 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 línea]. 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 de aprendizaje 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, n.º 1, págs. 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, n.º 6, pág. 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, n.º 3, págs. 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 línea]. Disponible en: <https://www.zurich.es/blog/derechos-diversidad-funcional-empresas>

Cita recomendada: GARCÍA-CARBONELL, Natalia; CERDAN-CHISCANO, Mònica. «La diversidad y la inclusión como fuente de valor: un enfoque desde la diversidad funcional». *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2023, n.º 21. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n21.2312>



Natalia García-Carbonell

natalia.carbonell@uca.es

Universidad de Cádiz

Profesora titular del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Cádiz (UCA). Sus intereses de investigación se centran en la diversidad de capital humano de los equipos de alta dirección, la formulación de las estrategias de recursos humanos, la gestión del capital intelectual en la academia, y el capital social y las redes complejas de investigación. Defendió su tesis doctoral en el año 2013, y obtuvo la calificación *cum laude* y la mención de doctorado europeo. Ha realizado una estancia de investigación en la Kingston University de Londres como profesora visitante y actualmente dirige cuatro tesis doctorales y un proyecto de investigación obtenido en convocatoria competitiva. Los resultados de su investigación durante estos años se han publicado en revistas de alto impacto, como *Journal of Intellectual Capital*, *Research Policy* o *European Management Journal*.



Mònica Cerdan-Chiscano

mcerdanc@uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

Doctora en Organización de Empresas por la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC, 2009) y licenciada en Investigación y Técnicas de Mercados por la Universidad de Barcelona (UB, 1999). En 1996 recibió una beca de la UB para estudiar un año en la Universidad La Trobe (Australia). Está acreditada por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación (ANECA) como profesora contratada doctora. Desde el año 2000, ha estado trabajando como técnica de creación de empresas en Barcelona Activa y, más tarde, en la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) durante diez años. En 2015, fue codirectora de la cátedra de Turismo Responsable y Hospitalidad en la Universidad Ramon Llull (URL), y hasta julio de 2020 fue docente en la Facultad de Turismo. También lideró proyectos de investigación en innovación social con empresas y entidades como Vueling, Aena, TMB, Ferrocarriles de la Generalitat de Cataluña, CosmoCaixa, la Diputación de Barcelona, la Diputación de Girona y el Gran Teatro del Liceo de Barcelona, entre otras. Actualmente, es profesora de los Estudios de Economía y Empresa, donde desarrolla docencia en marketing, organización de empresas y turismo. Pertenece, desde 2010, al grupo de investigación i2TIC-UOC; ha sido profesora propia en 2005 y consultora en la asignatura de Creación de Empresas desde 2010. Su ámbito de investigación es el diseño inclusivo y la cocreación de experiencias inclusivas para personas con discapacidad, y ha publicado en diversas revistas internacionales de alto impacto relacionadas con la diversidad funcional.

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



ODS



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

LA NECESIDAD DE NUEVOS MARCOS INTERPRETATIVOS Y DE ACCIÓN

La emergencia climática en el contexto de los límites planetarios

Hug March

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

RESUMEN La aceleración del cambio climático que estamos observando está desencadenando una de las crisis globales más profundas y amenazantes para garantizar un planeta justo y habitable para los más de 8.000 millones de habitantes y para la biosfera. La crisis climática es tan significativa y grave que ya se habla de emergencia climática. Nos encontramos en un contexto global en que el traspaso de los límites planetarios, en particular los relacionados con la emergencia climática, tiene unos efectos claros en nuestro día a día, especialmente de manera desigual e injusta. Las organizaciones, en toda su diversidad, no pueden eludir el debate necesario sobre cómo se tienen que adaptar al nuevo contexto de emergencia climática y a la mitigación y a la adaptación, sin caer en el blanqueo verde. Se tendrán que encontrar nuevas métricas, más allá de las certificaciones verdes actuales, que puedan capturar e incentivar la descarbonización y la transición ecológica de las organizaciones. Evidentemente, esto requiere un cambio profundo en las lógicas de crecimiento económico continuo que trasciende las voluntades individuales de las organizaciones y requiere un profundo cambio social, cultural y político-económico en las prioridades que tenemos como sociedad.

PALABRAS CLAVE transición ecológica; sostenibilidad; límites planetarios; emergencia climática; organizaciones; de-/postcrecimiento; producción y consumo responsables; acción por el clima

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*

Introducción

Es ineludible que la cuestión ambiental, con el cambio climático en una posición destacada, ha dejado de ser una preocupación periférica y se ha convertido en uno de los retos centrales que la humanidad tiene que afrontar. De hecho, podemos afirmar que la aceleración del cambio climático que estamos observando está desencadenando una de las crisis globales más profundas y amenazantes para garantizar un planeta justo y habitable para los más de 8.000 millones de habitantes y para la biosfera. La crisis climática es tan significativa y grave que ya se habla de emergencia climática, concepto reconocido y promovido por medio de diferentes declaraciones de emergencia climática por los grandes organismos internacionales, estados y ciudades en diferentes geografías y organizaciones (March y Ruiz-Mallén, 2023).

Las múltiples olas de calor que hemos experimentado el 2023, junto con los graves impactos de sequías, incendios forestales o inundaciones, en diferentes partes del planeta y también en nuestra geografía más próxima, nos han hecho darnos cuenta definitivamente de que estamos inmersos en un proceso acelerado de cambio global y de emergencia climática. Durante el periodo 1880-2022, los 10 años más calurosos registrados se han producido en los últimos 12 años (NOAA, 2023), y julio de 2023 fue, según la NASA, el mes más caluroso a escala global nunca registrado (NASA, 2023).

1. Del cambio climático a la emergencia climática

De media, según la máxima autoridad climática a escala global, el Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC), la Tierra ya ha aumentado aproximadamente 1,1 °C de temperatura por encima de la temperatura de la época preindustrial. De hecho, la famosa barrera de los 1,5 °C de aumento de temperatura en relación con los niveles preindustriales del Acuerdo de París de 2015, que se espera para finales de siglo (el mejor de los escenarios posibles) puede ser (con un 66 % de probabilidades) que se alcance antes del año 2027, según la Organización Meteorológica Mundial (WMO, 2023). El IPCC (2018) también plantea que cuando se llegue al incremento de temperatura por encima de los 1,5 °C (inicialmente, se había calculado en 2 °C, pero se reevaluó y se rebajó la cifra) sobre los niveles preindustriales, el sistema climático puede llegar a un punto de no retorno, en el cual, si las concentraciones de gases de efecto invernadero continúan aumentando al mismo ritmo, se producirá un efecto cascada de grandes e inciertos procesos biogeofísicos. Esto puede llevar a la Tierra, de manera irreversible, hacia una situación de planeta invernadero, o *Hothouse Earth* en inglés, con un desencadenamiento de impactos catastróficos para la vida (Steffen *et al.*, 2018). En esta línea, las Naciones Unidas, mediante su Programa de Medio Ambiente, enfatizan la necesidad de acción climática para evitar superar la cifra de 1,5 °C, que el Acuerdo de París apuntaló en 2015 (UNEP, 2023). Finalmente, el 6.º Informe sobre Cambio Climático del IPCC, que representa la revisión más grande de evidencias científicas actualizadas sobre el cambio climático, presenta una lectura muy cruda de la situación actual y del futuro que nos espera, y muestra que cambios que esperaríamos de aquí a muchas décadas, pueden tener lugar mucho antes de lo previsto (IPCC, 2021; IPCC, 2022a; IPCC, 2022b; IPCC, 2023).

La acción climática a escala global para afrontar este gran reto pasa por la mitigación y la adaptación (se recomienda la lectura de los capítulos sobre mitigación y adaptación del 6.º Informe del IPCC). La mitigación del cambio climático se logra por medio de la limitación o prevención de las emisiones de gases de efecto invernadero y potenciando actividades que remueven estos gases de la atmósfera. A escala global, mediante discusiones anuales en las Conferencias de las Partes –COP– de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, se han establecido una serie de compromisos para reducir las emisiones, sobre todo de los países del Norte Global, siendo los más conocidos el Protocolo de Kioto y los más recientes Acuerdos de París de 2015. Seguramente, conceptos como transiciones bajas en emisiones muestran la voluntad de ir hacia modelos de producción y consumo menos intensivos en carbono. La Unión Europea, por ejemplo, se ha fijado el ambicioso objetivo de reducir las emisiones de gases con efecto invernadero como mínimo al 55 % en 2030 en relación con sus emisiones de 1990, y de conseguir la neutralidad climática antes del 2050. Más allá de la necesidad imperante de reducir las emisiones y ser neutros en carbono (especialmente, los países del Norte Global), la adaptación, de una manera justa e inclusiva, a los efectos de la emergencia climática resulta ineludible ante la intensificación de fenómenos extremos cada vez más recurrentes ligados a la desregulación climática (sequías, olas de calor, megaincendios, inundaciones, etc.). Mientras la mitigación de las emisiones se puede dirigir por medios estandarizados en diferentes sectores y tiene mucho que ver con las pautas de producción, vivienda, consumo y movilidad, la adaptación es mucho más específica del contexto (socioeconómico, biofísico, cultural, etc.) y

del riesgo derivado de la emergencia climática. La adaptación, de hecho, puede ser progresiva, o transformacional o transformativa: «la primera puede ser considerada como una extensión de acciones y comportamientos que ya están en marcha, para reducir el impacto o aumentar los beneficios asociados con el cambio climático, con el objetivo de mantener la esencia y la integridad de un sistema o proceso existente en una escala dada» (según el IPCC, citado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2016, pág. 50). Por otro lado, la segunda «incluye acciones que cambian los atributos fundamentales de un sistema, en respuesta a los efectos observados o esperados del cambio climático» (ídem). En este sentido, «puede incluir medidas en una escala más grande o de mayor intensidad, medidas que son nuevas en una región o sistema, o bien medidas que transforman lugares o conducen a un cambio de localización de actividades» (ídem). El concepto de adaptación transformativa o transformacional está dando pie a una discusión muy interesante en el ámbito académico, de políticas públicas (sobre todo en el ámbito urbano) y de activismo climático (Strange *et al.*, 2022), y será cada vez más un concepto que las organizaciones y administraciones públicas utilizarán para afrontar la emergencia climática.

2. Nuevos conceptos para describir la crisis ecológica: el antropoceno y los límites planetarios

Desde la academia, y concretamente desde las ciencias de la sostenibilidad, se puede argumentar que la crisis ambiental sin precedentes que vivimos, capitaneada por la emergencia climática, requiere nuevos conceptos para describir la magnitud, concienciar a la población y promover la acción urgente. Centrándonos en la cuestión climática, es importante poner sobre la mesa que las emisiones de gases de efecto invernadero, con el dióxido de carbono (CO₂) como exponente más importante, han incrementado su concentración en la atmósfera y en los océanos a unos niveles inauditos, y se ha llegado a la cifra más alta de los últimos 2 millones de años (IPCC, 2023). La concentración de CO₂ en la atmósfera (medida por la NOAA en Hawái) supera las 420 partes por millón (ppm) y duplica la concentración de CO₂ que tendría que tener la atmósfera en la época geológica, el holoceno, en la cual estamos (Steffen *et al.*, 2018). Ante esta reconfiguración masiva y acelerada de nuestra atmósfera y biosfera, y de los impactos de esta aceleración en las emisiones antrópicas de gases de efecto invernadero ligada al uso de combustibles fósiles, y de manera más genérica a causa de nuestro modelo de producción y consumo, existe la propuesta de rebautizar o sustituir la etapa geológica actual, el holoceno, por una nueva época geológica llamada *antropoceno*. A inicios del siglo XXI, Paul Crutzen, premio Nobel de Química, popularizó de manera provocativa este concepto, y puso sobre la mesa los cambios profundos que estamos infligiendo en el planeta y cómo esto nos lleva a una época diferente del holoceno. Años más tarde, Crutzen, junto con Will Steffen y John R. McNeill (Steffen *et al.*, 2007) sitúan el advenimiento del antropoceno hacia el 1800, con el inicio de la industrialización y la masiva utilización de combustibles fósiles, y subrayan que desde el 1950 existe una «gran aceleración» de las emisiones y la concentración de CO₂ atmosférico. Esto queda ilustrado de manera patente en el 6.º Informe del IPCC (ved IPCC, 2021; 2023), en el cual se pone de manifiesto que la temperatura de la superficie a escala global de los últimos 50 años se ha incrementado más rápidamente que en cualquier otro periodo de 50 años de los últimos 2.000 años. Pero, no es tan solo la aceleración de las emisiones de gases de efecto invernadero lo que ponen de manifiesto los promotores del concepto de antropoceno, sino también las reconfiguraciones geológicas que son fruto de la organización industrial moderna de la sociedad. En este sentido, existe evidencia científica de que la sucesión estratigráfica, tanto en sedimentos como en hielo en el antropoceno, es diferente de la sucesión de estratos del holoceno, puesto que encontramos nuevos minerales y rocas, como el aluminio o el cemento, y también plásticos que evolucionan a «tecnofósiles» (Waters *et al.*, 2016). Así pues, el antropoceno marca una desviación inducida por la acción antropogénica de los ciclos glaciares-interglaciares hacia una nueva era marcada por el incremento de la temperatura y del nivel del mar inaudita.

Estrechamente vinculado con el antropoceno, un concepto que ha captado mucho la atención y que condensa las múltiples dimensiones del cambio global que experimenta el planeta y la necesidad de repensar nuestra organización social es el concepto de *planetary boundaries* (Rockström *et al.*, 2009), que se puede traducir como «límites planetarios» (o también «fronteras planetarias»). Estos umbrales biofísicos, estrechamente interrelacionados, que describen procesos ambientales críticos clave para mantener la integridad de la biosfera son: el uso de recursos hídricos, la acidificación de los océanos, los ciclos biogeoquímicos (fósforo y nitrógeno), el agotamiento del ozono

troposférico, la carga atmosférica de aerosoles (contaminación atmosférica), la integridad de la biosfera (pérdida de biodiversidad y diversidad funcional), los cambios en el uso del suelo (como la deforestación), las «nuevas entidades» de origen antropogénico (pesticidas, químicos industriales, antibióticos, plásticos, etc.) y, como no, el cambio climático. Los límites planetarios constituyen una metáfora de «el espacio seguro de operación de la humanidad» y no se tendrían que transgredir para evitar consecuencias catastróficas para la humanidad. Las estimaciones realizadas indican que algunos de estos límites se han traspasado, entre los cuales el cambio climático (Steffen *et al.*, 2015), cuyas consecuencias tienen efectos (imprevistos) en otros límites.

3. Nuevos marcos para la transición ecológica: del ambientalismo de mercado y la modernización ecológica al de/postcrecimiento

En este contexto de superación de muchos límites planetarios, entre los cuales los relacionados con el clima estable, es importante deconstruir (o desnaturalizar) las aproximaciones «ideológicas» que sostienen la manera en la que se conceptualizan y prefiguran soluciones a la crisis ambiental, como la transición ecológica, y más concretamente a la emergencia climática. En este sentido, podemos decir que tecnología y mercado son el binomio que articula la respuesta actual a la crisis ambiental, por medio de la transición ecológica y energética, y específicamente en las medidas de mitigación del cambio climático, como los mercados de emisiones o las innovaciones tecnológicas. Desde el prisma de la ecología política, se puede argumentar que estos paradigmas son una respuesta tecnocrática, tecnosolucionista y de mercado a los retos socioecológicos que evita afrontar las contradicciones sistémicas del capitalismo que llevan a la crisis ambiental. De hecho, desde la geografía, se han documentado de manera crítica los cambios politicoeconómicos (privatización, desregulación, reregulación, mercantilización, etc.) de los nuevos modelos de gobernanza ambientales calificándolos de mecanismos de neoliberalización de la naturaleza (March, 2013). Sin ningunear el papel que tienen muchas herramientas de mitigación, tanto las basadas en mecanismos de mercado como las basadas en soluciones tecnológicas, hace falta que aproximaciones heterodoxas sobre el vínculo economía-sociedad-medio ambiente participen también en la prefiguración de alternativas y soluciones al cambio global y a la emergencia climática. En este sentido, se hace imprescindible repensar profundamente las relaciones de producción y de consumo, especialmente en el Norte Global, para así poder prefigurar trayectorias de desarrollo socioambiental que puedan afrontar la emergencia climática a la vez que busquen ser emancipadoras e igualitarias.

De hecho, tanto desde el mundo científico como desde el activismo, se están creando espacios para pensar la crisis ambiental y prefigurar soluciones alternativas, y esto, evidentemente, se traduce también en la manera de problematizar el cambio climático. Como destaca Timothée Parrique (2022), es muy relevante mencionar que en el 6.º Informe del IPCC, especialmente en el informe del segundo grupo de trabajo, sobre impacto, adaptación y vulnerabilidad (IPCC, 2022a), se hace mención por primera vez a un paradigma alternativo: el decrecimiento. El decrecimiento es un paradigma activista, a la vez que un campo de investigación que engloba investigación crítica sobre la relación naturaleza-sociedad, que proviene del pensamiento académico y activista francófono a través del concepto de *décroissance*. Como documentan Maria Kaika y otros compañeros (2023), en 1972, André Gorz, en el marco de un debate llamado *Ecología y Revolución*, organizado por *Le Nouvel Observateur*, se preguntaba sobre la compatibilidad entre la supervivencia del capitalismo y del planeta, y argumentaba la necesidad de virar hacia un crecimiento cero de la producción material. Esta discusión inspiró tanto el activismo como los debates académicos, y hay que destacar la figura de Serge Latouche, con una producción muy prolífica desde la década de 1990 sobre el concepto de decrecimiento. Es en 2008 cuando este concepto, circunscrito inicialmente a los debates francófonos, hizo el salto a la escala europea, con la primera conferencia internacional sobre decrecimiento y la traducción del concepto al inglés: *degrowth*. A partir de aquí, ha habido una proliferación muy importante de artículos académicos y libros sobre decrecimiento. El concepto de postcrecimiento se ha utilizado también en los círculos académicos para evitar las connotaciones peyorativas del concepto de decrecimiento (muchas veces malentendido o mal comunicado). En este sentido, la Unión Europea ha acogido este 2023 en el mismo Parlamento Europeo la conferencia *Beyond Growth: Pathways towards Sustainable Prosperity in the EU* y el Consejo Europeo de la Investigación (ERC) ha financiado con 10 millones de euros el proyecto de investigación *A Post-Growth Deal* (ICTA-UAB y Universidad de Lausana), sobre como orientar la economía hacia el postcrecimiento, preservando el bienestar social y la sostenibilidad planetaria. En relación con el pensamiento sobre decrecimiento o postcrecimiento a escala global más allá de Europa, es muy interesante la perspectiva decrecentista aportada por el

economista político japonés Kohei Saito (2022). Su obra apela a repensar nuestro modelo de organización económica, política, cultural y social para afrontar la emergencia climática y la crisis socioambiental. Desde una perspectiva del Sur Global, merece la pena revisar el concepto de pluriverso, que entronca con los debates sobre postdesarrollo (Kothari *et al.*, 2019) que distan de cómo se articula el de/postcrecimiento en el Norte Global, en cuanto que muchas de las necesidades materiales (acceso al agua, saneamiento, energía, vivienda, etc.) no están cubiertas en el Sur Global, y la contribución de estos países a los límites planetarios (en términos per cápita) es mucho más baja.

4. Activismo climático y justicia ambiental para hacer frente a las desigualdades climáticas

Más allá del mundo académico, es muy importante poner de manifiesto el papel central que el activismo climático ha tenido para hacer avanzar la lucha climática a diferentes escalas y geografías, tanto del Norte como del Sur Global. En las últimas décadas, el cambio climático ha sido uno de los ejes clave de la lucha del movimiento ecologista, interseccionando con otros movimientos sociales y mutando hasta dar pie a un activismo climático, con una base activista rejuvenecida, que aporta nuevas narrativas y nuevos marcos de problematización de la emergencia climática. Con *Fridays for Future*, y la conocida activista Greta Thunberg, como caras más visibles, el activismo climático juvenil ha desbordado los marcos preestablecidos en los que la discusión climática era, por un lado, una discusión entre unas élites y, por otro, la protesta de unos grupos alternativos que no llegaban todavía a la gran población.

Muchos de estos movimientos, como el de justicia climática, parten de la premisa de las grandes desigualdades globales en la contribución al cambio climático, además de los efectos desiguales de sus impactos y la capacidad diferencial de adaptarse. A escala global, estas diferencias son muy evidentes entre países, con contribuciones a los límites planetarios muy desiguales, como ya hemos comentado anteriormente. El 6.º Informe del IPCC (2023) también pone sobre la mesa las inmensas desigualdades en las emisiones de CO₂ acumuladas desde 1850 (hasta 2019) entre las diferentes regiones del planeta. La noción de *justicia climática*, o mejor dicho, de injusticia climática, gira alrededor de la idea de que «los impactos y daños derivados del cambio climático y de los procesos productivos y materiales ligados a este se distribuyen de manera desigual, y recaen de manera deliberada y desproporcionada en las capas de población más marginadas y desfavorecidas» (Dorsey, 2007, pág. 14, traducción propia). También hay que remarcar que, más recientemente, en el documento de síntesis del 6.º Informe del IPCC (2023), se incluye un apartado relativo a equidad e inclusión (pág. 33, traducción propia), encabezado por la afirmación siguiente: «Priorizar la equidad, la justicia climática, la justicia social, la inclusión y los procesos de transición justos puede permitir la adaptación y acciones de mitigación ambiciosas y el desarrollo resistente al clima. Los resultados de adaptación son reforzados por un apoyo más grande en las regiones y las personas con más vulnerabilidad a los riesgos climáticos. La integración de la adaptación al clima en programas de protección social mejora la resiliencia. Hay muchas opciones disponibles para reducir el consumo intensivo de emisiones, incluyendo cambios en el comportamiento y el estilo de vida, con cobeneficios para el bienestar social». De este modo, el activismo, que intersecciona con cuestiones de justicia climática y adaptación transformativas (ver Strange *et al.*, 2022; Ruiz-Mallén *et al.*, 2022), ha conseguido poner en la agenda la necesidad de aproximaciones más justas, inclusivas y que reconozcan los desequilibrios históricos y geográficos (a diferentes escalas, incluidas la escala urbana) en la cuestión climática.

Conclusiones

En un contexto global en el que el traspaso de los límites planetarios, en particular los relacionados con la emergencia climática, tiene unos efectos claros en nuestro día a día, especialmente de manera desigual e injusta, es fundamental replantear cuáles son los imaginarios y paradigmas que nos dotan de herramientas para afrontar un cambio que forzosamente tiene que ser radical para ir hacia un mundo postcarbono, más igualitario y donde el imaginario del crecimiento ilimitado se sustituya por otras métricas y narrativas que pongan la vida en el centro, tanto para el Norte como para el Sur Global. Movimientos como el de la justicia climática y ambiental, y paradigmas alternativos alrededor del postcrecimiento nos pueden dotar de herramientas para reflexionar sobre cómo la tan necesitada transición ecológica y energética se puede materializar de manera justa y transformadora.

Las organizaciones, en toda su diversidad, no pueden eludir el debate necesario sobre cómo se tienen que adaptar al nuevo contexto de emergencia climática y cómo pueden contribuir de manera efectiva a la mitigación y la adaptación, sin caer en el blanqueo verde (*greenwashing*). Se tendrán que encontrar nuevas métricas, más allá de las certificaciones verdes actuales, que puedan capturar e incentivar la descarbonización y la transición ecológica de las organizaciones. Evidentemente, esto requiere un cambio profundo en las lógicas de crecimiento económico continuo que trasciende las voluntades individuales de las organizaciones y requiere un profundo cambio social, cultural y político-económico en las prioridades que tenemos como sociedad.

Referencias bibliográficas

- 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, págs. 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 y Nueva 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*, pág. 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 y Nueva 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*, pág. 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 y Nueva 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 y Nueva York: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009157926.002>
- IPCC (2023). «AR6 Synthesis Report: Climate Change 2023». *ipcc* [en línea]. Disponible en: <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, págs. 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*. Nueva 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, págs. 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. Recurso de aprendizaje textual*. Barcelona: Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN I MEDIO AMBIENTE (2016). *Cambio Climático: Impactos, Adaptación y Vulnerabilidad. Guía Resumida del Quinto Informe de Evaluación del IPCC Grupo de Trabajo II* [en línea]. Disponible en: 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 línea]. Disponible en: <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 línea]. Disponible en: <https://timotheeparrique.com/degrowth-in-the-ipcc-ar6-wgii/>
- ROCKSTRÖM, Johan et al. (2009). «A safe operating space for humanity». *Nature*, vol. 461, págs. 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, págs. 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, págs. 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». En: 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 línea]. Disponible en: <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 línea]. Disponible en: <https://public.wmo.int/en/media/press-release/global-temperatures-set-reach-new-records-next-five-years>

Cita recomendada: MARCH, Hug. «La emergencia climática en el contexto de los límites planetarios». *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2023, n.º 20. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n21.2313>



Hug March

hmarch@uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

Catedrático en los Estudios de Economía y Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Forma parte del Laboratorio de Transformación Urbana y Cambio Global (TURBA) del Internet Interdisciplinary Institute (IN3). Imparte docencia de asignaturas relacionadas con la sostenibilidad en diferentes grados y másteres. Su investigación gira alrededor de la ecología política, desde la gestión del agua, hasta cuestiones más amplias de sostenibilidad, con un foco especial en la dimensión urbana y metropolitana en un contexto de emergencia climática.

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



ODS



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

LAS CLAVES EN LA APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA

La sostenibilidad a lo largo del ciclo de vida de los productos

Montserrat Llobet i Abizanda

Economista y doctora en Políticas Públicas. Profesora colaboradora de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

RESUMEN Partimos de la definición del concepto de *sostenibilidad* del Informe Brundtland (1988) para analizar los aspectos clave y observar la esencia de la naturaleza humana. Nos damos cuenta de que la manera de satisfacer las necesidades de las personas es clave para optimizar la calidad de vida, integrarnos de nuevo en la naturaleza y lograr los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible (ODS). La estrategia que hay que seguir es la cooperación entre las partes interesadas acercando los lugares de residencia, trabajo y consumo para poder disponer de espacios de encuentro en la proximidad de los barrios, pero también dentro de las empresas, de las administraciones públicas y de las entidades no lucrativas. Dado que se trata de satisfacer las necesidades humanas básicas en la sociedad de consumo que hemos construido, identificamos los indicadores de calidad de vida que nos permiten analizar la sostenibilidad de las organizaciones y de los productos a lo largo de su ciclo de vida. La aplicación de los indicadores de calidad de vida puede ser básica en nuestras decisiones individuales y colectivas de compra cotidiana, tanto pública como privada, para tomar conciencia y para hacer camino, con paso firme, hacia la sostenibilidad. También nos será de gran utilidad para diseñar políticas públicas sostenibles, incluidas las de contratación pública.

PALABRAS CLAVE sostenibilidad; necesidades humanas; satisfactores sinérgicos; ODS; cooperación; proximidad; sociedad de consumo; partes interesadas; organizaciones; ciclo de vida de los productos; indicadores de calidad de vida; compra pública y privada; toma de conciencia; políticas públicas; agua limpia y saneamiento; trabajo decente y crecimiento económico

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

Introducción

La definición de sostenibilidad del *Informe Brundtland*¹ es nuestro punto de partida: **satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las de las generaciones futuras**. Aquí la palabra clave es *necesidades*. En nuestra sociedad postindustrial identificamos un exceso de necesidades porque partimos de las personas como sujetos consumidores ajenos a los impactos sociales y ambientales del ciclo de vida de los productos que adquirimos. Esta alienación implica que, cuantas más necesidades se identifican más oportunidades de negocio se generan. En este sentido, nuestro referente en materia de necesidades es la pirámide de Maslow (1943), que las clasifica de manera jerárquica en fisiológicas, de seguridad, de amor o pertenencia, de reconocimiento y de autorrealización, sin llegar a la raíz de la naturaleza humana.

El género humano se diferencia del resto de animales por una medida mucho más grande del cerebro y por el hecho de andar derecho sobre dos piernas, lo cual le permite detectar si hay depredadores o enemigos y tener libres los brazos para lanzar piedras o hacer señales. Como explica Yuval Noah Harari (2011), **el tamaño superior del cerebro humano** y el hecho de andar derechos requiere unas caderas estrechas y favorece los partos prematuros, cuando el cerebro y la cabeza del bebé todavía son relativamente pequeños y flexibles. El hecho de **que los bebés humanos estén indefensos** y dependan durante muchos años de personas adultas que los alimenten, los protejan y los eduquen **ha contribuido mucho a que desarrollen unas habilidades sociales extraordinarias**.

1. Las necesidades humanas y los satisfactores sinérgicos

El libro *A Theory of Human Need*, de Len Doyal e Ian Gough (1994), aclara que **las necesidades más básicas que tenemos las personas son la salud física y la autonomía crítica**. Es decir, disponemos de un cuerpo que necesita funcionar de manera saludable para relacionarnos con nuestro entorno social, intercambiando puntos de vista que nos ayuden a tomar nuestras mejores decisiones y a asumir las consecuencias que estas tengan (Llobet, 2022).

Esta sería **la esencia de la naturaleza humana** y, en 2022, la neurociencia (Castellanos, 2022) lo corrobora mostrando que no solo tomamos decisiones con la cabeza, sino también con el cuerpo, porque la memoria, la atención, el estado de ánimo o las emociones dependen de cuestiones como la postura corporal y los gestos faciales, la microbiota intestinal y el estómago, así como el patrón complejo de latidos cardíacos y la manera en la que respiramos.

No obstante, desde que empezamos a cultivar la tierra y a pastorear rebaños, **las personas nos hemos ido distanciando de la naturaleza** como si no formáramos parte de esta, cuando los expertos en este campo nos dicen que nuestro cerebro y nuestra mente están adaptados todavía a una vida de caza y recolección. Al fin podemos leer comentarios de neurociencia como, por ejemplo, «la ciencia y las humanidades pueden y tienen que volver a darse la mano»,² para evidenciar que esta distanciaci3n nos enferma. En el mismo sentido, el *focusing*³ es una técnica de psicología humanista sistémica⁴ que nos ayuda a interpretar lo que nuestro cuerpo nos dice para volver a conectar con la naturaleza y encontrar el equilibrio emocional que sustenta nuestra salud.

Dado que hablamos de las necesidades que caracterizan la naturaleza humana, la salud física y la autonomía crítica son, y han sido siempre, las mismas **necesidades humanas básicas** para todas las personas, independientemente de su cultura, religi3n, el territorio donde hayan nacido, la edad y el momento hist3rico en el que hayan vivido (Doyal y Gough, 1994). Se trata de necesidades **forjadas hace unos 70.000 a3os, cuando nuestros antepasados tenían que cazar y recolectar** para comer y protegerse, mientras que solo hace 12.000 a3os que practicamos la agricultura y el pastoreo, y 200 que hay personas oficinistas y trabajadoras urbanas (Harari, 2011).

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

2. Comentario de Pablo de Ors sobre el libro *El espejo del cerebro* de Nazareth Castellanos (2021).

3. María de Mar Albajar, abadesa de Sant Benet de Montserrat, explica en la contraportada del diario *La Vanguardia*, del 10 de julio de 2023, qué es el *focusing*. Este monasterio ha recibido el aval de The International Focusing Institute, con sede en Nueva York, y será la sede en Catalu3a del primer centro internacionalmente acreditado para impartir la formaci3n completa en *focusing*.

4. La Wikipedia nos dice que la psicología sistémica ha desarrollado una postura sobre los problemas psicol3gicos que le ha permitido posicionarse no solo en la psicología familiar, sino en los diferentes ámbitos profesionales de la psicología (educativa, organizacional, social comunitaria, etc.).

A lo largo del tiempo, las personas hemos encontrado diferentes maneras de satisfacer nuestras necesidades humanas, y unas son más efectivas que otras en función del satisfactor que se utiliza. Manfred Max-Neef (1998) identifica cinco tipos de **satisfactores** o maneras de satisfacer necesidades: destructores, pseudosatisfactores, inhibidores, singulares y **sinérgicos**, y nos muestra que los sinérgicos, además de satisfacer una necesidad, estimulan la satisfacción de otras necesidades, lo cual **nos permite optimizar nuestra calidad de vida** (Alguacil, 2000).

El desarrollo de las habilidades sociales nos ha llevado a la **producción de bienes** y a la **prestación de servicios** (para intentar satisfacer necesidades) **que a lo largo de su ciclo de vida generan impactos sociales y ambientales**. Un ejemplo actual puede ser la necesidad de mejorar la seguridad de nuestro domicilio para que no entren ladrones. Hay diferentes opciones para satisfacerla, y seguramente la primera en la que pensemos será instalar una alarma, pero esta solo cubre la necesidad de seguridad. En cambio, la opción de conocer el vecindario y de establecer relaciones de confianza y colaboración, además de reducir la inseguridad, contribuye a satisfacer otras necesidades como, por ejemplo, ganar amistades, tener apoyo emocional ante las adversidades, organizar celebraciones para disfrutar juntos, intercambiar bienes o servicios sin coste económico y evitar el uso de aparatos y de instalaciones que requieren la extracción de materias primas, la destrucción de los ecosistemas, una producción y una distribución en condiciones laborales que hoy en día no podemos garantizar que sean dignas, y un impacto ambiental importante a lo largo de su ciclo de vida útil.

2. Los ODS y las partes interesadas

La vida en nuestro planeta está determinada por la alimentación, y animales como los leones o los tiburones llegaron a lo alto de la pirámide alimentaria evolucionando de manera muy gradual a lo largo de millones de años. Aun así, en los últimos 100.000 años, las personas, con nuestra capacidad de organizarnos socialmente de manera compleja, hemos podido superar el máximo de 150 individuos⁵ y hemos acabado fundando organizaciones y ciudades de decenas de miles de personas e imperios que gobiernan centenares de millones de personas, y nos hemos colocado en lo alto de la cadena, cuando hace relativamente poco tiempo éramos los seres más desvalidos de la sabana. Lo hemos hecho con tanta rapidez que ni el ecosistema ni nosotros nos hemos sabido adaptar (Harari, 2011). Ahora nos lamentamos de lo que consideramos una emergencia ecosocial y **redactamos la lista de los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible** (ODS).

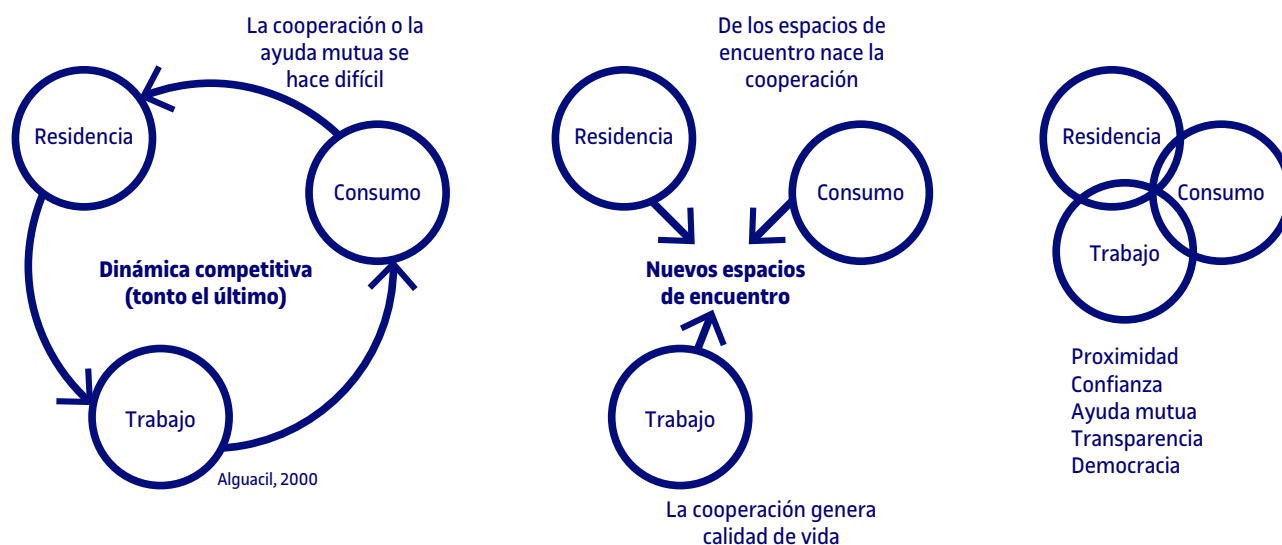
Las organizaciones públicas y privadas que dominan la vida en el planeta han diseñado la Agenda 2030 para lograr los ODS, que parte de la humanidad rechaza porque considera que atentan contra sus derechos. De hecho, podemos observar cómo **la mayoría de los satisfactores que propone la Agenda 2030 no son sinérgicos**, porque no tienen en cuenta la naturaleza humana forjada a lo largo de centenares de miles de años, y **a menudo se basan en los mismos miedos y angustias** que provocan la competitividad y que nos han llevado hasta la crisis ecosocial que sufrimos. Como dice Harari (2011), comparando la mayoría de grandes depredadores del planeta a quien los millones de años de dominio han llenado de majestuosidad y de seguridad, el sapiens es más bien como aquel dictador que actúa de manera cruel y peligrosa y provoca catástrofes históricas, guerras devastadoras y desastres ecológicos.

Como solo la cooperación permite el equilibrio entre la esfera individual y la esfera colectiva en la toma de decisiones, **se trata de cooperar en vez de competir**. Es decir, ningún individuo tiene que dominar a un colectivo, ni ningún colectivo tiene que dominar a los individuos, y para encontrar el equilibrio nos hace falta interacción social. Por eso, una organización no tendría que proclamar que tiene un propósito salvo que este surja de las personas que la integran, porque si no, el propósito de la dirección se convierte en hipocresía, dado que su proclamación tan solo tiene las intenciones comerciales de favorecer la reputación de la empresa (Honeyman y Jana, 2014, 2019) y, en ningún caso, hace que su personal se sienta más realizado. La palabra *propósito* es muy atractiva, comercialmente hablando, cuando de entrada es una misión individual, como explica Anita Moorjani (2013), para que otras personas no tengan que morir, como ella hizo para descubrir su propósito en la vida.

5. Investigaciones sociológicas han demostrado que el tamaño natural máximo de un grupo unido por el cotilleo es de ciento cincuenta individuos, que ni los homínidos previos a los sapiens, ni los chimpancés, pueden superar (Harari, 2011).

Sobre todo, en el contexto de la sociedad de consumo, es importante comprender que las personas **necesitamos que se nos respete el derecho y la necesidad individual de relacionarnos con otras personas de manera comunitaria**, porque la globalización facilita medios de transporte que acortan las distancias y separa geográficamente los lugares donde se desarrollan las funciones sociales básicas de residencia, trabajo y consumo, por lo que, la mayoría de nosotros utilizamos transporte motorizado para ir a trabajar o a comprar, y así desaparecen los espacios de encuentro, y nuestros barrios se convierten en ciudades dormitorio en los que la gente se conoce poco o nada.

Figura 1. Diagramas de proceso hacia la calidad de vida⁶



Fuente: elaboración propia

Así, se hace muy difícil intercambiar puntos de vista y reflexionar críticamente para tomar las mejores decisiones individuales y colectivas, que afectan a nuestra calidad de vida más de lo que nos pensamos. Es lo que se denomina individualismo y que un famoso anuncio de una empresa de mobiliario y de objetos para el hogar ilustra con una alfombra para la entrada de las viviendas con el mensaje «Bienvenido a la república independiente de mi casa», como si estando bien en casa ya nada nos tuviera que preocupar; cómo si no tuviéramos necesidad de estar en contacto con la gente de nuestra escalera, del barrio, ni de la naturaleza, de la que hemos extraído los mil y un objetos que tenemos dentro de casa, y sin ser conscientes que han contaminado y que han sido producidos en condiciones seguramente precarias. Es decir, **no somos conscientes del ciclo de vida de los productos que tenemos en casa ni de los que hemos tirado a la basura**.

Tomás García Perdiguero (2003) nos explicaba que, **hasta los años noventa, las corporaciones empresariales despertaban «fascinación»** entre la mayoría de la población, pero que se llegó a **una acumulación de hechos que inició el «desencanto»** debido a las deslocalizaciones, las diferencias norte-sur cada vez más grandes (Olivos, 2004), la precariedad laboral, la inestabilidad y el gigantismo (Stahel, 2006), la crisis financiera de finales de los noventa (con la caída de los valores de las empresas tecnológicas, rodeadas de escándalos financieros, preludio del estallido de la burbuja inmobiliaria del 2007) (Etxezarreta, 2008) y las campañas de sensibilización y denuncia de ONG, como la OIT (Organización Internacional del Trabajo) o Greenpeace. En aquel contexto, las corporaciones empezaron a hacer largas listas de **stakeholders priorizados**, según lo que se denomina la *materiality*, **para tener muy atendidos a los grupos de interés que son clave en sus negocios** porque pueden poner en entredicho su reputación. Nos referimos especialmente a los prescriptores de su producto, que les proporcionan el grosor de las ventas, y a aquellos colectivos que hay que tranquilizar

6. En el artículo «Cooperació de proximitat» (Llobet, 2017) se explica con más profundidad el proceso que nos llevaría hacia la calidad de vida. En el siguiente enlace, también se puede encontrar la canción del Sobrino del Diablo titulada *La sinya infernal*, en catalán, y *The Wheel*, en inglés, que nos describe la vida cotidiana en la sociedad de consumo: <https://citizensq.social/cooperacio-de-proximitat/>.

con medidas de responsabilidad social para evitar campañas de protesta por los impactos sociales o ambientales de la compañía. Así, **evitan hablar de partes interesadas**, lo cual obligaría a tratarlas por igual, sin prioridades de unas sobre las otras, porque todas merecen que la satisfacción de sus necesidades humanas básicas sea respetadas.

Ahora bien, si analizamos las organizaciones que conforman la sociedad de consumo, tanto si son empresas, administraciones públicas o entidades no lucrativas, vemos que **se pueden distinguir solo cuatro tipos de partes interesadas**. Estas partes son, por grado de interacción con la organización, en primer lugar, **las que trabajan**, porque interactúan durante toda la jornada laboral; en segundo lugar, **las que son clientas, usuarias o beneficiarias**, en función del tipo de organización que estemos analizando; en tercer lugar, **las proveedoras** de bienes o servicios; y, en cuarto lugar, **el vecindario local y global del planeta**, que no interactúa con la organización pero que está afectado por los impactos de sus actividades.

3. Los indicadores de calidad de vida

Cruzando las dimensiones de la calidad de vida y sus componentes (Alguacil, 2000) con las cuatro partes interesadas en la sostenibilidad de cualquier organización, llegamos a los **indicadores de calidad de vida** (Llobet, 2014), que nos permiten medir la sostenibilidad **de las organizaciones y de los productos a lo largo de su ciclo de vida** de manera sencilla pero fiable.

Tabla 1. Partes interesadas, dimensiones, componentes e indicadores de la calidad de vida

		Dimensiones de la calidad de vida		
		Calidad ambiental Vivienda Barrio o residencia Ciudad o territorio	Bienestar Ocupación Salud Educación	Identidad cultural Tiempo de ocio Participación Redes sociales
Partes interesadas	Trabajo	Indicadores del ámbito del trabajo		
	Clientas, usuarias o beneficiarias (consumo)	Indicadores del ámbito de las personas y las organizaciones clientas, usuarias o beneficiarias		
	Proveedoras (consumo)	Indicadores del ámbito de los abastecimientos		
	Vecinas locales-globales (vecinal)	Indicadores del ámbito de las personas afectadas		

Fuente: Llobet, 2014

De estos **indicadores** de calidad de vida destacan cinco **que nos informan de manera transversal sobre la contribución de cualquier organización a los ODS**. Lo hacen teniendo en cuenta las diversas maneras de satisfacer las necesidades humanas básicas en nuestra sociedad de consumo, y otorgando la puntuación más alta a los satisfactores sinérgicos. Cuando las organizaciones presumen de políticas de sostenibilidad basadas en satisfactores que no son sinérgicos podemos hablar de *greenwashing* o de intento de limpieza de imagen.

3.1. Indicador de estabilidad laboral

Este primer indicador es del ámbito del trabajo y obtiene la **máxima puntuación cuando su satisfactor es la autogestión**, ya que esta metodología de trabajo otorga toda la confianza y, en consecuencia, todo el compromiso de la organización con sus personas trabajadoras para que analicen toda la información sin confidencialidades y tomen

decisiones sobre su continuidad, o no, en el lugar de trabajo, sobre las condiciones laborales y sobre la participación en las decisiones operativas y estratégicas de la organización.

Encontramos **prácticas de autogestión en los movimientos indígenas**, que es donde más se han conservado los satisfactores sinérgicos de necesidades humanas de nuestra etapa cazadora recolectora, y en las zonas rurales de **Europa** que en la **Edad Media** quedaron libres con la caída del Imperio romano (Algarra, 2015). Los movimientos libertarios y anarquistas (Taibo, 2017) también se basan en la autogestión, y los pioneros de Rochdale, en la Inglaterra textil de 1844, la formalizaron con la creación de **las primeras cooperativas** (Llobet, 2019).

Más recientemente, **Frederic Laloux** (2015) **nos explica cómo se organizan centenares de empresas en todo el mundo** para socializar el conocimiento (Carbonell, 2007): las personas trabajan según modelos de gobernanza autogestionados, la toma de decisiones se hace a partir de pedir consejo a todas las partes afectadas y expertas en la materia, todo el mundo tiene acceso a toda la información de la empresa, la resolución de conflictos se consigue con el acuerdo entre las partes (y, si hace falta, con mediación) y la asignación de funciones se hace mediante una carta de compromiso. El ejemplo de las 7.000 enfermeras de Buurtzorg (Países Bajos), que con el cambio de modelo trabajan con más motivación, han mejorado la salud de los pacientes y, al mismo tiempo, ahorran un 40 % en horas de cuidados, es ilustrativo de la mejora de la eficiencia que proporciona el trabajo autogestionado de miles de personas conectadas que combina la presencialidad y la digitalización: la mejor manera de organizar la economía colaborativa que reclama Joan Torrent (2020).

3.2. Indicador de igualdad de oportunidades

Este segundo indicador también es del ámbito del trabajo y está formado por los subindicadores de género, diversidad funcional y exclusión laboral. Con los tres subindicadores podemos tener una idea de si la organización está integrada en la sociedad observando **el satisfactor sinérgico que apuesta por las capacidades que tienen las mujeres, las personas con certificado de discapacidad** y las que en el momento de ser contratadas están **en situación de exclusión laboral**.

3.3. Indicador de huella ecológica y social

El tercero es un indicador que trata el ámbito del trabajo y del consumo. Nos informa de uno **satisfactor sinérgico** al cual hoy en día no damos suficiente importancia y que, en cambio, es capital para la calidad de vida: **la proximidad física** desde nuestro lugar de residencia hasta el centro de trabajo, de consumo o social. A medida que la distancia para desplazarnos aumenta, y que hay que utilizar un transporte motorizado, se nos dificulta la conciliación entre la vida laboral, personal, familiar y comunitaria, y generamos más impacto ambiental. Cabe añadir que este indicador valora el teletrabajo como máxima proximidad física.

3.4. Indicador de ciudadanía activa

El cuarto indicador pertenece a los tres ámbitos (trabajo, consumo y vecindario) porque recoge las actividades dirigidas a todas las partes interesadas y que la organización lleva a cabo para reflexionar críticamente sobre ella misma y sobre el sector de actividad en el que actúa. La puntuación más alta del **satisfactor sinérgico** de este indicador estará determinado por el **grado de reflexión crítica** que la organización consiga y por el **número de actividades que realice**.

3.5. Indicador de redes de entidades

En el quinto, y último indicador, del ámbito de vecindario local o global, en el cual pueden participar partes interesadas otros ámbitos, se tienen en cuenta **varios indicadores sinérgicos** que permiten obtener la máxima puntuación: en primer lugar, el número de **entidades con las que se colabora** para hacer actividades de reflexión crítica sobre cualquier sector de actividad y, en segundo lugar, **si se ha formalizado la afiliación** a estas entidades, así como **el grado de participación**.

4. La sostenibilidad a lo largo del ciclo de vida de los productos

Como se ha visto, estos cinco indicadores permiten medir la sostenibilidad de las organizaciones mediante una metodología científica que se sustenta principalmente en la teoría de las necesidades humanas y los satisfactores sinérgicos de necesidades que optimizan la calidad de vida. Dado que las organizaciones ofrecen **productos, bienes o servicios**, algunos de los cuales son más sostenibles, y otros que no lo son tanto, **para medir uno por uno la sostenibilidad habrá que completar el análisis con indicadores específicos.**

En cuanto a los bienes, además de tener en cuenta los cinco **indicadores** mencionados, tanto para las empresas productoras como para las distribuidoras, habría que añadir los específicos de cada sector de actividad y los siguientes, ordenados según el ciclo de vida del producto, que son **comunes en todos los sectores de actividad:**

- **La vida útil del producto**, excepto en el caso de los alimentos:⁷ alargarla al máximo evitando la obsolescencia programada, tanto si es por una cuestión estética, por falta de calidad, por *software* intencionado o por cualquier otro motivo.
- **La distancia que recorren las materias primas o los productos ya elaborados:** el satisfactor de distancia producto de proximidad es lo más sinérgico.
- Que tenga **sello ecológico** porque no utiliza contaminantes o, si utiliza, que sean de baja intensidad: sinergia en función del grado de exigencia del sello.
- Si utiliza **envases** que sean **retornables**: son los más sinérgicos.
- **Etiquetado en la lengua de más proximidad:** es la más sinérgica.

Como expone el primer indicador sobre la vida útil, lo más urgente es **romper la dinámica desechable**. El *fast food* y la *fast fashion* son buenos ejemplos. Se prioriza la producción de objetos nuevos porque se valora la cantidad en vez de la calidad. Toda la publicidad comercial nos invita a vivir el momento de manera trepidante, como si no hubiera mañana. Un anuncio de compra a crédito que decía «Lo pienso, lo quiero, lo tengo» es también ejemplo de la inmediatez que promueve la sociedad de consumo: como si tuviéramos que olvidarnos de una rutina que no nos satisface y evadirnos comprando.

Actualmente, cuando nos hartamos de algún producto, como por ejemplo el chocolate u otros dulces, podemos pensar en los cazadores y los recolectores que cuando encontraban fruta se atiboraban por no quedarse sin. Pero ellos no lo hacían para calmar miedos o angustias, solo competían por la comida con los otros animales. Estando en lo alto de la pirámide alimentaria (Harari, 2011), **la competitividad ya no nos es útil y la tendríamos que sustituir por la competencia**, porque cuando eres competente, normalmente, ya no tienes que competir, y si conseguimos un planeta de personas competentes nos habremos humanizado (Carbonell, 2003).

El primer intento de humanización del comercio internacional⁸ lo encontramos en las normas del Libro del Consulado de Mar (siglo XIII), que, por ejemplo, como nos explica su cónsul mayor, Jordi Domingo, prohibía abandonar en un rincón o lanzar por la borda a los marineros enfermos, protegiéndolos con el derecho a cobrar la totalidad del sueldo, ser acompañados hasta el puerto más próximo y, en caso de muerte, que la totalidad de su sueldo lo cobrara la viuda. Aun así, ni esta ni otras normas no han podido evitar la precariedad laboral en la sociedad de consumo, en la que las personas a menudo son tratadas como objetos desechables.

Por lo tanto, con trabajo digno, y esto quiere decir también estable, tenemos que diseñar y producir objetos que nos sean realmente útiles, de larga vida y que si se nos estropean se puedan reparar. **Da igual si se trata de unas tijeras, de una prenda de ropa,⁹ de una bombilla,¹⁰ de un móvil, de un coche o de una vivienda.¹¹** No nos tiene

7. Propuesta para hacer más sostenible la compra de alimentos: <https://citizensq.social/compra-sostenible-aliments/>. En el sector de la carne, lo más sinérgico es apostar por la ganadería extensiva de proximidad: <https://citizensq.social/incendis-i-ramaderia-extensiva-de-proximitat/>.

8. En el sector del comercio, la gran mayoría de productos que encontramos provienen de otros países próximos o más lejanos; además, hay que valorar si la recogida se hace en tiendas próximas a nuestro domicilio. Enlace a una reflexión sobre producción y comercio: <https://citizensq.social/la-compra-sostenible-al-segle-xxi/>.

9. En el textil, hay que valorar si la ropa es de segunda mano. Enlace con propuesta para hacer más sostenible la compra de ropa de vestir: <https://citizensq.social/fem-possible-limpossible-un-textil-sostenible/>.

10. En el sector energético, tenemos que tener en cuenta el tipo de fuente de energía (Puig, 2023) y priorizar las comunidades ciudadanas de energía (Domènech, 2020). En el caso de la energía eléctrica, hace falta que los aparatos tengan una vida útil lo más larga posible, como las bombillas sin obsolescencia programada que promueve Feniss.

11. En la vivienda, hay que ver si la propiedad es en cesión de uso, y si se ha apostado por la rehabilitación en vez de la nueva construcción. El diseño para un consumo mínimo de energía también es muy importante.

que persuadir que el precio sea económico, ni que se trate del último modelo de moda. **Tenemos que cambiar el chip para que el principal criterio sea la durabilidad.**

En el año 1995, Perich ya ilustraba situaciones de obsolescencia programada con un dibujo en el que una persona que tenía que reparar una nevera decía «¡La nevera está de coña...! Solo falla el enchufe...», y el propietario le respondía «Cambie el enchufe...», a la cual cosa el técnico contestaba «Ya no se fabrican estos enchufes...», y el otro decía «¿Entonces?», y el técnico replicaba «¡Tendrá que cambiar la nevera!», con lo cual el propietario exclamaba «¿Hasta cuándo, consumismo abusarás de nuestra paciencia?». Hoy en día podríamos extrapolar esta situación a cualquier dispositivo móvil.

En el caso de los servicios, si para prestarlos se usan bienes o animales,¹² habrá que ver qué indicadores se aplican en función del sector de actividad al que pertenezcan. Si para prestar el servicio no se usan bienes, o no son significativos, **habrá que ver si con los cinco indicadores de empresa hay bastante.** Por ejemplo, en el caso de la prestación de servicios a la gente mayor, hay que añadir el indicador que mida si estos facilitan a la persona interacciones sociales de proximidad, que son fundamentales para el envejecimiento activo y determinan la calidad de vida.¹³

Conclusiones

La sociedad de consumo se mueve por **la motivación individual de cobrar a final de cada mes.** Esto **choca con nuestra naturaleza humana**, conformada básicamente en nuestra etapa cazadora y recolectora, cuando la esperanza de vida era mucho más baja, sin aquello que hoy denominamos *comodidades*, pero como individuos integrados en la naturaleza que nos ha creado y en equilibrio con las otras especies. En consecuencia, a menudo **nos sentimos alienados, deprimidos y estresados.**

El reto de la sostenibilidad, vivir en equilibrio con las otras personas y con el planeta, podemos lograrlo si somos conscientes de cuáles son nuestras necesidades y cuáles son los satisfactores sinérgicos que optimizan nuestra calidad de vida. **Medir la sostenibilidad de empresas y de productos** con los indicadores de calidad de vida **nos puede hacer conscientes del impacto** social y ambiental de nuestras decisiones de consumo cotidianas en casa, en el trabajo y en las entidades con las que colaboramos.

Podemos observar que **la proximidad física**, en base a conseguir que la mayor parte de las personas vuelvan a trabajar y a consumir en su barrio de residencia, **es un requisito básico de la sostenibilidad**, no solo **porque evita desplazamientos** de personas y de productos, con el consiguiente impacto ambiental, sino también porque **permite espacios de encuentro** presenciales ideales para establecer relaciones de confianza donde intercambiar puntos de vista sin temor a ser atacadas por los comportamientos competitivos, normalmente basados en las inseguridades personales.

A las inseguridades personales, que son más grandes mientras no descubrimos cuál es nuestro propósito vital y no nos podamos ganar la vida llevándolo a cabo, **se suman las inseguridades de especie** de las cuales nos habla Harari (2011): dudamos de nuestros objetivos, estamos insatisfechos y no tenemos ni idea de qué tenemos que hacer con todo el poder que hemos conseguido en relativamente tan poco tiempo que hace que nos hayamos situado en lo alto de la pirámide alimentaria.

Para afrontar el reto de la sostenibilidad, **nuestro principal activo es, al mismo tiempo, nuestra necesidad básica de autonomía crítica.** Solo podemos desarrollarla interaccionando con los demás y acompañándonos mutuamente en el proceso de sustitución de la globalización por la planetización, como Eudald Carbonell (2022) explica en su decálogo para la supervivencia de nuestra especie: **la planetización nos tiene que permitir recuperar la diversidad** cultural en la que ciudades y territorios puedan mostrar su personalidad, la diversidad alimentaria que nos proporciona más salud y mantener o, incluso, recuperar, la biodiversidad del planeta y el respeto a las diferencias raciales, religiosas, de género, de orientación sexual, de diversidad funcional, de vulnerabilidad social, etc., aprendiendo y educando para la sostenibilidad de la vida (Herrero, 2022).

Los indicadores de calidad de vida son constantes vitales para todo tipo de organizaciones de nuestra sociedad, tanto si son empresas, administraciones públicas o entidades no lucrativas, y también nos permiten medir la

12. En las hípicas, hay que tener en cuenta qué características tiene el espacio que se habilita para los caballos. Enlace con reflexión sobre la calidad de vida de los caballos y de quién los cuida: <https://citizensq.social/oportunitats-de-negoci-sostenibles/>.

13. Enlace con reflexión sobre la calidad de vida de la gente mayor: <https://citizensq.social/la-qualitat-de-vida-de-la-gent-gran/>.

sostenibilidad de los bienes y de los servicios a lo largo de su ciclo de vida. **Podemos usarlos de guía tanto para nuestras decisiones individuales de compra cotidiana como para decisiones colectivas de compra pública y privada.** Además, la suma de constantes vitales de todas las organizaciones de un territorio nos puede ser muy útil para **diseñar políticas públicas sostenibles.** Ahora bien, para que sean realmente sostenibles hace falta que se diseñen conjuntamente con todas las partes interesadas del territorio.

Dado que solo podremos avanzar en materia de sostenibilidad si conseguimos realizar alianzas entre varios sectores de actividad, y entre el sector público y el privado, otro gran reto que tenemos es, **además de extender entre las empresas los modelos de gobernanza basados en la autogestión, llevarlos a todo el sector público,** donde todavía son más necesarios para garantizar servicios públicos eficientes y de calidad.

Los ODS son buenos propósitos para la humanidad y para el planeta con los que todas las personas podemos estar de acuerdo. Como medir la sostenibilidad de manera completa es una tarea inabarcable, **los indicadores de calidad de vida nos permiten focalizar lo que realmente es relevante para lograr los ODS.**

Referencias bibliográficas

- ALGARRA BASCÓN, David (2015). *El común catalán. La historia de los que no salen en la historia*. Murcia: Cauac editorial nativa.
- 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 línea]. Disponible en: <http://habitat.aq.upm.es/cvpu/acvpu.pdf>
- ANÓNIMO (s. XIII). *Libro del Consulado de Mar*. Londres: Forgotten Books
- 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, noviembre). «Emergencia climática, nuevo modelo energético y economía colaborativa: ¿hacia las comunidades ciudadanas de energía?» *Oikonomics*, n.º 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). Conferencia titulada «Boom, crisis inmobiliaria y capital financiero», el 22 de enero de 2008 en la sede de EcoConcern - Innovación social, en Barcelona.
- HARARI, Yuval (2011). *Sapiens. Una breu història de la humanitat*. Barcelona: Edicions 62.
- HERRERO, Yayo (2022). *Educar 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». En: Eloi Serrano Robles (coord.). *Introducció a l'economia i l'empresa social*. Barcelona: Icaria.
- LLOBET, Montserrat (2017, juliol). «Cooperació de proximitat». *Cooperació Catalana*, n.º 411, págs. 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, págs. 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 en: <https://el9nou.cat/osona-ripolles/general/que-es-lenergia/#>
- STAHEL, Andri W. (2006). «Economies locals a Catalunya». *Papers d'Innovació Social*, n.º 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, noviembre). «Economía colaborativa: mitos y realidades de un concepto transformador». *Oikonomics*, n.º 14. Video webinar [en línia]. Disponible en: <https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/es/numero14/video-destacat/jtorrent-lgaray.html>

Cita recomendada: LLOBET I ABIZANDA, Montserrat. «La sostenibilidad a lo largo del ciclo de vida de los productos». *Oikonomics* [en línia]. Noviembre 2023, n.º 21. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n21.2314>



Montserrat Llobet Abizanda

mllobetab@uoc.edu

Economista y doctora en Políticas Públicas. Profesora colaboradora de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

Creadora de los indicadores de calidad de vida en los que se basa la metodología Citizens Q (ciudadanía con calidad de vida) y, después de más de quince años de investigación, fundadora, en 2019, del Observatorio de calidad de vida, con el propósito de facilitar a las organizaciones el camino hacia la sostenibilidad gracias al uso esta metodología científica. Economista y doctora en Políticas Públicas y Transformación Social (Universidad Autónoma de Barcelona, UAB) y posgrado en Gestión Ambiental de las Empresas (Universidad Politécnica de Cataluña, UPC). Es profesora universitaria en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) como tutora de trabajos de final de máster (TFM) e imparte la asignatura Cooperativismo y Economía Colaborativa del máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social, diseñada por ella. Ha sido profesora de Responsabilidad Social Empresarial en el grado de Administración y Dirección de Empresas y del posgrado de Economía Social del TecnoCampus Mataró-Maresme (UPF). También ha sido profesora de secundaria en cuatro centros educativos en las materias de economía, finanzas, *marketing*, seguridad en el trabajo y gestión de la calidad, y tutora de prácticas de empresa. Tiene una dilatada experiencia profesional en varios campos, lo cual le permite tener una visión multisectorial muy rica del tejido empresarial, de la administración pública y de las entidades no lucrativas: pequeño comercio, contabilidad, transporte de productos químicos, banca ética, servicios a la infancia y adolescencia, a la gente mayor y a las personas con trastornos de salud mental, docencia en secundaria y en la universidad, economía social y solidaria, consumo agroecológico, viviendas de uso turístico (HUT), textil sostenible en Cataluña, comunidades energéticas y comunidades ciudadanas de energía, colectivos en situación de vulnerabilidad, contratación pública y otras.

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



ODS Los indicadores de calidad de vida nos aportan información transversal sobre el grado de consecución de todos los 17 ODS. Sin embargo podemos destacar:



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

UNA MIRADA MÁS ALLÁ DE LAS BUENAS INTENCIONES

La (in)compatibilidad entre la responsabilidad social de las empresas y la lógica capitalista de la rentabilidad

Albert Puig Gómez

Estudios de Economía y Empresa (UOC)

RESUMEN La hegemonía del modelo neoclásico como marco conceptual y analítico para explicar las lógicas de funcionamiento del capitalismo ha hecho que la ética que este modelo lleva implícita –los criterios, comportamientos de los actores, etc., que se consideran mejores o más adecuados por el supuesto buen funcionamiento del sistema– también haya acontecido hegemónica. Uno de estos criterios o comportamientos «éticos» es la llamada teoría del accionista (*stockholder theory*), según la cual la única responsabilidad de una empresa es aumentar los beneficios para los accionistas. En este artículo, nos cuestionamos sobre la compatibilidad entre la vigencia de esta teoría –el análisis empírico así lo indica– con la demanda social a las empresas que estas actúen con otra ética, y también sobre cómo es más plausible avanzar hacia este cambio de valores.

PALABRAS CLAVE capitalismo; modelo neoclásico; *stockholder theory*; ética empresarial; producción y consumo responsables; alianzas para lograr los objetivos

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*

Introducción

La ciencia económica, como disciplina científica «autónoma», nace en el último tercio del siglo XVIII, pero deriva de las reflexiones que, ya desde mucho antes, hacían pensadores y filósofos alrededor del concepto de bienestar colectivo y que, a menudo, incorporaban consideraciones éticas. Por ejemplo, Aristóteles consideraba inmoral hacer incrementar el dinero por medio del interés, puesto que esto revelaba la violencia que una persona ejerce contra otra (Berthoud, 2011).

Pero, la evolución de la disciplina se fue desviando de la satisfacción de las necesidades colectivas hacia el bienestar individual. El movimiento filosófico del utilitarismo (siglo XIX), que se basa en el hecho de que todo individuo orienta sus acciones motivado solo por sus deseos y utilidades, se incorpora a la teoría económica y da lugar a la teoría neoclásica, la cual se convierte en hegemónica y dominante, y deriva en importantes cambios culturales en la sociedad. Al considerar, entre otras cosas, que la investigación del beneficio individual y privado lleva al mejor escenario posible para la colectividad, que la economía se rige por las leyes de la oferta y la demanda que conducen al mercado a un equilibrio por medio de la actuación de una mano invisible que hace cuadrar las preferencias de los consumidores con las de los productores (y que esto es así en todos los mercados: el del trigo, el de los coches, el del trabajo, etc.), que estos mercados funcionan bajo el régimen de competencia perfecta, que la competencia es el mejor mecanismo para lograr la máxima eficiencia posible, etc., lleva a considerar que el egoísmo es constructivo, en cuanto que forma parte de la naturaleza humana, mientras que el altruismo es destructivo, ya que es antinatural. De este modo, la ética neoclásica legitima y justifica moralmente comportamientos egoístas e individualistas que, a base de ser repetidos, se van convirtiendo en el «sentido común» de una época.

Milton Friedman, uno de los autores neoclásicos más influyentes de la segunda mitad del siglo XX, plantea en su libro *Capitalismo y libertad* (1962) que la única responsabilidad de una empresa es aumentar los beneficios para los accionistas. La teoría del accionista (*stockholder theory*) argumenta que las empresas no tienen una «responsabilidad social» entendida como una deuda hacia el público o la sociedad, porque su única preocupación, y que por sí misma genera beneficios para toda la sociedad, es aumentar las ganancias para sí misma y para sus accionistas; este propósito es el que legitima socialmente la empresa capitalista.

No obstante, en las últimas décadas, la sociedad ha pasado a pedir a las empresas que apliquen criterios de responsabilidad social en sus acciones y actividades. La responsabilidad social conlleva la aplicación, por las empresas, de unos valores ajustados a una ética socialmente aceptada, no porque no hacerlo sea ilegal (se supone), sino porque, afecte como afecte a su cuenta de resultados, forma parte de los principios de actuación de las empresas. Este planteamiento choca con la *stockholder theory*, ya que incorpora a los objetivos de rentabilidad y beneficios de las empresas una responsabilidad hacia la sociedad. En este artículo, nos cuestionamos hasta qué punto esta exigencia social es incorporada al *modus operandi* de la empresa capitalista o si, por el contrario, campañas publicitarias al margen, sesenta años después de su formulación, continúa predominando la teoría del accionista.

1. El dominio de la «ética» neoclásica

Habitualmente, se considera a Adam Smith (1723-1790) el primer economista «moderno». Smith construye y defiende la filosofía liberal, por la cual dejar actuar a los individuos de acuerdo con sus intereses lleva, necesariamente, al bienestar colectivo. En su trabajo, Smith destaca siempre el egoísmo, por obtener riqueza o por obtener bienestar. Considera que los hombres no buscan promover el interés público o general, ni saben en qué medida lo están haciendo, sino que son egoístas, y es a partir de este egoísmo y de la investigación del lucro personal, por medio de un mercado que funciona como una máquina –la famosa mano invisible–, que se obtiene el beneficio de toda la sociedad. Este planteamiento convirtió Smith en el gran referente de la economía de mercado libre.¹

1. Sin embargo, cualquier que lea algún de sus dos grandes libros, *La teoría de los sentimientos morales* (1759) y, el más famoso, *Una investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones* (1776), observará que Smith no negaba ni la importancia del gobierno, ni la necesidad de establecer regulaciones en los mercados. Por ejemplo, apoyó a las Leyes de Navegación, que regulaban el comercio y el transporte marítimo entre Inglaterra, sus colonias y otros países, y que exigían que las mercancías, por cuestiones de seguridad, se transportaran en barcos británicos, aunque otras opciones fueran más baratas. La pregunta sobre si la seguridad es más importante que el mercado libre es completamente de actualidad.

Los marginalistas de finales del siglo XIX y principios del siglo XX (Jevons, Walras, Menger, Pareto, Edgeworth), denominados así porque sustituyen la teoría del valor-trabajo de los clásicos (Smith, Ricardo, Marx) por la teoría de la utilidad marginal decreciente, siguen y profundizan en el pensamiento de Smith, y dan lugar a la teoría neoclásica. Esta dirige su atención al comportamiento de las unidades básicas de decisión, consumidores y productores, y afirma que, si se conoce a fondo a una persona y a todos los móviles que actúan sobre ella, se pueden predecir los comportamientos con la misma certeza con la que se prevén los comportamientos físicos.

Pero, en el análisis de la teoría neoclásica, no se puede dejar pasar por alto el papel de los supuestos de los que parte, en especial aquel que considera que los individuos son libres y que se mueven por el principio de racionalidad, entendiendo este como el hecho de que actúan persiguiendo maximizar su utilidad (es decir, de manera egoísta): los consumidores, el bienestar, los productores y las ganancias.

Este supuesto permite un análisis más preciso –y más sencillo– que considerar que los comportamientos de los agentes económicos no son siempre predecibles. Es decir, la cuestión no es tanto suponer si los comportamientos de los agentes son racionales o no, sino que entiende, en este caso la teoría neoclásica, para ser racional. Y lo hace incorporando la corriente del utilitarismo a la teoría económica clásica, lo cual le permite anticipar los comportamientos y las acciones de los consumidores y productores, y decir si, para la teoría neoclásica, estos son racionales o no; si se aceptara que los comportamientos pueden ser irracionales (es decir, no ajustados a lo que se considera racional), entonces no serían predecibles.

Las corrientes críticas con la teoría neoclásica cuestionan su validez. Una de las principales críticas que le hacen es el supuesto rechazo de toda relación con la ética. Con la masiva utilización de las matemáticas, la teoría neoclásica busca una aproximación a las ciencias más puras, como la física, lo cual le permite creer en la posibilidad de encontrar leyes inevitables. Transmite así la idea de que detrás de su modelo no hay valores ni planteamientos éticos, y presenta las políticas económicas que se derivan de su modelo como objetivas y libres de componentes o contaminaciones morales e ideológicas.

Amartya Sen,² en su obra *Sobre ética y economía*, cuestiona este planteamiento y expresa que la economía forma parte del abanico de ciencias que tratan de responder a las preguntas esenciales sobre la vida en sociedad: cómo se vive, cómo se tiene que vivir, cómo se puede vivir mejor, etc., y que estas preguntas no tienen respuestas objetivas, sino que son preferenciales, dependen de lo que se crea que es mejor o peor, de lo que se prefiera que se haga o que no se haga, etc. Esto significa que para responder estas preguntas, hay que hacer reflexiones éticas y, por lo tanto, que el ejercicio de la práctica económica no es, ni puede ser, neutral.

Por lo tanto, a pesar de la pátina de ciencia positiva que quiere transmitir la teoría neoclásica, alejada de planteamientos normativos, en la economía neoclásica también existen valores y planteamientos éticos ya que, como ciencia normativa que es la economía, parte de una concepción determinada sobre cómo se tiene que vivir y sobre cómo se tienen que comportar los seres humanos. En consecuencia, como modelo hegemónico en el cual se ha ido convirtiendo, los valores que lleva implícitos el modelo neoclásico se han ido convirtiendo en valores casi «universales», raramente cuestionados.

2. La vigencia de la *stockholder theory*

Dicen que Marco Licinio Craso, un rico de la antigua Roma, creó el primer cuerpo de bomberos de la historia. Aprovechando que los incendios eran frecuentes entre los edificios de la capital, cuando se declaraba un incendio, sus efectivos se desplazaban al lugar del siniestro y exigían al propietario del inmueble que lo vendiera a Craso, por un precio ridículo, si quería que apagarán las llamas. Cuanto más avanzaba el fuego, más bajaba el precio, ya que también se reducían las posibilidades de salvar el edificio. A nuestros ojos, seguramente consideraríamos que esta actuación –especulativa– era poco ética.

Ahora, lo que se quema es el planeta (la crisis ecológica), que pone en riesgo a la especie humana misma. ¿Contribuirán a extinguir este incendio (y otros, como la reducción de la pobreza y las desigualdades, o la eliminación del hambre) las empresas? ¿Están las empresas capitalistas «pensadas» para actuar a partir de consideraciones éticas?

Jeffrey Sachs, asesor especial de las Naciones Unidas y uno de los impulsores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), advertía a las empresas de que aquellas que no apoyen los ODS tendrán serios problemas de

2. Premio en Ciencias Económicas del Banco de Suecia en memoria de Alfred Nobel en 1998.

rentabilidad. Es decir, sostiene la vigencia de la teoría del accionista (investigación de la rentabilidad y el beneficio), pero impulsada por su implicación en el logro de los ODS, una especie de ética global.³

Su planteamiento se basa en el hecho de que una población crecientemente sensibilizada hacia algunos problemas y sus consecuencias (crisis climática y ecológica, aumento de las desigualdades, etc.) hará advertir a las empresas de que la opinión pública se les pondrá en contra si no son sensibles a esta realidad, lo cual impulsará a las empresas a tomar decisiones hacia esta dirección.

La idea de Sachs ha hecho fortuna entre el empresariado, ya que muchas organizaciones, patronales, *lobbies*, etc., se han apuntado a su visión. Por ejemplo, el World Economic Forum de Davos, en sus últimas ediciones, ha mostrado preocupación por el desgarramiento social que producen las desigualdades, y por la degradación del medio ambiente. Es paradójico que, después de tantos años representando el mismo statu quo que, por acción u omisión, lideraba el mundo mientras se producían estos esguinces, ahora se quieren convertir, aunque sin reconocer los errores del pasado, en los abanderados de los cambios para enmendarlos. También, importantes consultoras, como McKinsey, se han apuntado a la oleada con la propuesta de hacer evolucionar el mercado para que genere resultados más justos. En la misma línea, se ha expresado la Business Roundtable (BRT), uno de los *lobbies* empresariales más importantes de los Estados Unidos, que aglutina las compañías más grandes del país.

Es, pues, evidente que el liderazgo «ético», en forma de responsabilidad social y/o de contribución al logro de los ODS, ha pasado a formar parte del discurso de los responsables empresariales y de sus acciones, pero esto no responde a un cambio de criterio en sus actuaciones; en la base de las decisiones empresariales, continúa perdurando el criterio de la rentabilidad y la investigación del máximo beneficio. Las empresas pueden actuar movidas por la evidencia de un aumento de la sensibilidad social, por ejemplo frente a las consecuencias de determinados consumos sobre el cambio climático y, ante la apreciación de que una parte de la opinión pública se les puede poner en contra, responder adaptando sus producciones a las nuevas demandas. Habitualmente, estas estrategias van acompañadas de costosas campañas publicitarias para remarcar el compromiso de la empresa con la transición energética, algún ODS u otros elementos en sentido similar.⁴

Sin embargo, en este escenario, es la presión popular por la investigación de unos determinados valores u objetivos, es decir de una determinada ética, la que empuja a las empresas a participar en la resolución de los problemas globales (climáticos, energéticos, pobreza, desigualdades, etc.). Las empresas no toman las decisiones por unos determinados valores éticos, sino por el mantenimiento de la investigación de los máximos beneficios posibles, adaptadas a unas nuevas éticas colectivas que, en la visión de Sachs, el mercado mostrará. No es fácil identificar a empresas que, movidas por determinados valores ecológicos o sociales, perjudiquen conscientemente su cuenta de resultados.

De hecho, algunos casos mediáticos ponen de manifiesto que, ante el dilema de aplicar determinados valores y sacrificar beneficios y rentabilidad, o buscar la máxima rentabilidad, aunque esto exija mirar hacia otro lado en términos éticos, a menudo se opta por la segunda opción. En estos casos, podríamos hablar abiertamente de ejemplos de irresponsabilidad empresarial. No obstante, no es posible detallar aquí muchos de estos casos, pero podemos mencionar brevemente tres muy conocidos. Volkswagen, una de las empresas de referencia del capitalismo global, admitió que habían modificado el *software* instalado en 11 millones de coches para engañar a los instrumentos de los centros de verificación de emisiones. Es decir, hizo trampas para eludir la legislación en materia de contaminación medioambiental, un caso claro de beneficio privado, conseguido ilegalmente, y coste global para el aumento de las emisiones de gases contaminantes.

Un segundo caso es el de la firma Boeing, que modificó su modelo de avión 737 Max 8 para afrontar la competencia del nuevo Airbus A320, el cual, con la introducción de un nuevo motor, se había convertido el más eficiente (15 % menos de consumo de combustible; 8 % menos de coste operativo; 50 % menos de emisiones de NO₂). La introducción de los nuevos motores, más grandes que los anteriores, y que, en el caso del Airbus, no era ningún problema por su altura, exigió, en el caso de los Boeing, tenerlos que desplazar hacia los extremos de las alas por la altura inferior del 737. Esto cambió el comportamiento aerodinámico del 737 Max 8 a la hora de elevarse, lo cual, junto con otros factores,⁵ provocó dos accidentes del modelo, uno en octubre de 2018, y el otro en marzo de 2019, con un resultado

3. Los ODS fueron aprobados por los 193 países de la Asamblea General de las Naciones Unidas, el 25 de septiembre de 2015.

4. A menudo, estas campañas han sido tildadas de operaciones de maquillaje, de *greenwashing* y/o *socialwashing*, para aplacar conciencias, desviar atenciones (por ejemplo, empresas que se promocionan como *ecofriendly*, a la vez que utilizan los paraísos fiscales para evitar el pago de impuestos), mejorar reputaciones, etc.

5. Aunque la Administración Federal de Aviación norteamericana (FAA) había comprobado que el cambio en la posición de los motores del 737 Max no comprometía la seguridad del avión, hay que tener presente que la FAA había sufrido varios recortes de presupuesto que comportaron una delegación de la tarea de certificar la seguridad a las empresas. Fue al amparo de esta auto-certificación, que Boeing pudo vender sus aviones 737 Max.

de 346 víctimas mortales.⁶ Esto condujo a que la Administración Federal de Aviación (FAA) suspendiera el permiso para volar de este modelo mientras se llevaran a cabo las investigaciones sobre las causas de estos accidentes.

Las investigaciones concluyeron que la causa de los accidentes procedía de problemas en los sistemas de control automático del estabilizador horizontal. Pero, el problema es más profundo y está conectado con la feroz competencia con su rival Airbus por el dominio del mercado mundial de aviones. El modelo corregido vuelve a volar, con pasajeros, desde diciembre de 2020.

Un último escándalo es el de otra empresa alemana, Siemens. En 2019, 22 exempleados del consorcio electrónico integrado por la firma alemana y su filial griega de telecomunicaciones OTE (actualmente, propiedad de Deutsche Telekom), incluido el presidente, fueron sentenciados a penas de 6 a 15 años de prisión. El tribunal consideró probado que Siemens había pagado, entre el 1998 y el 1999, 95 millones de marcos alemanes (47 millones de euros aproximadamente) en sobornos a políticos griegos, para conseguir el contrato de suministro exclusivo de tecnología digital durante los Juegos Olímpicos de Atenas 2004, a su filial griega de telecomunicaciones, OTE. El caso es significativo en el contexto de este artículo porque Siemens es una de las empresas que formaron parte del grupo de corporaciones participantes en la discusión sobre los ODS y la Agenda 2030.

Conclusiones

El dominio de la teoría económica neoclásica ha extendido, como si de un virus «global» se tratara, sus valores y su ética. Elementos como el egoísmo, la individualidad, la competitividad, la eficiencia, el emprendimiento, etc., se han ido convirtiendo en el «sentido común» de una época y han legitimado socialmente determinadas políticas, actuaciones y comportamientos.

Cuando hablamos de ética global, nos referimos a la voluntad –quizás utópica– de encontrar unos valores compartidos por todas las mujeres y hombres que poblamos la tierra en un momento determinado.

Esta investigación ha sido varias veces ensayada. En alguna ocasión, se ha intentado definir unos derechos fundamentales comunes a todos los hombres y mujeres, como en el caso de la Declaración Universal de los Derechos Humanos; otras veces, consensuar unos objetivos para lograr en una determinada fecha (por ejemplo, los ODS), pero, el problema que presentan estas éticas de mínimos es determinar la manera en la que llegar a definir las, de tal manera que puedan ser aceptadas por todas las culturas y los sistemas éticos. Por ejemplo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, que se puede considerar un núcleo posible de una ética mínima, a menudo se ha criticado por haber sido elaborada con poca participación de las diferentes culturas que pueblan la tierra, y por reflejar solo la cultura occidental predominante.

En base a lo que hemos expuesto en los apartados anteriores, nos podemos preguntar si son las empresas y, en especial, las grandes corporaciones, una tabla de salvación ante los grandes retos, ecológicos, sociales, etc. Querríamos que las empresas reconocieran e incluyeran dentro de sus objetivos, no solo la producción de riqueza, entendida como beneficios económicos, sino actuaciones para preservar el medio ambiente, eliminar la pobreza o reducir las desigualdades, pero ¿pueden las empresas capitalistas funcionar, ser viables, sostenibles, etc., si dejan de aplicar el criterio de la investigación de la máxima rentabilidad y de los máximos beneficios? ¿O solo estarán dispuestas a apagar los diferentes fuegos si es rentable para sí mismas, lo cual confirmaría la vigencia de la *stockholder theory*?

Una población crecientemente sensibilizada hacia algunos retos, problemas, y sus consecuencias, puede servir para forzar a las empresas a tomar decisiones que contribuyan a su resolución, pero lo continuarán haciendo movidas por el principio básico de las empresas capitalistas, la maximización ganancial y del valor empresarial. Querer imponer moralidad a las empresas capitalistas es irracional (Harvey, 2012).

Recurrir y confiar en la ética empresarial y la responsabilidad social no será suficiente para afrontar los retos que todavía tenemos. Los adelantos en objetivos, como por ejemplo lograr una vida sin privaciones básicas, posibilitar el acceso universal en la educación y la salud, etc., no acostumbra a ser el resultado de actuaciones bajo lógicas capitalistas modificadas por comportamientos basados en éticas diferentes, sino de luchas sociales y reivindicaciones que se van materializando en el reconocimiento y la consecución de derechos (Berzosa, 2013). También las demandas más recientes en forma de lucha contra la crisis ecológica, incluida la emergencia climática o el crecimiento de las desigualdades, tendrán que seguir este camino. Una vez asentados los derechos, la ética puede servir para estigmatizar actuaciones y reprobar el incumplimiento, más allá de las leyes que las penalicen.

6. Otro accidente del mismo modelo en enero de 2020, con 176 víctimas mortales, y algunos sustos más, están todavía en proceso de investigación de sus causas.

Referencias bibliográficas

- 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, n.º 2, págs. 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*, n.º 35, págs. 271-284 [en línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/866/86629567015.pdf>
- HARVEY, David (2012). *El enigma del capital y las crisis del capitalismo*. Editorial Akal.

Cita recomendada: PUIG GÓMEZ, Albert. «La (in)compatibilidad entre la responsabilidad social de las empresas y la lógica capitalista de la rentabilidad». *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2023, n.º 21. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n21.2315>



Albert Puig Gómez

apuiggo@uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

Profesor de los Estudios de Economía y Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Director académico del Máster Universitario de Análisis Económico. Imparte docencia en Política Económica y Economía Mundial, y su principal línea de investigación es el análisis de los efectos de las inversiones extranjeras en las economías receptoras.

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



ODS



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

EDUCACIÓN SUPERIOR

La RSC y la sostenibilidad en las enseñanzas de Economía y Empresa

Dolors Setó Pamies

Departamento de gestión de empresas. Universidad Rovira y Virgili

RESUMEN Las universidades pueden ser consideradas un elemento clave para promover el desarrollo sostenible por medio de la educación, la investigación, la innovación y el liderazgo social. En este artículo, centrado en el ámbito educativo, discutimos la necesidad de proporcionar a los estudiantes los conocimientos y las habilidades necesarias para poder comprender y abordar los retos que plantea la sostenibilidad. Para ello, será muy importante introducir la sostenibilidad –y también otros conceptos relacionados– en los currículums universitarios y, en especial, en las enseñanzas de Economía y Empresa, en las que en estos momentos se están formando los futuros líderes empresariales. Por este motivo, el artículo que se presenta tiene un doble objetivo, por un lado, dar respuesta a la pregunta: qué estamos enseñando sobre esta temática en las universidades y, en concreto, en las enseñanzas de Economía y Empresa; y por otro: cómo lo estamos integrando en los planes de estudios. El artículo hace un repaso en el tiempo de las principales materias que han tratado esta temática –desde la ética empresarial hasta los criterios ASG, pasando por la RSC–, y plantea diferentes estrategias para integrar estos contenidos en los planes de estudios.

PALABRAS CLAVE Economía y Empresa; educación; sostenibilidad; RSC; ética empresarial; ASG; educación de calidad

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*

Introducción

Las enseñanzas de Economía y Empresa tienen que proporcionar los conocimientos y las habilidades necesarias para que los futuros líderes empresariales puedan contribuir a dar respuesta a los retos más urgentes del mundo en el que vivimos, como el cambio climático, la escasez de agua, la pobreza y las desigualdades sociales. En este sentido, la integración de materias como la ética empresarial, la responsabilidad social corporativa (RSC) y la sostenibilidad en las enseñanzas de Economía y Empresa podría jugar un papel clave para abordar los retos sociales, económicos y ambientales a los que nuestra sociedad debe hacer frente. Así pues, a pesar de que las universidades ya han hecho algunos esfuerzos importantes para integrar la ética empresarial, la RSC y la sostenibilidad en la formación universitaria (Matten y Moon, 2004), ahora más que nunca –en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible–, se pide que las universidades asuman plenamente su responsabilidad y lleven a cabo las acciones necesarias para liderar este proceso. Por este motivo, el artículo que se presenta tiene un doble objetivo, por un lado, dar respuesta a la pregunta: qué estamos enseñando sobre esta temática en las universidades y, en concreto, en las enseñanzas de Economía y Empresa; y por otro: cómo lo estamos integrando en los planes de estudios. Para poder dar respuesta a estas cuestiones, llevaremos a cabo una revisión de la literatura sobre los principales trabajos en este ámbito. Empezaremos analizando cuál es el papel de las instituciones de educación superior en el desarrollo sostenible; en segundo lugar, presentaremos cuáles son los temas o las materias que buscan formar a nuestros estudiantes en este ámbito y cuál ha sido la evolución en el tiempo; en tercer lugar, describiremos cuáles son las diferentes estrategias para integrar estos contenidos en los planes de estudios; finalmente, presentaremos las conclusiones e implicaciones para las universidades.

1. Sostenibilidad y Educación

Las universidades pueden ser consideradas un elemento clave para promover el desarrollo sostenible, puesto que, como instituciones educativas, pueden influir en las perspectivas y las actitudes de los estudiantes hacia la sostenibilidad y contribuir así a un cambio social mucho más profundo (Dobson, 2007). Tal y como señala Pacto Global de las Naciones Unidas (2007) en los «Principios para una Educación en Gestión Responsable», cualquier cambio significativo en la conducta de las empresas hacia la sostenibilidad tendría que pasar por implicar a las instituciones que actúan de manera más directa como impulsoras del comportamiento empresarial, especialmente las instituciones académicas. En un sentido amplio, las universidades pueden contribuir al desarrollo sostenible por medio de la educación, la investigación, la innovación y también el liderazgo social (Setó y Papaoikonomou, 2020). Así pues, en el ámbito educativo, las universidades tendrían que proporcionar a los estudiantes los conocimientos y las habilidades necesarias para entender y abordar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En el ámbito de la investigación, las universidades tendrían que proporcionar nuevos conocimientos, tecnología y nuevas formas de hacer las cosas para ofrecer soluciones a los ODS. En el ámbito operativo, las universidades también tendrían que implementar los ODS dentro de su propia gobernanza, operaciones y cultura. Y, finalmente, podemos decir que, en el ámbito social, las universidades también tendrían que ejercer un rol de liderazgo y de fomento del diálogo entre los diferentes agentes sociales hacia la sostenibilidad.

En cualquier caso, el foco del artículo que se presenta se centra en el primero de los ámbitos mencionados –el ámbito educativo– y en la necesidad de proporcionar a los estudiantes no solo los conocimientos y las habilidades, sino también la motivación para comprender y abordar los ODS y movilizarlos en esta dirección. Por eso, será muy importante introducir los ODS, y otros conceptos relacionados, en los currículums universitarios, las competencias académicas y los resultados de aprendizaje.

En este sentido, tal y como señalan Setó y Papaoikonomou (2020), cuando nos planteamos introducir los ODS en las enseñanzas de Economía y Empresa, en primer lugar, tendríamos que analizar qué materias o asignaturas de las que ya se imparten en estas enseñanzas se centran en temas que tienen o pueden tener el mismo propósito que persiguen los ODS: contribuir a un mundo mejor. En este sentido, las materias o asignaturas que tradicionalmente se han centrado en las relaciones entre la empresa y la sociedad son candidatas excelentes para poder integrar de manera natural los ODS en las enseñanzas de Economía y Empresa. Como señala Carroll (2015), la esencia de las relaciones entre la empresa y la sociedad se ha recogido en las enseñanzas de Economía y Empresa, a lo largo del tiempo, mediante diferentes marcos conceptuales que pueden ser considerados complementarios y relacionados como, por ejemplo, en primer lugar, la ética empresarial, después, la RSC y, más recientemente, la sostenibilidad. Aunque, en las

palabras del profesor Carroll (2015, pág. 93), «sin ningún tipo de duda, esta tendencia continuará y llegarán nuevos conceptos y competirán por su popularidad». Hecho que ya podemos observar con la incorporación muy reciente del nuevo término o marco conceptual llamado ASG –de las siglas en inglés de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza–, que ha entrado con fuerza por medio del mundo financiero y que parece que incluso desmarque el concepto de RSC en el mundo empresarial.

Así pues, podríamos decir que, cualquiera de estas materias –la Ética empresarial, la RSC, la Sostenibilidad–, que ya disfrutan de cierta tradición en los planes de estudios, o bien los nuevos conceptos que van apareciendo más recientemente, como por ejemplo los criterios ASG, pueden ser utilizados como «puntos de entrada» para la introducción de los ODS o la sostenibilidad en las enseñanzas de Economía y Empresa de las universidades para poder preparar a nuestros estudiantes para que puedan hacer frente a los principales retos que plantea el desarrollo sostenible y, a la vez, dar respuesta a las demandas de las empresas.

2. ¿Qué estamos enseñando sobre esta temática?

La ética, la RSC, la sostenibilidad, la ASG: ¿qué significan estos términos y cómo se han aplicado a las enseñanzas de Economía y Empresa? La revisión de la literatura nos permite ver como hay numerosos estudios centrados en la educación para la sostenibilidad, y en todos se intenta comprender cómo estos conceptos se aplican y se desarrollan en el contexto de la educación superior.

Siguiendo a Christensen *et al.* (2007), cuando analizamos qué se está enseñando en las universidades –y, en especial, en las enseñanzas de Economía y Empresa–, podemos observar cómo las materias de Ética empresarial, RSC y Sostenibilidad han sido las más habituales hasta el momento. De hecho, la ética empresarial, la RSC corporativa y la sostenibilidad son conceptos muy relacionados, aunque, eso sí, con diferentes matices; puesto que sus «raíces» u orígenes son diferentes. Es decir, se trata de conceptos que han ido evolucionado a partir de diferentes contextos. Tal y como sugieren Garavan y McGuire (2010), la ética empresarial, la RSC y la sostenibilidad tienen áreas significativas de coincidencia entre sí y todas se centran en mejorar el bienestar de la sociedad, pero siguen caminos diferentes. En cualquier caso, suele ser habitual la utilización de estos conceptos casi de manera intercambiable, como también la aparición de nuevos términos que van dando respuesta a nuevas situaciones o contextos –con matices diferentes que pivotan sobre una misma idea central. Como es el caso del nuevo término ASG, que responde a la necesidad del mundo financiero de hacer suya la idea de la RSC o la sostenibilidad.

A continuación, presentamos brevemente cada uno de estos conceptos y, en la misma línea que Forray y Leigh (2012), reconocemos que puede haber cierta difuminación en las líneas de distinción entre estos. Sin embargo, no entramos en una discusión exhaustiva de cada uno de los términos, puesto que esto se desviaría del alcance de nuestra investigación.

2.1. Ética empresarial

La ética es un sistema de principios de valores que define los comportamientos correctos e incorrectos (Freeman y Gilbert, 1988). Según Velasquez (1999), la ética está relacionada con los juicios involucrados en las decisiones morales; estos juicios normativos afirman o implican que algo es correcto o incorrecto. Así, estas afirmaciones éticas o juicios de valor intentan atribuir valor a las acciones para que los actores puedan determinar si tienen que participar o no en la acción. Mientras que algunos estudios (por ejemplo, Matten y Moon, 2004) no distinguen entre los conceptos de *ética* y *RSC* y los utilizan conjuntamente o de manera intercambiable, nosotros reconocemos que los conceptos son diferentes. Como sugiere Fisher (2004), el uso intercambiable de estos términos puede ser debido a su estrecha relación conceptual. De todos modos, Epstein (1987) indica que la RSC y la ética empresarial se pueden considerar círculos superpuestos que comparten un espacio conceptual común. Para Epstein (1987), el concepto central de la ética es la reflexión moral sobre el comportamiento empresarial, no necesariamente dentro de un marco legal regulador (Garavan y McGuire, 2010), mientras que la RSC es la consecuencia más específica en forma de acciones adoptadas por la empresa.

2.2. Responsabilidad social corporativa

En un informe de la Comisión Europea (2002, pág. 5), la RSC se define como «un concepto mediante el cual las empresas integran, de manera voluntaria, las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en su interacción con los grupos de interés». La RSC implica una amplia gama de responsabilidades que las empresas tienen con sus grupos de interés, las cuales incluyen a accionistas, clientes, empleados, la comunidad local, el gobierno, las generaciones futuras y el medio ambiente. La teoría de los grupos de interés (Freeman, 1984) como base de la RSC permite que las empresas adopten una visión plural de la empresa, la sociedad y el medio ambiente. Desde esta perspectiva, las empresas forman parte de la comunidad en la que operan y se espera que no dañen el bienestar de la sociedad ni destruyan los recursos naturales que son importantes para el futuro del planeta (Benn y Kramar, 2011). La RSC se refiere a las acciones llevadas a cabo por las empresas para promover el bien social (y/o ambiental), más allá de los intereses de la empresa y de sus obligaciones legales (McWilliams y Siegel, 2001).

En este sentido, Freeman (1984) sugiere la gestión de grupos de interés como fuerza integradora para abordar la RSC, las consideraciones éticas y los valores. En la misma línea, Ferrell y Ferrell (2007) relacionan la ética empresarial y la RSC, al sugerir que la teoría de los grupos de interés puede ser considerada un marco adecuado para enseñar ética empresarial. Por lo tanto, según estos autores, la formación en ética empresarial requiere identificar los diferentes grupos de interés y comprender los intereses.

2.3. Sostenibilidad empresarial

El concepto de *sostenibilidad empresarial* es más reciente que el concepto de *responsabilidad social corporativa* (RSC). Aunque hay más de «cien definiciones de sostenibilidad» (Elkington, 1999, pág. 397), muchos investigadores (Schwartz y Carroll, 2008; Montiel, 2008; Garavan y McGuire, 2010) basan su trabajo en la definición de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CMED, 1987), la cual definió el desarrollo sostenible como «el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades y aspiraciones» (1987, pág. 43). Inicialmente, el *Informe Brundtland* definió el desarrollo sostenible como un concepto integrador que buscaba equilibrar cuestiones ambientales y económicas de una manera mutuamente beneficiosa. Pero, durante los años noventa, el alcance del desarrollo sostenible se amplió (Steurer *et al.*, 2005) y se incorporaron otras cuestiones aparte de las estrictamente ambientales. Mientras que las cuestiones económicas y sociales, inicialmente, se abordaron solo en la medida que se percibían como relevantes para las preocupaciones ambientales, evolucionaron hasta convertirse en dimensiones igualmente importantes para el desarrollo sostenible. Además, el concepto de desarrollo sostenible también se expandió desde el ámbito macroeconómico, hasta el microeconómico e individual.

En este sentido, la conceptualización de desarrollo sostenible llevada a un ámbito empresarial se conoce como *sostenibilidad empresarial* (Steurer *et al.*, 2005), y tiene en cuenta el resultado económico, social y ambiental –a corto y largo plazo– de las empresas. Como señala Wilson (2003), mientras que la sostenibilidad empresarial reconoce que el crecimiento y la rentabilidad empresarial son importantes, va más allá del modelo de maximización de beneficios y requiere que las empresas persigan objetivos sociales relacionados con el desarrollo sostenible: protección ambiental, justicia social y equidad, y desarrollo económico. Así pues, podemos identificar la sostenibilidad como un constructo tridimensional que incluye las dimensiones ambiental, económica y social.

A la vez, la sostenibilidad está estrechamente relacionada con la RSC. Montiel (2008) sugiere que, a pesar de que la sostenibilidad y la RSC han evolucionado a partir de diferentes contextos, van avanzando hacia un futuro común. Ambas comparten la misma visión, que es equilibrar las responsabilidades económicas con las sociales y ambientales. Sin embargo, Steurer *et al.* (2005) destacan dos diferencias principales entre estos conceptos, además de su evolución histórica diferente. En primer lugar, la RSC pone más énfasis en los grupos de interés que la sostenibilidad empresarial. En segundo lugar, el alcance temporal de la sostenibilidad empresarial es más amplio que el alcance de la RSC. Por otro lado, Schwartz y Carroll (2008) reconocen que la sostenibilidad podría no abordar de manera adecuada y explícita el componente ético de la empresa más allá de tener en cuenta los impactos sobre la sociedad y el medio ambiente.

2.4. ASG (ambiental, social, gobernanza)

Como señala Pollman (2021), el interés creciente por saber cuál es el «*business case*» de la RSC –aparte de justificaciones éticas–, ha desplazado los últimos años el debate hacia los conceptos de prácticas y riesgos ambientales, sociales y de gobernanza. El ASG, de manera genérica, hace referencia a los criterios utilizados por los inversores para evaluar el impacto de una empresa en la sociedad. Cuando se evalúan las inversiones, muchos inversores no solo se fijan en las métricas financieras tradicionales de la empresa, sino también en su calificación ASG. Así pues, el ASG es un conjunto de criterios utilizados para evaluar el resultado de una empresa en tres áreas: ambiental, social y de gobernanza. En este sentido, el ASG coge fuerza por medio del mundo financiero y se considera una herramienta importante para mitigar el riesgo, lo cual es particularmente valioso para grandes gestores de activos (Gadinis y Miazad, 2019).

La RSC y el ASG comparten un enfoque hacia la sostenibilidad y las prácticas empresariales responsables, por eso muchas veces se utilizan de manera intercambiable. A pesar de que estos dos conceptos están relacionados, los enfoques son diferentes. Mientras que la RSC tiene como objetivo hacer que una empresa sea responsable, los criterios de ASG hacen que los esfuerzos de esta empresa sean medibles. La RSC es, pues, la precursora del ASG. En este sentido, el ASG proporciona indicadores cuantificables (incluyendo cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza corporativa) para medir la responsabilidad de la empresa y valorar los riesgos (Thompson, 2022)

Así pues, llegados a este punto, diríamos que, cualquiera de estas materias –Ética empresarial, RSC, Sostenibilidad, ASG– podrían ser introducidas en los planes de estudio de las enseñanzas de Economía y Empresa para poder inculcar los valores de la sostenibilidad a los estudiantes, y proporcionar los conocimientos y las habilidades necesarios para que puedan contribuir a dar respuesta a los principales retos sociales, económicos y ambientales a los que nuestra sociedad debe hacer frente y contribuir, así, a los ODS.

3. ¿Cómo estamos integrando esta temática?

Una vez respondida la pregunta de qué estamos enseñando, el paso siguiente es analizar cómo estas temáticas o materias pueden ser incorporadas en los currículos de las enseñanzas de Economía y Empresa. En este sentido, los estudios realizados hasta el momento (Christensen et al., 2007; Matten y Moon, 2004; Setó, Domingo y Rabassa, 2011; Setó y Papaiokonomou, 2016; Setó y Papaiokonomou, 2020) nos permiten ver que las universidades pueden tener diferentes estrategias para integrar estos contenidos en los planes de estudios de sus titulaciones; aunque, como Hartman y Werhane (2009) argumentan, no hay un consenso generalizado sobre las mejores prácticas que hay que adoptar.

A continuación, revisaremos cuáles son algunos de los elementos más importantes que se deberían tener en cuenta a la hora de decidir cómo integramos la ética, la RSC, la sostenibilidad o el ASG en los planes de estudios de las enseñanzas de Economía y Empresa.

3.1. Asignatura específica o asignatura transversal

Una de las primeras decisiones que se tendrían que tomar es si el contenido de esta temática tendría que estar concentrado o disperso en el plan de estudios de las enseñanzas de Economía y Empresa. Es decir, si este contenido se tiene que incorporar en asignaturas específicas, o sea, asignaturas en las que todo el temario está centrado en temas de ética, RSC, sostenibilidad o ASG. O bien, este contenido se tendría que integrar en diferentes asignaturas (de diferentes áreas) de manera transversal, por ejemplo, en asignaturas de Marketing, Finanzas, Recursos humanos, etc.

De hecho, la incorporación de los contenidos sobre ética, RSC, sostenibilidad o ASG por medio de asignaturas específicas o asignaturas transversales es uno de los principales debates actuales en la literatura sobre el tema (Christensen et al., 2007; Hartman y Werhane, 2009; Rusinko, 2010).

3.2. Asignaturas obligatorias o asignaturas optativas

Otra decisión que hay que tomar es si las asignaturas sobre esta temática tendrían que ser obligatorias u optativas para los estudiantes, especialmente cuando se trata de asignaturas específicas. Cuando la ética, la RSC, la sostenibilidad o el ASG se incorpora por medio de asignaturas obligatorias en los planes de estudios, esta temática se convierte en

un elemento no negociable del currículum para el estudiante. Pero, cuando estas mismas asignaturas son optativas, el estudiante toma la decisión final de elegir las o no.

En este sentido, la integración de asignaturas obligatorias sobre la ética, la RSC, la sostenibilidad o el ASG indicaría que la sostenibilidad (en un sentido amplio) es considerada una competencia básica para los estudiantes universitarios, mientras que, si es de carácter optativo, puede ser que no adopte esta consideración.

3.3. Distribución del contenido

Otra cuestión que hay que considerar es cómo se distribuye el contenido de esta temática a lo largo del currículum del estudiante. Hay varias maneras de poder distribuir el contenido sobre esta temática, por ejemplo, los estudiantes pueden recibir la formación relacionada con la sostenibilidad de manera consistente a lo largo de sus estudios en la universidad, es decir, repartida o distribuida en diferentes asignaturas que se imparten en distintos cursos del grado. Otra opción sería que el contenido sobre la temática, integrado en asignaturas específicas o transversales, se impartiera en ciertos momentos puntuales del currículum como, por ejemplo, durante los últimos años del grado universitario o, incluso, se concentrara en el ámbito de un máster.

3.4. Enfoque o perspectiva

Por otro lado, y dada la naturaleza multidisciplinaria de la sostenibilidad, también es importante decidir cuál es la perspectiva o el enfoque predominante que se adoptará para impartir o abordar esta materia (ética, economía, gestión, etc.). Como sugiere Weber (1990), cada disciplina implica una base pedagógica diferente sobre la cual se presentan y se explican los materiales del curso. En este sentido, se puede optar por un enfoque basado en una única disciplina o por un enfoque multidisciplinario. Hailey (1998) argumenta que el desarrollo sostenible requiere una perspectiva interdisciplinaria. De manera similar, Wiese y Sherman (2011) coinciden que se necesita un enfoque interdisciplinario, ya que el conocimiento de diferentes disciplinas puede permitir una comprensión más holística de la sostenibilidad.

3.5. Estructuras actuales o nuevas

Finalmente, y siguiendo a Rusinko (2010), también se puede plantear la cuestión de si el contenido relativo a la sostenibilidad se tendría que ofrecer por medio de estructuras (asignaturas, grados, especializaciones, etc.) ya existentes o si habría que crear nuevas estructuras. Con nuevas estructuras, nos referimos a estructuras extracurriculares en un sentido más amplio (como, por ejemplo, seminarios, sesiones de trabajo, voluntariado, etc.). Según Kuh (1995), las actividades extracurriculares permiten a los estudiantes desarrollar autonomía, confianza en sí mismos, altruismo, pensamiento crítico y habilidades interpersonales y de toma de decisiones. Además, estas actividades extracurriculares también pueden ofrecer una experiencia más completa que puede llevar a un compromiso ideológico.

Conclusiones

Los ODS se han convertido en el marco de referencia para gestionar el contrato social entre el sector empresarial y la sociedad. En este sentido, los ODS pueden ser considerados un lenguaje común para la interacción de las empresas con otros actores para poder contribuir a un mundo mejor. Por lo tanto, las universidades tienen que asumir su compromiso en este camino hacia la sostenibilidad, y tienen que integrar los valores de la sostenibilidad en sus diferentes funciones, es decir, en la docencia, la investigación y la transferencia de conocimiento. Además, el hecho de que cada vez son más las empresas que incorporan la sostenibilidad y los ODS como foco estratégico hace que también aumente cada vez más la demanda de formación universitaria orientada a la sostenibilidad.

En este sentido, para poder hacer del desarrollo sostenible una realidad, los ODS se tienen que convertir en la piedra angular de las enseñanzas de Economía y Empresa. Así pues, es muy importante poder revisar el contenido del currículum de las enseñanzas de estas materias, y preguntarnos qué estamos enseñando sobre esta temática y cómo lo estamos haciendo. La revisión de la literatura realizada nos permite observar cierta evolución sobre el contenido o la nomenclatura de las asignaturas que se han ido impartiendo a lo largo del tiempo. Concretamente, las asignaturas de Ética Empresarial o RSC son las que han disfrutado de más tradición en nuestras enseñanzas, pero cada vez más las

asignaturas de sostenibilidad van ganando más protagonismo; como también nuevas asignaturas que van apareciendo para dar respuesta a las demandas más actuales como, por ejemplo, las finanzas sostenibles con los criterios ASG. En cualquier caso, sea cual sea la terminología utilizada, es muy importante adoptar enfoques globales que ofrezcan una visión amplia y plural sobre la temática –no solo instrumentalista, sino también desde la vertiente ética– que permita a los estudiantes comprender los complejos problemas a los que las empresas se enfrentan. Sin embargo, como también hemos podido ver, no hay una única estrategia para integrar los ODS o la sostenibilidad en los currículos, sino que también se tienen que decidir cuestiones como, por ejemplo, si lo haremos por medio de asignaturas específicas y/o transversales, si estas asignaturas serán obligatorias y/u optativas, en qué cursos se impartirán y cuál es el enfoque que predominará a la hora de impartirlas. Será importante, pues, poder diseñar una estrategia de integración que tenga en cuenta todos estos elementos si realmente queremos conseguir un aprendizaje efectivo sobre la materia. No podemos olvidar que cada año miles de estudiantes se gradúan en nuestras universidades –tanto en enseñanza de grado como de máster–, estudiantes que formarán parte del mundo empresarial y que tendrán la oportunidad de influir en cómo será o no será nuestro futuro.

Referencias bibliográficas

- 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, n.º 5, págs. 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, n.º 2, págs. 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, n.º 4, págs. 347-368. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9211-5>
- DOBSON, Andrew (2007). «Environmental citizenship: Towards sustainable development». *Sustainable Development*, n.º 15, págs. 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, n.º 3, págs. 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 línea]. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:en:PDF>. [Fecha consulta: 12 juliol 2007].
- FERRELL, O. C.; FERRELL, Linda (2007). «A macromarketing ethics framework: Stakeholder orientation and distributive justice». *Journal of Macromarketing*, vol. 28, n.º 1, págs. 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, n.º 4, págs. 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, n.º 3, págs. 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, n.º 5, págs. 487-507. DOI: <https://doi.org/10.1177/1523422310394757>
- HAILEY, John. (1998). «Management education for sustainable development». *Sustainable Development*, vol. 6, n.º 1, págs. 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, n.º 3, págs. 295-300. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0427-z>
- KUH, George D. (1995). «The other curriculum: out-of-class experiences associated with student learning and personal development». *The Journal of Higher Education*, vol. 66, n.º 2, págs. 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, n.º 4, págs. 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, n.º 1, págs. 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, n.º 3, págs. 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, págs. 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, n.º 3, págs. 507-519 [en línea]. Disponible en: <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, n.º 2, págs. 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, n.º 5, págs. 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*, n.º 136, págs. 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, n.º 5, págs. 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, n.º 3, págs. 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 línea]. Disponible en: <https://blog.submittable.com/ESG-VS-CSR/>
- UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT (2007). *Principles for Responsible Management Education* [en línea]. Disponible en: 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, n.º 2, págs. 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, n.º 1, págs. 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, n.º 6, págs. 1-5.

Cita recomendada: SETÓ PAMIES, Dolors. «La RSC y la sostenibilidad en las enseñanzas de Economía y Empresa». *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2023, n.º 20. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n21.2316>



Dolors Setó Pamies

dolors.seto@urv.cat

Departamento de Gestión de Empresas, Universidad Rovira i Virgili

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Barcelona (UB) y doctora por la Universidad Rovira i Virgili (URV). Profesora titular de universidad del Departamento de Gestión de Empresas de la URV. Investigadora principal del grupo de investigación RESET: Responsabilidad Social, Sostenibilidad y Ética Empresarial de la URV.

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



ODS



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

UN MUNDO RESPONSABLE Y SOSTENIBLE ES POSIBLE

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

Daniela Toro Carnevali

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

Manuel Fernández López

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

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

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

A RESPONSIBLE AND SUSTAINABLE WORLD IS POSSIBLE

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

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

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

1. Momento actual de la responsabilidad social

1.1. La paradoja del sistema económico-financiero actual

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

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

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

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

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

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

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

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

La responsabilidad social (RS) existe desde ya hace al menos siete décadas¹ y, si bien comenzó en muchos casos con una visión paternalista o como una herramienta de *marketing*, ha evolucionado hasta integrarse en las estrategias de las empresas y organizaciones como una manera de generar valor (Goodman *et al.*, 2020). Para ello, se han creado

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusiones

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

Referencias bibliográficas

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

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

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



Daniela Toro Carnevali

dtoroc@uoc.edu

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

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



Manuel Fernández López

mfernandezlopez14@uoc.edu

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

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

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



ODS

