

## RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS: VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS COMPAÑÍAS

En la presente edición del Boletín FAL se aborda el tema de la responsabilidad social de las empresas, nuevo enfoque de la actividad económica que ofrece ventajas competitivas para las compañías del sector del transporte y la logística. La autora del trabajo es Silvia Scopelliti, especialista internacional en el tema.

Para más información, contactarse con: [Trans@ECLAC.org](mailto:Trans@ECLAC.org)

### 1. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS: DEFINICIÓN

La responsabilidad social de las empresas, cuyo análisis encabezó el mundo anglosajón, que también elaboró instrumentos para explicarla, se ha consagrado como concepto por derecho propio. La idea de que el bien común resulta de las contribuciones aportadas en todos los niveles goza de amplia aceptación.

La definición consignada en el Libro Verde de la Unión Europea publicado en 2001 con el título "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" es la que más difusión tuvo en los últimos años. Los siguientes son sus principales aspectos:

- La responsabilidad social de las empresas y su integración en las operaciones comerciales es voluntaria.
- La responsabilidad social de las empresas no es, por lo tanto, una cuestión de cumplimiento de las leyes o la legislación.

En la economía del conocimiento, el capital humano y los activos intangibles han cobrado una importancia crucial. Se requiere, en aras de objetivos comunes, saber negociar, escuchar y equilibrar intereses enfrentados, aptitudes que constituyen la esencia de la responsabilidad empresarial.

La necesidad de lucro ha dejado de cuestionarse: las compañías deben tener ganancias para poder existir. Lo novedoso de la responsabilidad social de las empresas es el hincapié en la forma en que se obtienen esas ganancias. Lo que la definición de 2001 ha señalado es algo que no estaba tan claro en un principio: la importancia de integrar tal responsabilidad en la actividad económica. Ello ha tenido como corolario productos, servicios y una toma de conciencia impensables hasta ese momento.

El concepto moderno de responsabilidad social de las empresas data de los primeros años del decenio de 1990, cuando la globalización comenzó lentamente a recuperar su parcial influencia tras el dramático derrumbe del imperio soviético. Desde aquellos intensos días, la noción de lo que significa ser una empresa responsable ha evolucionado rápidamente.

Para 2008, la responsabilidad social de las empresas había dejado de referirse solo a una rudimentaria gestión ambiental y las condiciones de empleo para transformarse en algo mucho más amplio y profundo, al menos para las compañías más grandes del mundo. El aprovisionamiento, la gestión del riesgo y los planes de expansión ahora implican que las compañías están comenzando a reflexionar

con más detenimiento sobre el origen y la forma de elaboración de todos sus suministros y sobre las consecuencias que tanto la provisión como el uso que de ellos se haga podrían tener para la sociedad.

La responsabilidad social de las empresas es actualmente una cuestión compleja, cada vez más vinculada con lo que las compañías hacen todos los días, antes que con lo que hacen después del horario de trabajo.

### 2. INTERLOCUTORES: QUIÉNES SON...

La ética empresarial —la idea de que las empresas deben tener principios— no es nueva en la teoría económica; en 1984, Robert Edward Freeman elaboró y profundizó el concepto de responsabilidad en la actividad económica. Creó un nuevo marco en el que la responsabilidad se mide en relación con las expectativas de todos aquellos que participan en las actividades de la compañía. Todos aquellos que se ven afectados por la compañía o la afectan tienen algún tipo de participación en ella y se los debe tener en cuenta. Este postulado se aparta del criterio tradicional, ya que sostiene que las compañías necesitan algo más que capital para sobrevivir. Necesitan establecer y mantener relaciones positivas con todos los interlocutores, y la novedad es que las empresas ya no pueden decidir con quiénes tratan.

La razón por la cual los empleados, por ejemplo, son importantes para la reputación de las compañías es que invierten en ellas tiempo, pasión, entusiasmo, devoción y lealtad. En la mayoría de los casos, pasan la vida entera con ellas. Por otra parte, su opinión contribuye hasta en un 60% a la reputación de la empresa.

Los empleados son lo que llamamos interlocutores primarios, dado que son decisivos para la supervivencia de la compañía (al igual que los accionistas, que invierten su capital o empleados, o el Estado, que otorga garantía de legitimidad). Sin embargo, los demás interlocutores revisten la misma importancia. En esta nueva perspectiva, lo que cuenta es la conciencia de que mantener relaciones positivas con todos ellos puede aumentar el valor generado por la compañía.

Las relaciones implican concesiones mutuas, por lo cual es imposible que todos los interlocutores estén ciento por ciento satisfechos y la compañía alcance todos sus objetivos. La finalidad de la responsabilidad social de las empresas es hallar el mejor equilibrio posible entre las expectativas legítimas de los interlocutores y las utilidades planificadas de la compañía.

### 3. ... Y QUÉ ESPERAN

La necesidad de las compañías de interactuar con su entorno no es nueva, ya que son entes 'sociales' por definición y siempre han entablado diálogos abiertos y mantenido relaciones con su entorno para poder subsistir. Lo que ha variado en los últimos años es el grado de complejidad e interrelación que han adquirido esos entornos. Hoy las compañías, independientemente de su ubicación, tienen que interactuar con sus interlocutores quienes, puesto que invierten capital, recursos, tiempo y confianza en la compañía, esperan ver satisfechas sus aspiraciones. A continuación se describen las principales categorías de interlocutores primarios de toda compañía privada:

- Los empleados necesitan trabajar en un marco de salud y seguridad; exigen salarios dignos y el respeto de sus derechos; piden igualdad y que sus reclamos y solicitudes sean escuchados.
- Los accionistas esperan que el dinero invertido rinda frutos, con una mínima exposición al riesgo.
- Los clientes abonan productos y servicios. Esperan recibir calidad (especialmente en industrias tales como las de los alimentos, los automóviles y la tecnología de la información). También esperan servicios confiables (particularmente en el campo de las comunicaciones), confianza, transparencia y respeto de los derechos humanos.
- Las instituciones estatales y gubernamentales exigen, más que nada, transparencia y observancia de la ley.

Si imaginamos que una compañía se encuentra en el centro de una red, cuanto más se amplía el círculo, más interlocutores incluye. Es posible que algunos de ellos no tengan participación, pero no obstante pueden incidir en las actividades de la compañía o verse afectados por ellas.

La propia comunidad es un interlocutor vasto y diverso representado por múltiples asociaciones, cada una de las cuales tiene a su cargo la representación de algún interés. Esperan puestos de trabajo a cambio de legitimidad (es decir, de dar a la compañía permiso para actuar en la zona) y contribuciones al progreso local, en distintas formas (normalmente, a través de obras de beneficencia, filantropía y educación, por ejemplo).

En los últimos decenios, la influencia de asociaciones que abogan por la protección de los derechos humanos y básicos ha aumentado radicalmente. Estas organizaciones no gubernamentales (ONG) esperan transparencia, rendición de cuentas (que las instituciones den cuenta de los efectos de sus acciones y decisiones) y respeto por el medio ambiente.

El medio ambiente constituye un caso singular: mientras que cada uno de los interlocutores mencionados puede ser escuchado porque tiene voz, ¿quién puede hablar en nombre del medio ambiente? Las asociaciones de todos los niveles, desde la sociedad civil hasta las comunidades locales y las ONG, así como las personas físicas, pueden considerarse interesados en el medio ambiente. Lo que todos ellos exigen es rendición de cuentas y protección del medio ambiente.

Las compañías deciden obrar con responsabilidad social, para lo cual adoptan medidas voluntarias que trascienden el cumplimiento de la ley, debido a la forma en que el mundo ha cambiado en los últimos 20 años. Hay tres fuerzas que han modificado radicalmente la manera en que las compañías manejan sus actividades:

- La liberalización del capital. Con la liberalización del mercado, se puede invertir el capital allí donde el rendimiento sea más alto porque los costos o los impuestos son más bajos. Como es bien sabido, esta situación ha ido en detrimento de la igualdad de acceso a mejores niveles de vida. Por ello, la necesidad de compensar los efectos secundarios de la globalización se encuentra entre los temas que acaparan la atención de las Naciones Unidas; véanse, por ejemplo, los objetivos de desarrollo del Milenio.
- La conciencia ambiental. Asociaciones como Greenpeace, con sus campañas de los últimos decenios, han creado mayor conciencia de la necesidad de proteger el medio ambiente de los efectos de las actividades humanas. Poco a poco, el mundo se ha sensibilizado ante los problemas ambientales, y en la actualidad miles de asociaciones trabajan intensamente y logran la participación de otros agentes de distintos sectores (empresas, comunidades locales y gobiernos) para defender el medio ambiente y mejorar la educación ecológica.

- Internet. Es el factor más reciente y poderoso: ha constituido el medio que permitió a las dos fuerzas antes mencionadas desplegar plenamente su potencial. Gracias a Internet, todo lo que ocurre en cualquier lugar del mundo afecta prácticamente a todos. Las personas y las compañías deben actuar como si estuvieran en una pecera, ya que las noticias sobre las medidas que toman pueden circular por el mundo entero en segundos.

Ello no significa que el acceso a la información se haya liberalizado por completo, pero implica que cualquier cosa que, por ejemplo, los medios de información, los clientes o los competidores piensen o digan puede afectar a las compañías, y lo que ha llevado años construir puede quedar destruido de la noche a la mañana.

En los últimos decenios, las compañías se han visto expuestas a la combinación de estas tres fuerzas. Se han dado cuenta, a través de campañas y al experimentar el poder del boca a boca y de Internet, que ya no es posible obtener ganancias sin consenso. Las empresas necesitan ser aceptadas; necesitan legitimidad.

### 4. LOS MERCADOS FINANCIEROS RECOMPENSAN LA RESPONSABILIDAD DE LAS EMPRESAS

En pocos años, como consecuencia de haber sufrido escándalos y otros incidentes, las compañías —con las multinacionales a la cabeza— han aprendido que tomar en cuenta las inquietudes externas no solo es bueno para la imagen de la empresa, sino también rentable.

De hecho, prestar atención a las expectativas de los interlocutores supone una negociación permanente, que ayuda a las compañías a evitar crisis que podrían afectar sus operaciones. Cuando no se los satisface o atiende, los pedidos externos se convierten en crisis potenciales; de ahí que constituyan riesgos para quienes han invertido capital en la compañía. La práctica cotidiana demuestra que cuanto más bajos son los riesgos, mayor es el valor.

En 2000, Dow Jones Indexes, de la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE), anunció los primeros índices de sostenibilidad mundiales, concebidos para efectuar el seguimiento de las compañías con el mejor desempeño en términos de sostenibilidad, por región, sector e industria. Poco tiempo después comenzaron a elaborarse los índices de Financial Times Stock Exchange. En la actualidad, unos y otros siguen la evolución de inversiones por valor de billones de dólares.

Para ser registradas, las compañías deben cumplir criterios que demuestren que toman en cuenta, a largo plazo, las cuestiones sociales y ambientales; existe una fuerte competencia entre ellas en torno a estos temas. La rendición de cuentas y la transparencia del gobierno de las empresas se cuentan entre los principales requisitos solicitados.

Los criterios exigidos son, entre otros, el tipo de productos elaborados, la atención a las cuestiones sociales, la lucha contra la corrupción, la promoción de un uso más eficiente de la energía y la reducción de las consecuencias para el ambiente externo, así como el respeto de los derechos humanos y las normas de trabajo. A las compañías que invierten en productos tales como tabaco, armamento o armas nucleares no se las toma en cuenta para la evaluación final.

Los mercados financieros —inversionistas, sectores, líderes de opinión y los medios de información— recompensan a las compañías socialmente responsables. Desde 1999 a 2005, los fondos de inversión con responsabilidad social incrementaron sus inversiones en los Estados Unidos en un 11% y en Europa en un 41%, hasta llegar a un total de 201.000 millones de dólares y 35.000 millones de euros, respectivamente.

Cualquiera sea el sector del mercado en el que se desenvuelva, los analistas y las autoridades de regulación reconocen ahora que, a la larga, una empresa responsable es lucrativa. Las empresas que cotizan en bolsa aumentan su valor de mercado hasta en un 40% (NYSE 2004). La diferencia entre la valuación del mercado y el valor según balance surge del hecho de que la compañía ha mejorado su reputación y el valor percibido ha aumentado, dado que el mercado espera que las compañías socialmente responsables disfruten de un crecimiento sostenido a largo plazo, gracias a la forma en que atienden las preocupaciones de los agentes externos.

Lo que se ha descrito en los párrafos precedentes también se puede analizar en otro nivel. Los clientes y la sociedad civil, en líneas generales, han tomado mayor conciencia y, como resultado, recompensan a las compañías que actúan con responsabilidad o castigan a las que no lo hacen. La salud y los alimentos, por un lado, y el medio ambiente local, por el otro, son las dos cuestiones

principales en las que la gente interviene. La proximidad marca la diferencia: es decir que a las personas, por ejemplo, les preocupan cada vez más su salud y la comunidad en la que viven, y se sienten menos identificados con problemas mundiales y de lugares lejanos.

##### **5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS OFRECE UN NUEVO MODELO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA**

Los factores citados han modificado por completo el entorno en el que las compañías llevan a cabo sus actividades. Ante los escándalos financieros, los incidentes ambientales y los efectos del cambio climático, se han intensificado las expectativas de que las empresas obrarán con transparencia.

La sociedad civil, los inversionistas y los medios de información observan cada vez con más atención si las empresas realmente cumplen lo que predicán, y ello las ha obligado a cambiar paulatinamente la forma en que trabajan. Si bien las regulaciones y las normas varían según el lugar en que se encuentre cada compañía, esos cambios afectan a todos los sectores en todos los niveles del mundo.

La forma en que las compañías se relacionan con sus interlocutores es completamente diferente de lo que era hace apenas diez años. Se espera (y, con frecuencia creciente, se exige) que las empresas suministren información sobre los efectos que sus actividades producen, a largo plazo, en el medio ambiente, y que den a esa información la mayor difusión posible entre todos sus interlocutores. Se espera también que usen Internet para demostrar confiabilidad y transparencia, ya que la web se ha convertido en el medio a través del cual las compañías hablan, tanto porque resulta fiable como porque permite la comunicación en ambos sentidos.

En aquellos casos en que las compañías se negaron a responder pedidos concretos de información sobre algún aspecto delicado de su actuación —como los procedimientos de protección de la salud y seguridad de sus empleados, la certificación externa o las negociaciones con los sindicatos— pagaron como precio de su silencio el daño de su imagen corporativa.

Para las empresas, la palabra clave ha pasado a ser el diálogo, que previene las crisis en las relaciones con los medios de información o los empleados (como una huelga, por ejemplo) y ayuda a las compañías a sacar provecho de su participación en las comunidades locales y su colaboración con ellas. Las empresas han advertido que la responsabilidad y la transparencia les otorgan una ventaja competitiva en el mercado.

Diez años atrás la situación era completamente diferente. Por ejemplo, los pedidos de mejores condiciones laborales formulados por los empleados podían soslayarse porque no había controles externos, ni fuentes independientes de información. Las normas sanitarias eran menos estrictas y no se prestaba gran atención al medio ambiente. Las compañías circunscribían sus comunicaciones a la publicación de cifras financieras, que solo se distribuían entre los accionistas, y controlaban rigurosamente la información, mientras que el diálogo abierto con la sociedad civil o las asociaciones comunitarias eran inconcebibles.

Las asociaciones también han aprendido la lección sobre la transparencia: ser transparente y confiable rinde frutos y, a su vez, las ayuda a promover mejor iniciativas entre sus asociados.

La responsabilidad de las empresas, en un contexto social y ambiental más amplio, se ha transformado en un nuevo modelo de actividad económica. Al mismo tiempo, se ha establecido un estándar voluntario a fin de proporcionar información consistente y progresivamente elevar las exigencias que deben cumplir las empresas. La Iniciativa mundial de presentación de informes es la norma más utilizada por las compañías para la presentación de información financiera, es decir, para las comunicaciones que todavía no son obligatorias por ley. Se ha convertido en una suerte de sello que certifica la coherencia de las actividades tendientes al desarrollo sostenible.

Las normas se encuentran en constante desarrollo y mejora, con capítulos específicos para la presentación de información crítica de cada sector. En las áreas financiera y bancaria, por ejemplo, los principales temas son la transparencia, el gobierno de las empresas, las iniciativas de lucha contra la corrupción y las disposiciones sobre igualdad de oportunidades, en tanto que, en los sectores del transporte y la infraestructura, los asuntos más importantes son las repercusiones sociales, los efectos directos (como los desechos y la contaminación) y el impacto ambiental.

Los temas más candentes son la certificación, las normas laborales (en particular las normas sobre salud y seguridad) y el respeto de los derechos humanos.

Cabe mencionar aquí varias cuestiones interesantes:

- Las Naciones Unidas —así como diversos gobiernos e instituciones (por ejemplo, la Unión Europea)— se han sumado al proceso de continuar mejorando la iniciativa mundial de presentación de informes y promover su adopción por parte de un gran número de compañías de todo el mundo.
- Actualmente, varias ONG internacionales son parte de este proceso: en calidad de agentes externos independientes, evalúan la situación real y el desempeño de las compañías.
- Hay numerosos foros regionales que tratan de elaborar normas específicas que contemplen la diversidad de las pequeñas y medianas empresas, cuyo desempeño no se puede describir adecuadamente en la Iniciativa mundial de presentación de informes.
- Los inversionistas y los medios de información se han familiarizado con los términos que se emplean y las cuestiones que se procuran describir en la Iniciativa mundial de presentación de informes, y se han transformado casi en una suerte de fiscalizadores, muy atentos a la marcha de las empresas.
- Las compañías han cambiado la forma en que comunican temas de carácter delicado, como las normas de trabajo, la protección de la salud y la seguridad, el respeto de los derechos humanos y el medio ambiente.

##### **6. RAZONES POR LAS CUALES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS ES TAN IMPORTANTE PARA LAS COMPAÑÍAS Y SU LEGITIMIDAD A LARGO PLAZO**

Las compañías han modificado el enfoque, al reforzar los vínculos con las comunidades en todos los niveles (local, regional e internacional) para comprender sus intereses y satisfacer sus necesidades. Se trata de un cambio radical de perspectiva: aunque no se cuestiona el tema de las utilidades, ha surgido la necesidad de equilibrar los objetivos en materia de ganancias con las inquietudes de quienes pueden verse afectados por este tema (o de quienes pueden incidir en él).

También vale la pena señalar que, a decir verdad, esa atención no es nueva: las compañías desempeñan desde hace tiempo un importante papel en el desarrollo de las comunidades en las que actúan, mediante donaciones y la ayuda que prestan para educación, asistencia social, programas de beneficencia y actividades culturales. ¿Qué es, entonces, lo novedoso? ¿Por qué está tan en boga la responsabilidad social de las empresas?

Las compañías han aprendido que la interacción con los interlocutores —además del beneficio inmediato de evitar, por medio del diálogo permanente, reclamos y perjuicios para su reputación— les brinda la oportunidad de mejorar su modelo de actividades.

Ello obedece a que, para mantener un comportamiento coherente, se requiere un sistema eficaz y afinado de procedimientos y controles internos. La instrumentación de sistemas de comunicación bidireccional exige incrementar la información interna compartida y efectuar una planificación precisa, para poder, por ejemplo, mejorar los productos y servicios como respuesta a los reclamos de los clientes. Ello, a su vez, aumenta la eficiencia y conduce a la innovación mediante la elaboración de nuevos productos que atiendan las necesidades de los clientes u otros interlocutores.

Las compañías que adoptan un modelo de actividades de esta índole, que lleva aparejada una dirección empresarial más amplia y participativa, han mejorado sus resultados a largo plazo y han incrementado el valor que generan. Las empresas social y ambientalmente responsables logran mejorar la forma en que controlan y gestionan los potenciales riesgos externos para su reputación, ya que los transforman en oportunidades de negocios.

Si bien en un principio la responsabilidad social de las empresas se consideró un factor que mejoraba la imagen de las compañías mediante, por ejemplo, programas de beneficencia, actualmente se la reconoce como medio de mejorar el valor a largo plazo. Además de aumentar la legitimidad, es redituable: atrae inversionistas, proporciona ventajas competitivas, incrementa la eficiencia, apoya la innovación y contribuye al desarrollo del negocio; naturalmente, como resultado de todo ello, también mejora la reputación de la compañía.

La reputación de una compañía es semejante a la de una persona: deriva de la imagen que los demás se forman al tratar con ella. Esa imagen se va plasmando con el comportamiento de una persona a lo largo del tiempo.

Las compañías han comprendido que la responsabilidad social requiere compromiso —más allá del que exige la legislación— para mantenerse atentas a las expectativas del ambiente exterior. Esta actitud disminuye los costos de litigios y conflictos. Las huelgas y los juicios originados en el incumplimiento de las normas laborales o la ley suelen culminar en multas o en perjuicios para la imagen de la compañía ante los medios de información.

La peor situación hipotética se convierte en realidad cuando las asociaciones civiles se hacen cargo de casos individuales en los que se soslayan los derechos humanos o básicos (derechos a la asistencia, respeto, salarios dignos y trato no discriminatorio por razones de raza). Lo mismo ocurre en casos relacionados con el medio ambiente: el incumplimiento de la legislación suele traducirse en un incremento de los costos financieros y operativos. Esto se aplica también a las cadenas de suministro: las compañías ahora exigen la certificación de sus proveedores, para cerciorarse de que no corren riesgos indirectamente a través de la contratación externa de la producción.

Todo lo antedicho todavía es voluntario. Las compañías se han dado cuenta de que la responsabilidad social representa una oportunidad que puede transformarse en una ventaja competitiva: aumenta el valor, ya que mejora los modelos internos de actividades y reduce el costo de la gestión de riesgos. También los países han comenzado a incorporar algunas disposiciones específicas —vinculadas con los derechos laborales y el medio ambiente (por ejemplo, en relación con los desechos y la eficiencia)— en la legislación, a fin de aumentar la rendición de cuentas y mejorar la reputación nacional en el escenario internacional.

## **7. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN EL MUNDO MODERNO**

Para muchas empresas, lo normal es cumplir con las leyes nacionales y quizás añadir alguna actividad filantrópica básica. El movimiento a favor de la responsabilidad social de las empresas está encabezado por una combinación de compañías internacionales del más alto nivel y algunas más pequeñas e innovadoras, a la búsqueda de valor, diseminadas por el mundo entero.

Compañías tales como Patagonia, Ecover, The Body Shop, Natura y Grupo Nueva se cuentan entre el grupo de firmas más

pequeñas que han abierto camino en la esfera de la responsabilidad social de las empresas. Entre las más grandes, las líderes podrían incluir a Nike, Novo Nordisk, Heineken, Unilever, HP, BP, Danone, BT y Marks & Spencer. Estas y otras como ellas sin duda han tenido una importante influencia en aquel movimiento.

No debería subestimarse la influencia de la sociedad civil europea y estadounidense y los medios de información. El aumento de sus expectativas frente a las compañías ha sido, probablemente, el factor que más ha incidido en el reciente desarrollo de la responsabilidad social de las empresas. Históricamente las compañías se han mantenido en gran medida a la defensiva en cuestiones sociales y ambientales. Solo en los últimos tiempos un puñado de compañías han comenzado a considerar tal responsabilidad como una oportunidad para recuperar la confianza genuina de los clientes, antes que eludir a los críticos.

Fuera de la Unión Europea, el panorama mundial sobre el tema es dispar. Las autoridades chinas afirman que mejorarán tanto los salarios como las normas de trabajo. Sin embargo, en China, al igual que en muchas otras naciones cuyas leyes no están tan alejadas de muchos parámetros de referencia de la Unión Europea, la ley es una cosa, pero el cumplimiento real es otra. No obstante, en todo el mundo las compañías con mercados de exportación están comenzando a comprender que la responsabilidad social es importante para su futuro. Brasil siempre ha marcado el rumbo en América Latina, y en la India el grupo de empresas Tata mejora su reputación a la par que se amplía. En los Estados Unidos y Canadá, las inquietudes ambientales están impulsando la innovación en compañías tales como DuPont y Pepsi. Algunas compañías estadounidenses se relacionan mejor con la comunidad que sus contrapartes del Reino Unido, y siguen siendo las innovadoras más veloces y contando con los administradores más ágiles del mundo occidental.

La responsabilidad social de las empresas ha demostrado ser, sin duda alguna, un factor poderoso a la hora de mejorar el medio ambiente local, y se ha convertido en un terreno común en el que podrían converger los gobiernos, las compañías con fines de lucro y las comunidades definidas en sentido amplio. En esta historia, las empresas han desempeñado alternativamente el papel de vanguardia o el de perseguidas. Queda mucho por recorrer hasta que la enseñanza se difunda en todos los ámbitos.

No hay duda de que las compañías deben comprender dónde situarse: si ser parte del problema o de la solución.