

¿QUE ES Y QUE NO ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL?

Antonio Argandoña

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2012 IESE Business School.

¿QUE ES Y QUE NO ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL?

Antonio Argandoña¹

Resumen

Durante años, los expertos han intentado ponerse de acuerdo en una definición de la responsabilidad social (RS) compartida por todos, sin conseguirlo. En medio de las diversas definiciones, se ha introducido recientemente una, lacónica pero muy comprensiva, debida a la Comisión Europea: la RS es «la responsabilidad de las empresas por sus impactos sobre la sociedad». En su sencillez, esta definición muestra los caracteres principales de ese constructo social: su carácter de responsabilidad, a la vez ética y social; su conexión con la actividad diaria de la empresa, no como un añadido externo a la misma; la implicación de todas las personas en la empresa, como una responsabilidad compartida; su diferenciación de una técnica o herramienta de gestión y, sobre todo, su conexión con la tarea de los buenos directivos.

Palabras clave: dirección, empresa, responsabilidad, responsabilidad social corporativa, *stakeholders*.

¹ Profesor Ordinario de Economía, Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE

¿QUE ES Y QUE NO ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL?

Las definiciones de la responsabilidad social

Durante años, hemos intentado ponernos de acuerdo acerca de una definición compartida de la *responsabilidad social* (RS). No lo hemos conseguido, ni probablemente lo conseguiremos nunca, porque la RS no es una realidad física, sino una construcción social, que cada uno ve desde la óptica de sus conocimientos, capacidades e intereses. Por ejemplo, la idea de la responsabilidad de la organización para con los trabajadores no puede ser la misma en una empresa que trabaja en Suecia, donde ese tema está fuertemente regulado y, sobre todo, donde las responsabilidades están perfectamente repartidas entre el Gobierno, las empresas y los sindicatos, que en la misma empresa situada en Bangladesh, donde tiene que llevar su propia idea de qué es ser socialmente responsable en los asuntos laborales, en un entorno en el que las reglas del juego son muy distintas –y esto le planteará problemas, porque cuando explique a sus empleados, a los sindicatos o al Gobierno sueco lo que entiende por RS, ellos no lo entenderán. Por eso todos buscamos una definición común y compartida.

A falta de esa definición única de RS, hemos elaborado muchas. Afortunadamente, en casi todas ellas aparecen unos cuantos componentes que nos pueden ayudar a definir qué es la RS: una referencia a tres ámbitos de responsabilidad, *económico, social y medioambiental* (completada a veces, pocas, con una mención al carácter *ético* de esas responsabilidades); una alusión a los *interlocutores* o *stakeholders* ante los que la empresa se presenta como responsable; la identificación de esas responsabilidades como *voluntarias*; y, en algunos casos, alguna referencia al carácter *integrado* de la RS en la estrategia, las políticas y las operaciones. Al final, resulta una definición compleja, probablemente porque la realidad de la RS es también compleja.

A modo de ejemplo, mencionemos la definición que de ella da la ISO 26000: la RS es la “*responsabilidad* de una organización ante *los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad* y en el medio ambiente, mediante un comportamiento *ético y transparente* que contribuya al *desarrollo sostenible*, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, que toma en consideración las expectativas de las *partes interesadas*, que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y que está *integrada* en toda la organización y se lleva a la práctica en sus relaciones”. En ella aparecen todos los elementos antes mencionados, menos el carácter voluntario que, de todos modos, está implícito.

La Comisión Europea (CE) nos ha sorprendido recientemente con una definición muy sencilla, que puede arrojar mucha luz sobre el tema que nos ocupa: «la RS –dice– es “la responsabilidad de las empresas por sus impactos sobre la sociedad” (CE, Comunicación A Renewed Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility, 25 de octubre de 2011). No es nueva; de hecho, contiene las primeras palabras de la definición de la ISO 26000 casi literalmente. Pero, en su sencillez, es muy sugestiva. Este artículo pretende ser una exploración (ampliada) de esa definición.

Explorando la definición de responsabilidad social

Lo primero que llama la atención es que la RS se define como “responsabilidad”. No es una buena práctica incluir lo definido en la definición, pero es un adelanto, porque la mayoría de las definiciones de RS “miran hacia otro lado”, y hablan de un concepto, unos resultados, un proceso, unas iniciativas, unas prácticas..., si bien es verdad que muchas hablan de un *compromiso*, que es algo muy próximo a la idea de responsabilidad, aunque esta tiene un contenido de obligación o deber, que puede estar presente en el compromiso, o no.

La responsabilidad que caracteriza a la RS incluye la *legal*, como señala la definición de la ISO 26000, pero que va más allá de la legal: es *ética*, porque refleja un deber moral; y es *social*, en cuanto que la organización se siente solicitada, interpelada, reclamada por la sociedad para hacer frente a sus responsabilidades ante esa sociedad –lo que lleva consigo la rendición de cuentas, la transparencia, etc., que también aparecía en la definición de la ISO 26000.

Responsabilidad, dice la CE, por sus *impactos* sobre la sociedad: este es el contenido de la RS. Quizá estas palabras no son suficientemente concretas, pero admiten al menos una interpretación que me parece que es la mejor para entender de qué hablamos cuando hablamos de RS. He aquí: una empresa diseña unas estrategias, crea unas estructuras, desarrolla unas políticas y lleva a cabo unas acciones que afectan a sus propietarios, inversores, directivos, empleados, clientes, proveedores, comunidad local y sociedad en general (los implicados, interesados o *stakeholders*). En todas y cada una de esas acciones (y omisiones) la empresa afecta a esas personas, proporcionándoles bienes y servicios, dándoles rentas, descargando sobre ellas sus externalidades (positivas o negativas), creando riesgos, abriendo oportunidades (o cerrándolas), y mil cosas más. Y esto lo hace todos los días, a todas horas, real o potencialmente, por encima o por debajo de las expectativas de esas personas.

Pues bien: la empresa es *responsable* de todo ello. Cada minuto que pasa, la empresa adquiere o descarga responsabilidades de todo tipo: produce impactos en la sociedad, como dicen las definiciones de la CE y de la ISO 26000. Pues bien: la RS es eso, el conjunto de responsabilidades que la empresa adquiere ante la sociedad, representada por sus *stakeholders*, entendidos estos en un sentido muy amplio, porque también nuestros nietos y los nietos de los que ahora viven en el otro extremo del mundo se verán beneficiados o perjudicados por los impactos de esa empresa. Por eso, el añadido sobre el medioambiente de la definición de la ISO 26000 es redundante, a no ser que queramos dar a ese *stakeholder* una personalidad propia.

¿Demasiadas responsabilidades? Parece que sí. Pero, afortunadamente, la ética circunscribe esas responsabilidades a lo que es razonable prever en cada momento. Esto exige, en primer lugar, *sensibilidad* ética y social, y una adecuada *formación*, para entender en qué consisten esas responsabilidades: formación técnica (cómo se producen los impactos) y ética (por qué y en qué medida es la empresa responsable de esos impactos). Y, en segundo lugar, exige también *apertura* a los demás, no solo a los colaboradores próximos, sino también a la sociedad en

general, al Gobierno, a los grupos de presión, a los medios de comunicación, etc., porque la sociedad puede ayudar a identificar los impactos que causa la empresa (¿cómo afecta esta decisión al cambio climático, por ejemplo?), a entender las responsabilidades que se derivan de ellos (¿por qué debe preocuparse mi empresa de esos efectos?) y, en su caso, a concretar los deberes que se derivan (¿qué significa, por ejemplo, «discriminación por razón de la raza» en esta sociedad y en estos momentos?).

La RS será, pues, ese conjunto de *responsabilidades que la empresa asume ante la sociedad*, que irán cambiando, como es lógico, porque cambian las circunstancias y la propia sensibilidad de los actores. La RS no puede reducirse a un listado de responsabilidades sociales.

Responsabilidad social y personas

¿Qué añade esto a lo que hemos venido llamando RS de las empresas? No pocas cosas, que son las que justifican el título que he dado a este artículo. He aquí algunas de ellas.

- La RS no es un conjunto de responsabilidades *añadidas* a algo que hace la empresa. Son las mismas responsabilidades que resultan de su actividad (o de sus omisiones).
- Por tanto, la RS no es la *filantropía* o la acción social, aunque pueden formar parte de las responsabilidades de los propietarios y, por delegación, explícita o no, de los directivos.
- La RS es del mismo tipo que las responsabilidades que *todas las personas*, organizaciones y Gobiernos tienen por el simple hecho de estar ahí y de hacer (o no) algo. Hay, pues, unas RS de las empresas, pero también de los sindicatos, de los Gobiernos, de las ONG, de los medios de comunicación, etc. –y de las personas individualmente consideradas, por supuesto. Cambian sus contenidos, pero siguen siendo, para cada una de esas instituciones, las responsabilidades por sus impactos en la sociedad. Si ahora prestamos una particular atención a la RS de las empresas, es por razones coyunturales, de las que citaremos tres: a) hemos asistido en épocas recientes a comportamientos corporativos clamorosos, que han llamado la atención de los medios de comunicación y de la sociedad; b) la globalización ha cambiado los escenarios en los que actúan las empresas, bajo leyes y culturas distintas, de modo que se ha puesto de manifiesto la necesidad de explicitar las reglas del juego que les afectan; y, c) la globalización ha restado también capacidad de acción a los Gobiernos nacionales para hacer frente a los múltiples y crecientes retos de sus sociedades, lo que ha llevado a pensar que las empresas pueden estar en condiciones de resolver esos problemas, porque disponen de los medios económicos necesarios (de ahí la insistencia en que la RS genera beneficios económicos porque, si no es así, las organizaciones tendrán pocos incentivos para sus acciones de RS).
- La RS no es una *técnica de gestión*, o un conjunto de *prácticas* o de herramientas; es algo que está detrás de todas ellas y les da vida y razón de ser. Contiene esas técnicas y prácticas (sistemas de gestión, indicadores, auditorías, códigos de buena conducta, memorias de sostenibilidad, etc.), pero no se reduce a ellas. Los necesita, porque la RS sin instrumentos se queda en buenas intenciones y será poco eficaz: si no se sabe cómo hacer operativa la RS, ni siquiera se intentará. Pero centrarse en ellos implica la mentalidad de “marcar las casillas” de un listado de acciones, que puede desembocar en el cumplimiento externo de lo que deben ser, como ya dijimos, unas responsabilidades muy personales, éticas y sociales.

- La RS no debe partir de un modelo abstracto propuesto por los expertos, sino del *contexto* en que se encuentra cada empresa en cada momento, como fruto de la *reflexión* que hagan sus propietarios y directivos, probablemente en diálogo con sus empleados y otros *stakeholders*. Esta reflexión viene a coincidir con la que la empresa hace a la hora de definir su *misión*: la misión externa, donde se pregunta qué necesidades de qué personas va a tratar de satisfacer con su acción; la misión interna, que, al tratar de dar cuenta de qué necesidades de sus miembros (sus *stakeholders* internos) va a tratar de satisfacer, internaliza la misión externa; y la misión institucional, que trata de responder a la pregunta sobre cuál debe ser el papel de esta empresa en esta sociedad, hoy y ahora.
- La RS incluye, por tanto, responsabilidades *variables*, que serán diferentes entre diversas empresas y aun en la misma empresa en diferentes momentos del tiempo. Esto quiere decir que debemos ser muy prudentes a la hora de juzgar los comportamientos de otras empresas, porque probablemente no tenían la misma información que nosotros tenemos (por ejemplo, sobre los impactos medioambientales de sus instalaciones), por insuficiente formación, o incluso por falta de sensibilidad social (lo que ahora llamamos “paternalismo” puede ser fruto de un cambio en la manera de entender la autonomía de la persona).
- Es lógico, pues, que esas responsabilidades recaigan, en primer lugar, en los que controlan o dirigen la empresa (propietarios y directivos), pero que *se extiendan a todos* en la organización, e incluso a su alrededor (proveedores, inversores, comunidad local y, en algunos casos, también clientes). Son responsabilidades *compartidas* y, hasta cierto punto, *solidarias*. Es verdad que los empleados o los proveedores pueden no tener medios para reconocer esas responsabilidades y actuar de acuerdo con ellas, pero son ellos, en definitiva, los que actúan, de manera responsable o no. Y si entendemos la empresa moderna como una red, las responsabilidades se van extendiendo de unos nodos a otros.
- Y son *recíprocas*: son, por ejemplo, responsabilidades de la dirección ante los empleados, pero también de los empleados ante los directivos.
- La triple cuenta de resultados, las pirámides de responsabilidades y otros esquemas parecidos son medios para orientar a la empresa a la hora de *identificar* sus RS, pero la RS no se limita a ellas.
- Y lo mismo ocurre con las listas de *stakeholders* o *grupos de interés*: cada empresa debe identificar en cada momento cuáles son, aquí y ahora, y tenerlos en cuenta en todas sus acciones.
- El *diálogo con los stakeholders* forma parte, pues, de esas responsabilidades que identificamos con la RS. Porque la empresa no puede conocer con precisión cuáles son las expectativas de esos grupos de interesados, si no es abriendo una conversación más o menos frecuente con todos ellos –lo que no significa que tenga que hacerles caso siempre, sino, simplemente, que tiene que escucharlos y, a la vista de ese diálogo, decidir (y quizá negociar) cuáles son sus responsabilidades con cada uno de ellos. Y porque esto confiere una visión mucho más completa del entorno de la empresa, de los cambios que se producen en él y de las respuestas que la empresa debe darles. El número de *stakeholders* que la empresa incluye en su diálogo es un indicador de cómo concibe su RS.
- Y no debe tratar a todos los grupos de interés *del mismo modo*, porque los impactos que sufren son distintos –ni siquiera dentro de una misma categoría: por ejemplo, no todos los clientes son iguales.

- Los impactos relevantes a la hora de valorar la RS de la empresa no son solo los *impactos económicos*, sino que abarcan muchas más dimensiones: riesgos, conocimientos, capacidades, actitudes, valores, virtudes, oportunidades... De nuevo, la amplitud de esa lista será un indicador de la RS de la organización.
- Si las responsabilidades son compartidas y recíprocas, el diálogo con los *stakeholders* no debe plantearse en términos de enfrentamiento, sino de *colaboración*. Naturalmente, surgirán enfrentamientos entre la empresa y sus grupos de interés, o entre unos grupos y otros, pero el planteamiento de sus relaciones debe iniciarse precisamente a partir de la necesaria colaboración en una tarea común.
- El concepto de impacto relevante en la RS no se limita al *negativo* (evitar un daño), sino que tiene una dimensión sobre todo *positiva*. Esto condiciona al diálogo con los grupos de interés, que consistirá, primero, en cómo colaborar en la creación de valor, económico o no (conocimientos, capacidades, valores, virtudes, etc.); en cómo repartir el valor económico que, por su naturaleza, es excluyente (aquello de lo que se apropia un *stakeholder* no se lo puede llevar otro); y en cómo contribuir a la creación de valores no económicos que, en cuanto compartidos, pueden ser participados por todos, sin exclusión. Estos valores son la clave de esa actitud positiva del diálogo de *stakeholders*.
- Y como esos valores, económicos o no, apropiables o compartidos, se crean mediante la actividad *conjunta* de todos los interesados, la RS será una *actividad social*, comunitaria, que conducirá a una concepción de la empresa como *comunidad de personas*, y no solo un conjunto de activos, un nexo de contratos o una amalgama de derechos de propiedad.
- Las responsabilidades se tienen ante las *personas*, no ante colectividades. La agrupación de los *stakeholders* en categorías (clientes, empleados, proveedores y propietarios) es solo la cobertura debajo de la cual hay que buscar a las personas, con sus caras, nombres y circunstancias personales. La llamada *gestión de stakeholders* no debe ser impersonal, si queremos que la RS sea una verdadera “responsabilidad”.
- La RS puede convertirse en *obligatoria*, como algunos piden, pero entonces se estará desvirtuando su contenido. Detrás de las propuestas de convertir la RS en un deber legal o regulatorio suele esconderse la idea utilitarista de que lo importante son los resultados, la solución de los problemas sociales, laborales o medioambientales, con independencia de las actitudes. Pero esta manera de ver los problemas olvida el papel de las personas, y convierte a la RS en un mero instrumento.

Responsabilidad social y resultados económicos

- La RS puede ser rentable o no (el llamado *business case* de la RS): en la definición de la CE que recogimos al principio no se dice que la RS sea la responsabilidad de la empresa por sus impactos en la sociedad “en la medida en que afecten a la cuenta de resultados”. Por supuesto, es muy interesante conocer cuál es la rentabilidad económica de la RS, pero no hay que practicarla por esa razón, porque esto significa que la empresa ya no se considerará responsable de todos los impactos de sus acciones sobre la sociedad, sino solo de los impactos económicos sobre sus propietarios, y a ellos subordinará los demás.

- Esto pone un interrogante sobre la responsabilidad social estratégica, entendida como la elección y el desarrollo de proyectos que cumplen unos criterios sociales y, sobre todo, que crean valor para la empresa. Esto supone una devaluación de las responsabilidades que integran las RS: una empresa socialmente responsable, desde este punto de vista, centra su responsabilidad social en unos cuantos proyectos; el resto de actividades no se integran en la RS. De alguna manera, esto supone un avance respecto de la RS concebida como filantropía o acción social: no se trata de dedicar recursos a actividades caritativas o sociales, con independencia de la actividad central de la empresa, sino que la RS debe centrarse en lo que es el *core business*; de otro modo, no será efectiva, no contribuirá a la competitividad y rentabilidad de la empresa y, a la larga, no será sostenible. Pero tampoco es una buena manera de plantear la RS, primero, porque descuida, como ya hemos señalado, las demás actividades de la empresa, que ya no se pretenderá que sean “responsables”, y, segundo, porque, de alguna manera, pone los beneficios por delante de la responsabilidad, de tal modo que, si en algún momento la RS estratégica deja de ser rentable, la RS se sacrificará a la rentabilidad.
- Si la empresa es responsable de todos los impactos que su actividad causa en la sociedad, lo lógico es que la RS inspire la estrategia: primero se debe establecer el papel de la empresa ante la sociedad y ante sus *stakeholders*, luego se explicitarán sus responsabilidades y finalmente, a partir de ellas, se diseñará la estrategia.
- O sea, si una empresa no es socialmente responsable y desea serlo, tendrá que adaptar su estrategia: esta no puede ser la misma en un caso y en otro.
- Todo esto es compatible con tratar de convertir la RS en una ventaja competitiva. Por supuesto, puede contribuir a unos mejores resultados, también económicos, a través de muchas vías: aumento de la cuota de mercado, por la lealtad de los consumidores; fomento del aprendizaje organizativo; compromiso y lealtad de los empleados; reducción del impacto medioambiental y de los costes de energía, residuos, etc.; adhesión de los *stakeholders* externos; reducción de los costes de financiación por una mejor gestión de los riesgos; creación y sostenimiento de una reputación sólida; obtención de un trato favorable de los reguladores, los activistas, los medios de comunicación y la sociedad en general, etc. A la hora de la verdad, el *business case* de la RS resulta atractivo para los directivos no porque unos estudios empíricos arrojen resultados que lo avalen, sino por la comprensión de las vías concretas por las que la RS puede contribuir a los beneficios.
- En la medida en que la RS sea una responsabilidad moral, será voluntaria (la ética no puede ser forzada), pero no discrecional, que se practica o no según criterios de conveniencia. Tendrá la obligatoriedad de la conducta moral, que busca la excelencia: del mismo modo que la ética se justifica no porque reduzca los costes, aumente los ingresos o genere reputación, sino porque viene exigida por la excelencia de la persona, la RS viene exigida por la excelencia de la empresa y de las personas que la gobiernan o que trabajan en ella.
- La excelencia de la empresa implica también la excelencia de la dirección. Un directivo socialmente responsable será un directivo excelente o, al menos, estará en camino de serlo. ¿Por qué? 1) Porque, a partir de la definición de RS que dimos al principio, ese directivo tendrá en cuenta una amplia gama de resultados posibles de sus acciones, es decir, de impactos sobre la sociedad y sus *stakeholders*. Por ejemplo, llevará a cabo una gestión de riesgos más completa, precisamente porque ese es un tipo de impactos particularmente importante. 2) Y también tendrá en cuenta los efectos de sus decisiones sobre él mismo. 3)

Promoverá una cultura de comunicación y diálogo con sus *stakeholders*, tal como hemos explicado antes: tratará de entender la naturaleza concreta (y cambiante) de los intereses (*stakes*) de cada uno, tratará de entender qué y cómo puede aportar cada uno a los objetivos de la empresa, y en qué condiciones lo hará, es decir, qué motivaciones personales querrá que sean satisfechas para que él lleve a cabo su contribución. 4) Por tanto, invitará a esos grupos de interés a participar, haciendo realidad lo que dijimos de que la RS debe ser una responsabilidad compartida. 4) Estará dispuesto a dar cuenta de sus acciones y será transparente en su gestión, lo que contribuirá a la creación de confianza. 5) Tendrá, probablemente, una visión a largo plazo porque, al entender la naturaleza de los impactos de sus decisiones sobre los demás, podrá prever la aparición de futuros problemas –al menos los creados dentro de la organización o con sus clientes, proveedores y comunidad local. 6) En particular, tratará de que los incentivos que se creen en la empresa sean compatibles con la dignidad de los *stakeholders*, con la conducta que se espera de ellos y con sus consecuencias a largo plazo.

- Pero todo esto solo se cumple si los directivos están dispuestos a jugar plenamente la carta de la RS. El directivo socialmente responsable identifica otros problemas, otras oportunidades; los ve de otra manera; encuentra alternativas que otros no ven, y las valora de otra manera, porque persigue objetivos que van más allá de la rentabilidad puramente económica, de tal manera que juzgará que algunas alternativas no son viables, no por razones técnicas o económicas, sino porque omiten algunos impactos relevantes, y descubrirá otras que los demás no verán, porque contará, por ejemplo, con el diálogo abierto con sus *stakeholders* y con la implicación de estos en la RS de la empresa.
- Una consecuencia de todo lo anterior es que no hay, probablemente, un juego de “mejores prácticas” en RS. Primero, porque las responsabilidades no se ven del mismo modo en diferentes empresas y en diferentes momentos. Y, además, si la empresa pretende distinguirse de sus competidores, es lógico que busque también “sus” mejores prácticas, que le den la ventaja competitiva que desea, también como empresa responsable. Otra cosa es que la práctica diaria de los directivos responsables de la RS lleve a ese mimetismo en las prácticas de RS.
- Aunque la RS sea una responsabilidad compartida dentro de la organización, se atribuye, en primer lugar, a los consejeros y a los directivos del nivel más alto, porque sobre ellos recae la primera responsabilidad por aquellos impactos, y porque a ellos corresponde la labor de liderazgo que, en definitiva, implica ser socialmente responsable.
- Los demás directivos entenderán mejor lo que es la RS cuanto más próximos estén a la alta dirección: de alguna manera, la mejora de la RS de los directivos supone entender mejor la función de gobierno de alto nivel en la organización, es decir, la comprensión de la interrelación de los problemas y de los impactos, difusos pero reales, de unas decisiones sobre otras. Pero en la medida en que los otros directivos no participen en las tareas que impliquen a toda la empresa, tengan una autonomía reducida y sean juzgados por los resultados (a menudo solo económicos) de su división o departamento, su comprensión de la RS, de cómo esta puede contribuir a su tarea diaria, y de cómo ellos pueden ayudar a la RS de toda la organización, será mucho más difícil.
- En todo caso, un director de división o de departamento puede hacer muy buenas aportaciones a la RS de la organización, especialmente cuando se pare a considerar los impactos que sus decisiones tendrán sobre los demás y los impactos que las decisiones de

los demás tendrán sobre su propia división o departamento, cuando se le invite a tener una visión a largo plazo, y cuando deba participar en las decisiones conjuntas de toda la dirección sobre temas de RS. Ese directivo podrá aportar también la gestión de riesgos específicos que le corresponda, la implicación de los *stakeholders* que dependen de él o se relacionan con él (empleados, clientes, proveedores, reguladores, comunidad local, etc.) y el conocimiento de las tendencias del entorno que le afectan.

- La RS exige una agenda unitaria en la empresa, pero dividida en subagendas, mediante las cuales todos los implicados tengan ocasión de llevar a cabo su aportación, coordinada siempre con la de los demás. En definitiva, el compromiso de todos es clave para conseguir una empresa socialmente responsable.

Todo lo anterior no es sino un conjunto de ideas, sugerencias o intuiciones acerca de lo que es la RS, de cómo debe desarrollarse en la empresa y de sus consecuencias. Podríamos resumir todo esto con dos frases que ya aparecieron antes: una empresa socialmente responsable es una empresa excelente o, al menos, que trata de serlo. Y un directivo socialmente responsable es, asimismo, un directivo excelente, a pesar de sus limitaciones y errores, que los tendrá: la RS no hace perfectas a las personas ni a las organizaciones, ni las protege de perturbaciones como la caída de las ventas, la restricción del crédito bancario o el impago de sus clientes. Pero, sin duda, es una buena manera de hacer frente a esos acontecimientos, con la mirada puesta no en el resultado a corto plazo, sino en la sostenibilidad y permanencia de la empresa.