

Comunicación presentada en el 1º Congreso de Contabilidad y Dirección de ACCID (2005)

Gestionar estratégicamente la responsabilidad de la empresa



Autor: Josep Maria Canyelles i Pastó
Promotor de Responsabilitat Global

www.responsabilitatglobal.com

*Colaborador de la Asociación para las Naciones Unidas en España,
Fundació Pere Tarrés (Universitat Ramon Llull), Instituto de Estrategia.
Máster en Políticas Públicas y Sociales (UPF). Experto en
Responsabilidad Social Corporativa y en Cuadros de Mando Integrales.*

**1r CONGRESO CATALÁN DE CONTABILIDAD Y
DIRECCIÓN.**

ASS. CATALANA DE CONTABILIDAD Y DIRECCIÓN (ACCID)

Barcelona, 26 y 27 de mayo de 2005

Gestionar estratégicamente la responsabilidad de la empresa

(traducción de la comunicación original en catalán)

RESUMEN

La responsabilidad social corporativa es un fenómeno imparable porque responde a la lógica de la nueva sociedad (sociedad de la información, del conocimiento, del riesgo, de la complejidad, relacional...). Las organizaciones más ubicadas en este nuevo contexto la integran de una manera progresivamente más estratégica, que es el destino final de este enfoque de gestión, diluyéndose formalmente en el núcleo del negocio como una dimensión integrada en la creación de valor de la empresa del siglo XXI.

La sublimación de la RSC estratégica es la capacidad de concebir su aportación no solamente en términos de minimización del riesgo o de maximización de las oportunidades sino de despliegue sinérgico en el mapa estratégico de creación de valor para la empresa y para los diferentes stakeholders con una gestión por la vía de herramientas estratégicas como el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

Palabras clave: responsabilidad social corporativa, stakeholder, partes interesadas, cuadro de mando integral, mapa estratégico, voluntariado corporativo

INDICE

1. Introducción
2. ¿Es ética? ¿Es imagen? ¡No, es responsabilidad!
3. ¿Dónde están las empresas hoy en día?
4. Y aquí en medio aparece esta sigla, la RSC
5. Marco inductor de la RSC
6. El Cuadro de Mando Integral
7. La RSC en el Mapa Estratégico
8. Comprensión por parte de los trabajadores
9. La creación de valor
10. La responsabilidad colaborativa en entornos complejos
11. Agenda compartida
12. La RSC como cambio de paradigma

GESTIONAR ESTRATÉGICAMENTE LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA

1. INTRODUCCIÓN

Si determinar el origen de los fenómenos es siempre una clave fundamental no solamente para interpretarlos sino para estar, en consecuencia, en condiciones de hacer prospectiva, todavía más relevante se nos presenta en el caso de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), por las múltiples aproximaciones, percepciones y aun perplejidad que ésta genera.

La intención de este artículo no es, sin embargo, remontarse en el tiempo a apuntar el desarrollo histórico de esta práctica o enfoque de gestión de las organizaciones, sino de una manera más aproximativa y propositiva que científica, esbozar una interpretación del marco inductor de la casuística de prácticas actuales.

2. ¿ES ÉTICA? ¿ES IMAGEN? ¡NO, ES RESPONSABILIDAD!

Las cosas a veces no son el que parecen y menos cuando un fenómeno tiene esta capacidad sorpresiva que genera perplejidad. No son pocos los que observan con suma incredulidad los movimientos de algunas empresas por parecer más éticas, y se preguntan si prevalece la ética o la estética: ¿es sincera o debe de formar parte de una pantalla muy bien diseñada? Sea cómo fuere, lo cierto es que ya son numerosos los empresarios y directivos que sitúan la RSC en '*el hit parade*' de su agenda. A que obedecerá?

Esta percepción de incredulidad o de incertidumbre no solamente afecta a los ciudadanos que se lo miran desde fuera de los núcleos empresariales sino que entre la gran mayoría de directivos y empresarios de Pimes también es habitual relegar estas prácticas a una necesidad de aquellas grandes corporaciones que tienen el deber de atenuar la gran carga de efectos perniciosos que provocan para la sociedad y, en consecuencia, para su propia reputación corporativa.

Sin duda –se piensa- tiene que ser debido a los escándalos financieros que hace pocos años hicieron temblar la economía norteamericana y la occidental en general. Este es el argumento más fácil de aducir por parte de cualquier observador. Los casos Enron, las punto com, no hace demasiado Parmalat (¡en Europa!) suponen un punto de inflexión a un crecimiento que se las pintaba de feliz pero que podía tener los pies de barro si no disponía de una base ética sólida en su dirección.

Más allá de fraudes contables, también se puede atribuir este auge de la RSC a la irresponsabilidad manifiesta por parte de grandes corporaciones que han actuado impunemente por todas partes y muy significativamente en las sociedades débiles e indefensas. Hace pocos meses se rememoraban los veinte años del caso Bhopal en la India sin que todavía nadie se haya responsabilizado de una tragedia cuyas consecuencias aún perduran. Y también en vivo y en directo asistimos a las complicidades de ciertas multinacionales con regímenes dictatoriales, la violación flagrante de los Derechos Humanos, y su colaboración a confinar a la pobreza extrema granos colectivos y territorios.

Es lícito y lógico tener la sensación de que para muchas empresas la RSC puede responder a una aplicación cosmética que sólo pretende mejorar una imagen tocada por la gravedad de unos hechos imputables o -poniéndose la tirita antes de la herida- que en un futuro incierto podrían acontecer. También cabría considerar que los síntomas más que evidentes de que el planeta está enfermo y que lo estamos devorando más que no consumiendo pueden haber finalmente dado un toque a los sectores más lúcidos del poder mundial.

Ahora bien, ¿y si la explicación no fuera tan superficial? Entre la pura estética y la ética pura tiene que haber una explicación más convincente. En primer lugar porque si sólo fuera atribuible a la imagen, las empresas que están incorporando la RSC no lo harían con la profundidad y compromiso que en muchos casos están aplicando. Y en segundo lugar -en el otro extremo- porque tampoco sabemos de ninguna empresa que haya fallecido de una sobresaturación de ética corporativa o un ataque de hiperresponsabilidad!

Creemos que no se puede sostener razonablemente que las empresas que están proyectando su RSC lo hacen puramente con carácter reactivo a un presunto escándalo. Si acaso, sería reactivo pero a una pléyade de estímulos muy diversos que les lanza la sociedad: los clientes, los mercados, la opinión pública, las ONGs, la Administración, etc. Aun así, difícilmente esperaríamos que una actitud de carácter meramente reactivo originara un enfoque tan profundo como el que supone la RSC. Antes las empresas se limitarían a diseñar planes de reparación de su imagen y planes de contingencia para evitar la reiteración de errores de tamaño calibre. Pero la verdad es que las empresas que han empezado a integrar este nuevo concepto lo están haciendo desde una gran centralidad estratégica, desde el interior de su '*core business*'.

En cuanto al enfoque centrado en consideraciones más puramente morales, corresponde a un modelo más propio de los Estados Unidos que no el que se está desarrollando en Europa.

3. ¿DÓNDE ESTÁN LAS EMPRESAS HOY EN DÍA?

Las empresas, como todas las organizaciones y las personas, nos movemos en una realidad nueva que se va conformando con una gran rapidez y en la que no es fácil ir encajando las piezas.

Estamos en primer lugar en la Sociedad del Conocimiento, dónde la información fluye por todos los rincones. Es necesario integrarla, convertirla en conocimiento, gestionarla. Y en ella, nacen nuevos modelos de organizaciones o se convierten las viejas estructuras en organizaciones del conocimiento. Otro atributo relevante de esta sociedad es su condición de compleja. Sus problemas y retos son complejos y requieren soluciones complejas. Finalmente, estamos en la sociedad relacional: uno no vale tanto por lo que es sino por 'su red' y lo que aporta su conectividad.

Las empresas ya no son lo que eran (¡aunque no todos lo saben!). Antes la empresa operaba en la sociedad industrial, en un entorno marcado por una mayor estabilidad, donde todo era

mucho más previsible y, por tanto, planificable. Pero ahora hemos entrado en la sociedad de la información. Las empresas tienen que competir en un entorno global, donde la información, las oportunidades y los riesgos fluyen incesantemente. Y el empresario tiene que hacer frente a la incertidumbre de que su buena marcha de hoy no supone garantía alguna de sostenibilidad económica futura. ¡Ni para el próximo ejercicio! Hoy el contexto ha cambiado tanto que ha obligado a la empresa a cambiar.

En este contexto, las empresas no valen lo que indican sus libros contables. El valor de sus bienes y propiedades ya es marginal: su valor les viene en mucha mayor medida de activos intangibles, como el capital intelectual, las habilidades y talento de sus colaboradores, la cultura organizativa, la marca, la reputación, el liderazgo, los sistemas de información y decisión, su capacidad de innovación, etc. Hoy, encajar componentes materiales no aporta gran valor. Las empresas crean valor de manera distinta como lo hacían años atrás. Para crear valor en la sociedad de la información tenemos que partir de como activamos estos valores intangibles de nuestra organización. Y bien: ¿esto cómo se gestiona? Pues aquí es donde nos encontramos, aprendiendo los unos de los otros. Y aquí es dónde tenemos que situar la RSC: en la necesidad de gestionar estos activos intangibles de la empresa, ponerlos en valor.

4. Y AQUÍ ENMEDIO APARECE ESTA SIGLA, LA RSC

La RSC es la necesaria coherencia de la responsabilidad. Es la responsabilidad aplicada al conjunto de la organización, y de una manera estratégica. Incluso yendo más allá de la propia organización, incorporándola en toda la cadena de provisión, en las relaciones con proveedores, subcontratistas... Y la empresa pasa a ser sensible a aquello que le transmite el entorno. Muy especialmente a un ciudadano–consumidor que no sólo observa y piensa, sino que toma conciencia de su poder de hacer frente a las empresas que no integren las nuevas sensibilidades de la sociedad. Es así que hoy en día...

- a) '*responsabilidad*' se escribe en mayúsculas.

Ya es importante, relevante, y suscita expectativas. Como enfoque de gestión ya está en la agenda de un número creciente de personas de alta dirección. El 85% de los directivos e inversores se plantean la RSC como una consideración "central" a la hora de la toma de decisiones en materia de inversión, el doble que cinco años atrás (según estudio de Oracle y The Economist).

- b) '*responsabilidad*' se escribe en cursiva.

Se mueve, se está desarrollando, está en curso de encontrar sus buenas prácticas, las prácticas más adecuadas a cada modelo empresarial. Está ampliando su casuística en paralelo a su expansión.

- c) '*responsabilidad*' se escribe en plural.

El concepto RSC conlleva una visión colaborativa, multilateral, de relación con las partes interesadas que tiene cualquier organización. Y la responsabilidad de las organizaciones ante de las partes pasa a ser responsabilidad de las partes respecto de la organización.

- d) '*responsabilidad*' opera como factor exponencial.

La responsabilidad de las empresas, las organizaciones sociales, las administraciones, los proveedores, los clientes, ... actúa sinérgicamente, creando una sociedad más responsable. Porque ningún ente puede ejercer plenamente su responsabilidad si no lo hace en un contexto, un país, suficientemente responsable.

- e) '*responsabilidad*' no se modifica por un adverbio de lugar.

'Aquí' o 'allí' 'no son factores que tengan que modificar los valores y las actitudes de responsabilidad de las personas. No tiene sentido que una persona tenga que aparcar sus valores cuando entra por la puerta de la empresa.

- f) '*responsabilidad*' también se conjuga en primera persona.

La responsabilidad de las organizaciones pasa por la responsabilidad de las personas. No hay auténtico compromiso que no tenga una vocación personal. El 'yo'

responsable se articula en relación con un 'nosotros' que equivale a las esferas de socialización: la empresa, la comunidad, la familia... también las asociaciones.

g) '*responsabilidad*' tiene más de sintaxis que de semántica.

No es tanto una recopilación de acciones como una manera de relacionarse entre las partes. Una acción no vale tanto por lo que es sino por lo que aporta en un marco relacional.

h) '*responsabilidad*' se concilia con una ecuación.

$$P(l) = P(s) = P(f)$$

La Persona en función del entorno Laboral equivale a la Persona en función del entorno Social, que equivale a la Persona en función del entorno Familiar

i) '*responsabilidad*' es, finalmente, un discurso.

Corresponde a una articulación discursiva, tanto por el sentido filosófico como por la imbricación en la organización desde un punto de vista integral y estratégico.

5. MARCO INDUCTOR DE LA RSC

Una vez situado el sentido de la RSC y esbozados algunos de sus atributos, podemos ir al meollo del motivo de este artículo. En función de la relación o profundidad respecto al núcleo de negocio de la empresa, su *core business*, podemos adjetivar los enfoques de RSC como tangencial, táctico o estratégico, entendidos como *un continuum* de realidades que se pueden analizar en función de un supuesto impulso motor.

5.1. Enfoque tangencial

El destino de una parte de los beneficios a acciones de interés social, cultural o deportivo, y que se conoce como mecenazgo o esponsorización, no se caracteriza por tener una ligazón

fuerte con el negocio. Constituyen, desde la óptica del negocio, un acto tangencial y, como tal, susceptible de recibir los atributos de prescindible y poco relevante.

La acción social de las empresas sustentada en la filantropía responde a un concepto benéfico que suele ir asociado a una voluntad de buena vecindad y de retorno de beneficios a la sociedad. Es una práctica ejemplar que desgraciadamente no ha disfrutado en el Estado Español de la amplitud que ha tenido en otras latitudes, en gran medida como consecuencia de un marco fiscal poco generoso y más concebido para poner obstáculos a temidas malas prácticas que para incentivar una verdadera implicación altruista de las empresas en la sociedad y la cultura.

Este modelo de mecenazgo –falta de una mayor apuesta–, si bien no deja de ser loable, no se puede considerar RSC. Como tampoco podemos considerar como tales las prácticas de marketing con causa, por más que tanto éstas como aquellas pueden formar parte de las políticas de RSC si éstas encuentran una formulación amplia adecuada.

La afirmación de un compromiso corporativo con un determinado comportamiento social bien aceptado por la sociedad, si no trae asociada una verdadera convicción empresarial basada en la coherencia en todos niveles, queda en una mera operación de marketing sin eficacia social. Es previsible que operaciones tangenciales, meramente comunicativas o de mecenazgo *strictu sensu*, es decir, no enmarcadas en un plan de RSC, vayan perdiendo relevancia.

5.2. Enfoque táctico (SWOT-based)

Los riesgos y oportunidades son sin duda los grandes inductores de las políticas de RSC en las empresas. Para muchas empresas que actúan en ciertos sectores sensibles por su afectación al medio ambiente o bien a partes interesadas, la puesta en marcha de unas políticas que actúen en un sentido preventivo, corrigiendo malas prácticas, acentuando el diálogo, y apostando por un compromiso creciente, es un comportamiento responsable que suele dar respuesta reactiva a puntos débiles relevantes internos o bien con un sentido más

proactivo ante problemas que de manera más o menos previsible se pueden dar en un futuro incierto, y que exponen el negocio a una situación de riesgo.

Por otro lado, la observación de las tendencias sociales, la evolución de las directrices políticas, la orientación de los mercados y los modelos de negocio, generan oportunidades, algunas de las cuales hoy requieren ser gestionadas en clave RSC, por el importante componente de confianza relacional entre las partes y respecto a terceras partes. Empresas y organizaciones que operan en sectores regulados, en sectores de interés público o general, antiguos monopolios que han dejado de tener usuarios cautivos... necesitan galvanizarse de legitimidad.

- La prevalencia creciente de la demanda frente de la oferta sitúa los clientes en una posición reforzada y con mayor potencial para marcar pautas de evolución de los mercados, pudiendo acontecer un riesgo o una oportunidad en función de la capacidad de la empresa no solamente de desarrollar una correcta gestión del riesgo sino de un efectivo liderazgo marcado por un acusado sentido de la responsabilidad.

- Una empresa de la sociedad del conocimiento con unos equipos humanos desatendidos desde el liderazgo organizativo, no considerados como el principal activo de la organización, que no reciban todos los estímulos para activar su talento, será una de las principales debilidades, un límite al crecimiento, y una pérdida de capacidad retentiva. También un enfoque RSC puede aportar luz a la gestión de los colaboradores.

Podríamos ir añadiendo ejemplos. Hoy es la realidad de un número creciente de empresas. En muchos casos estas prácticas responden a una táctica por afrontar varias situaciones empresariales típicamente analizables en las matrices del método DAFO¹, es decir que son una respuesta altamente correcta interesante a las debilidades y riesgos, fortalezas y oportunidades.

¹ DAFO corresponde a las iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, y es correspondiente a la sigla inglesa SWOT.

Podríamos, por tanto, hablar de una RSC orientada a la gestión del riesgo, u orientada a las oportunidades. A minimizar riesgos conocidos y desconocidos y a maximizar oportunidades apuntadas y otras ni siquiera intuitas. Empresas que quieren evitar litigios y empresas que hacen de la relación con las partes un proceso de creatividad que puede ser altamente productivo y rentable.

5.3. Enfoque estratégico integral (BSC-based)

La práctica de la RSC puede tener un posicionamiento interno todavía más relevante cuando no está en función sólo de una presunta parrilla DAFO, cuando la generación del enfoque proviene de un interés bastante más estructural y fundamental.

Las empresas y organizaciones hoy crean valor de manera diferente, de una manera sustancialmente diferente en que los activos intangibles han pasado a ser el fundamento de la estrategia. Esta nueva realidad de los últimos lustros ha dado lugar a herramientas de gestión estratégica que se orientan específicamente, como el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), o bien enfoques de gestión, como la RSC, que proveen una respuesta, si bien parcial pero central y para aportar coherencia al todo.

En todo caso, estas dos siglas BSC (Balanced ScoreCard) y RSC simbolizan dos líneas punta y de referencia en el mundo de la alta dirección de los últimos años: una orientada a tener más resultados y la otra orientada a reforzar las condiciones de sostenibilidad para poder generar riqueza a medio y largo plazo.

La RSC tiene origen de hace cinco décadas, recogiendo toda una base de pensamiento económico ético, pero no ha encontrado la primavera hasta los últimos tiempos. El BSC nace de alguna manera hace trece años, pero recogiendo y estructurando toda una serie de disciplinas estrella del *management*. Aun así, las dos encuentran el camino del éxito en un mismo contexto de la naciente sociedad del conocimiento. Y las dos apuestan diáfananamente por la creación de valor no estrictamente inmediato, sino como una apuesta estratégica que

ofrece diferentes *tempos*, y que precisamente la RSC se integra dentro de los intangibles que sitúan unas expectativas de beneficios más diferidas en el tiempo.

Por lo tanto, podemos profundizar en la interconexión y fuerza sinérgica de los dos conceptos. Un enfoque verdaderamente enfocado a la estrategia tiene que tomar como base el Mapa Estratégico de la organización, es decir, la comprensión de cómo ésta crea valor y como la RSC puede moldear las diferentes perspectivas y especialmente aportar una mayor capacidad para alinear los activos intangibles.

La integración de la RSC al BSC remacha la apuesta aun confiriéndole una significación, una relevancia en el mando, una coherencia en el conjunto de la organización, y una orientación a la creación de valor.

6. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El objetivo final del BSC es la creación de una organización del aprendizaje. Es una respuesta que posibilita el gobierno de las empresas en la Sociedad del Conocimiento. A medida que se va configurando y toma forma, aparece la construcción del “modelo estratégico” que va a reflejar el camino que tiene que seguir la empresa en el futuro y determinará la manera de obrar de cada una de las personas claves de las organizaciones gestionadas en función de resultados. E integrando, si se tercia, la responsabilidad social estratégica, tanto del buen gobierno como en la dimensión relacional respecto a la creación de valor para las partes interesadas.

El BSC es un sistema de gestión estratégica que ayuda a:

- *Clarificar y traducir la visión y la estrategia*
- *Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos*
- *Planificar y establecer los objetivos*
- *Obtener formación y feedback estratégico*

El BSC permite también tener una observación global de empresa desde diferentes puntos de vista y mentalidades que se completan y producen una visión integral. *¿Cómo ve la propiedad su empresa y que hace falta para que esté satisfecha? ¿Cómo la ven los clientes y que tienen que hacer los miembros de la organización para satisfacer las expectativas? ¿En que procesos internos tenemos que ser excelentes para que nuestros clientes sean fieles y en consecuencia la propiedad esté bien retribuida? ¿Cómo debemos capacitar a nuestro personal, mejorar nuestros sistemas y preparar nuestras infraestructuras para lograr todo lo anterior?*

Algunos indicadores clásicos de la contabilidad tradicional tienen muy poco a ver con los imperativos de esta nueva era del conocimiento en la que hace falta gestionar el impacto social, la propuesta de valor que se formula a los diferentes grupos de interés, los procesos internos, la responsabilidad social, el capital intelectual y organizacional, etc. Entender como las organizaciones crean valor, orientarlas a la estrategia, disponer ventajas competitivas, crear disponibilidad en los intangibles, crear organizaciones del aprendizaje...

El BSC, herramienta por excelencia para gestionar la estrategia en el marco de la sociedad del conocimiento, ha pasado a ser un apoyo imprescindible para las organizaciones de buena parte de los países con empresas más dinámicas. Esta técnica, introducida por David P. Norton y Robert S. Kaplan de la *Harvard Business School*, consiste básicamente en el uso de indicadores tomados desde múltiples perspectivas para favorecer la gestión integral de la organización.

Pero la técnica del BSC no es un mero Tablero de Mando dónde se han añadido algunos elementos "soft", sino que funciona como un poderoso vehículo para comunicar a todos los niveles de la organización, la misión, la visión, la estrategia, las metas y los objetivos encadenándolos unos con otros en unas relaciones de causa-efecto y compatibilizando prioridades de corto plazo, con otras de largo alcance vitales para la adaptación y supervivencia de la organización.

Para muchas organizaciones, la estrategia, pese a que pueda estar descrita, no forma parte

del funcionamiento cotidiano. Y no solamente por el hecho que el día-a-día mande y dificulte aplicar la estrategia, sino que de entrada ya no se ha sabido hacer la traducción de aquella para convertirla en vida. Se trata, pues, de que todo el conjunto de la organización sincronice sus esfuerzos hacia la misma finalidad. El BSC a la vez aportará todo su potencial cuando, en contextos cambiantes, la organización tenga que poder articular, comunicar e implantar cambios estratégicos. También para ayudar a poner en valor la ética y la responsabilidad.

En definitiva, el BSC es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a la vez constituyen las guías para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicos alineando las personas clave de la organización. Por lo tanto, el BSC traduce la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de medida y gestión de la estrategia, que configura los cinco principios que los profesores Kaplan y Norton trazaron:

- *Traducir la estrategia a términos operativos*
- *Alinear la organización con la estrategia*
- *Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo*
- *Hacer de la estrategia un proceso continuo*
- *Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos*

Si la RSC no toma cuerpo dentro del BSC de una organización, todo indica que aquella no ha desarrollado una visión estratégica, y consecuentemente que

- No se podrá 'cotidianizar', operativizar
- No será un aspecto relevante, podrá ser removido o perder constancia
- Difícilmente será medido (o sólo para el informe de sostenibilidad)

El planteamiento del BSC se hace considerando la organización desde diferentes puntos de vista, que denominamos perspectivas. Los objetivos de la organización se enmarcan en

estas perspectivas, que en el modelo estándar son cuatro: la financiera, la comercial, la de procesos internos y la de aprendizaje y desarrollo.

7. LA RSC EN EL MAPA ESTRATÉGICO

Una RSC que se acople a las diferentes perspectivas del mapa estratégico deja de ser un añadido a la gestión. La tangencialidad de aquellas acciones sociales iniciales se desvanece por completo para tomar una renovada fuerza creadora desde el interior de los resortes de la organización.

- Una RSC que se hace notar en la misión de la organización y en su perspectiva financiera en la medida que sitúa la creación de riqueza para las partes y que le otorga una sostenibilidad.
- Una RSC que se apoya no solamente en una perspectiva de clientes sino que de alguna manera incorpora los grupos de interés, aquellas diferentes partes interesadas más relevantes que son destinatarias de las proposiciones de valor.
- Una RSC que, desde luego, forma parte de los procesos de producción, y que parte del respeto escrupuloso al marco legal en los aspectos ambientales, laborales, sociales, protección de datos, y todas las otras leyes y normativas de aplicación.
- Una RSC que se hace presente en la gestión estratégica de la perspectiva más intangible, del capital humano, del clima organizativo, de la cultura de la empresa, el estilo de dirección, los códigos éticos, etc.

Por lo tanto, no es una RSC que se limite a prever una presencia meramente operativa como parecen sugerir Norton y Kaplan (2004: 201-232) cuando sitúan la RSC muy restrictivamente dentro la perspectiva de procesos (reguladores y sociales).

La gran ventaja de la metodología del BSC descansa en el hecho de que no se circunscribe sólo a una yuxtaposición de perspectivas, sino que las considera todas conjuntamente, identificando las relaciones entre ellas, dando lugar al establecimiento de una cadena causa-efecto que permite tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas constituye la arquitectura del BSC.

Se establecen relaciones causa-efecto en que se van introduciendo criterios de responsabilidad, a menudo sin un exceso de dificultad. En cierto modo, a menudo podríamos validar que si la comunidad está alineada hacia la responsabilidad y la empresa se quiere alinear hacia la comunidad, la lógica empresarial surge lógicamente responsable. Y así, promover la diversidad cultural de los equipos humanos puede actuar como inductor favorecedor de los procesos de creatividad e innovación.

La visión colaborativa también nace de la necesidad del contexto. Las organizaciones ya no son cajas oscuras con unos reducidos puntos de apertura por dónde se canalizan inputs y outputs. Hoy, en la sociedad-red, más bien evolucionamos hacia una caja básicamente transparente dónde hay algunas zonas translúcidas y alguna pequeña zona plenamente opaca, puesto que en gran medida estamos marcados por un grado creciente de interrelación con el exterior. Uno de los retos es cómo maximizar la rentabilidad de esta fluidez, cómo nuestra ballena corporativa tiene que filtrar el plancton informativo y de conocimiento en medio de tanta agua. Cómo hemos de estar atentos a las señales que la sociedad emite, cómo los tenemos que decodificar y convertir en impulso de nuestro negocio. También la visión colaborativa de la RSC tiene un marco multistakeholder donde sostener esta línea estratégica y poder establecer alianzas y marcos de trabajo con las múltiples partes con quienes compartimos intereses y conflictos.

En la planificación estratégica de la sociedad actual (del conocimiento, de la complejidad, de los riesgos y la incertidumbre, de la competitividad y el dinamismo...) no podemos remitirnos a la extrapolación de series de datos pasados sino que debemos de otorgar más valor a la capacidad de pronóstico y anticipación. Para hacer una organización que innova no solamente en productos y servicios sino en capacidad de avanzarse a los problemas y

dificultades, los riesgos, con una actitud proactiva, incluso ayudando a configurar la realidad para que ésta juegue a favor. Sólo una organización que integre estratégicamente e integralmente esta capacidad de anticipación, será capaz de captar y metabolizar las tendencias de la sociedad. La RSC actúa en este caso como fin y como medio: es una tendencia del nuevo tiempo y es a la vez una herramienta para devenir más sensible a las nuevas tendencias.

La anticipación no es un proceso pasivo. No actuamos reactivamente a cambios que operan en nuestro entorno, de los que no somos responsables, y enfrente a los que nosotros sólo tenemos que generar beneficios y expulsarnos de encima cualquier otra responsabilidad. Anticiparse implica saber acelerar o corregir las tendencias que se perfilan para que de este modo podamos verdaderamente gobernar nuestra ventaja competitiva. Y las tendencias van hacia una preeminencia de la persona, no tanto en el sentido de marcado individualismo predominante a los 90, sino con un sentido de búsqueda de la calidad de la existencia, dimensión en la que la familia y la comunidad tienen presencia. En este sentido, las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral tienen un protagonismo capital.

Otro vector de estas tendencias que se apuntan es el que promueve la profundización en los mecanismos democráticos y muy especialmente los procesos de participación ciudadana. No tanto en las metodologías que desde los poderes públicos se denominan los nuevos modelos de participación ciudadana, sino en algo más profundo para el sistema como el aumento de capacidad decisoria por parte del consumidor, en un marco de prevalencia de la demanda. En un momento que la política ha hecho acontecer 'consumidores' a los electores, estos recuperarán la condición de ciudadanos' 'incluso por el simple hecho de la compra diaria. De forma que unos procesos marcados por la responsabilidad nos permitirán ofrecer una proposición de valor que incluya atributos éticos y, en cierto modo, políticos.

Por más paradójico que aparente ser, los valores sociales hoy están recortando distancias a los valores comerciales, puesto que no solamente el público está aprendiendo a tener en el mercado una actitud más responsable. También las personas de la organización encuentran un marco facilitador de las operaciones internas, de los procesos de delegación y

descentralización de la toma de decisiones, de la incentivación, de la generación de confianza, cuando la RSC está presente, es decir, no como medidas parciales ni como voluntades genéricas, sino como enfoque global y como integración en los procesos cotidianos.

8. COMPRENSIÓN POR PARTE DE LOS TRABAJADORES

La implicación de los colaboradores en la RSC es esencial para que podamos desarrollar una empresa responsable. Y en definitiva para que los trabajadores puedan desarrollar su responsabilidad dentro de la organización. Las estrategias conductistas basadas en la zanahoria y que habían hecho camino bajo alguna visión estrecha de la dirección por objetivos chirrían por simples y unidimensionales!

En la sociedad actual, muy especialmente por el atributo del cambio permanente, y en las organizaciones, por la consecuencia de tener que desarrollar alta sensibilidad hacia el entorno, se tienen que convertir unas estrategias a menudo muy estáticas en procesos abiertos sobre una estructura reticular con concentración de nodos (de 'digestión' informativa y de toma de decisiones) en puntos alejados de los núcleos clásicos de poder organizativo. Dos requerimientos elementales para que la estrategia pueda constituirse en proceso abierto, son que ésta sea comprensible y que esté gestionada.

- Una estrategia no comprendida e interiorizada por aquellos que la tienen que llevar a término, es decir, por una parte creciente y cada vez más significativa de los recursos humanos de la organización, no podrá ser ejecutada. Un 95% de los colaboradores no entienden la estrategia según datos de Balanced Scorecard Collaborative (2004);
- Una estrategia formulada pero que no es gestionada no se operativiza. Un 70% de las empresas la ejecutan mal (Hope, 2004:4)

Algunos modelos de gestión todavía generalizados actualmente no promueven un funcionamiento ético e incluso acaban premiando un comportamiento no ético. Porque

tienen sistemas de información poco transparentes, una asignación de responsabilidades que no genera verdadero empowerment, una carencia de clarificación estratégica y de marco ético, unas prácticas de buen gobierno no homologables y que dejan poco claros los límites y que se espera de la gente, una débil orientación a la creación de valor para las partes... Como se menciona en *Beyond budgeting* (2004), hace falta que la responsabilidad de las revisiones de estrategia se devuelva a las unidades de negocio, las cuales asumen la responsabilidad no de actuar meramente para el cumplimiento de unos presupuestos aprobados sino para tomar las medidas necesarias para maximizar el valor de los accionistas y de los clientes.

9. LA CREACIÓN DE VALOR

Las compañías crean valor para el accionista. Pero una aplicación de los criterios de responsabilidad pueden aportar una visión por la cual este valor no responda a una sustracción ilegítima de valor de alguna parte o que haya unos criterios de mayor justicia equitativa en el reparto de este valor entre las partes.

Muchas empresas han disfrutado de ventajas competitivas como consecuencia del uso indiscriminado de los recursos del medio y por la no internalización de los costes de la afectación ambiental presente y futura. Si una empresa crea valor a expensas de abusar del medio ambiente, quiere decir que quizás no genera tanto valor sino que sencillamente lo sustrae del medio. Si una empresa de construcción no se dota de medidas de seguridad laboral, quiere decir que los accionistas están percibiendo un valor que en parte está siendo sustraído de los trabajadores a expensas de poner en riesgo su integridad física. Si una empresa basada en el conocimiento no remunera con parte de los beneficios extraordinarios la implicación de los trabajadores quiere decir que los accionistas se llevan un beneficio sustraído en gran medida del talento de los trabajadores... Los primeros ejemplos no eran éticos, ni seguramente legales; otros pueden serlo pero gestionan una empresa del conocimiento como una empresa de la sociedad industrial. En todos los casos forman parte de otros paradigmas que se están superando y que el mercado castigará por la vía de los distintos grupos de interés capacitados: clientes, inversores, ongs, trabajadores, etc.

Hemos visto que hay empresas que realmente crean valor y otras que sencillamente lo sustraen o de una manera ilícita o bien sin efectuar una compensación éticamente o funcionalmente adecuada.

El BSC tiene no solamente la virtud sino también el defecto de mostrar hacia donde se orienta el proceso de creación de valor de una empresa. Vemos la otra cara de la moneda. ¿Alguna organización grande o pequeña podrá sobrevivir en la sociedad del conocimiento transmitiendo el mensaje que la finalidad exclusiva es mejorar los beneficios de sus accionistas?

Los mapas estratégicos que se han desarrollado a partir de las técnicas del *mapping*, tienen una virtud que va más allá de su utilidad de gestión: son una de las principales herramientas para la transparencia, y consiguientemente para el ejercicio de la RSC. No podemos ser responsables de nuestra propia organización si no comprendemos como creamos y como queremos crear valor (muchos dirigentes lo desconocen: sencillamente saben que a final de año los números son positivos y tienen la capacidad de promover nuevas estrategias de éxito pero sin comprender plenamente los resortes internos). Tampoco podemos actuar responsablemente si no podemos compartirlo con nuestros colaboradores ni ellos podrán actuar responsablemente. Tampoco podemos establecer sinérgias responsables con grupos de interés estratégicos si no desarrollamos una mutua confianza a partir del conocimiento de las respectivas estrategias de creación de valor. Atención pues: ¡también las ONGs tienen que poder comunicar su estrategia de creación de valor!

Las actuales organizaciones tienen como base para la creación de valor unos activos intangibles que tienen como fundamento la gestión del talento. Cada trabajador ya no es un picapedrero que sólo picaba piedra, sin saber ni para que servía. Pero tampoco es ya el picapedrero que construía catedrales mediante su tarea de picar piedra. Ahora este picapedrero de nuestras organizaciones trabaja con el cerebro, se vale de herramientas informáticas, dispone de su conocimiento, de su talento, y es propietario de sus activos, es como una microempresa, que puede hablar de tú a tú con la ‘empresa matriz’, que puede ...

o estrangular su aportación de valor a la empresa en función de su disponibilidad. Disponibilidad que es mental, y que consecuentemente no se puede someter tanto a control de proceso sino por la vía de trabajar los vectores inductores (motivación, condicionants...) y de medir los resultados.

Otra manera de expresarlo sería: si no creas valor para las diferentes partes no actúas con responsabilidad. Si no eres capaz de comprender, planificar e incrementar el valor que creas para todas las partes, quizás eres un eslabón discutible en la cadena de provisión. Haces posible un servicio pero apropiándote de un valor de las partes que creas y no repones. Consumes energía, y no devuelves capital social.

Y esta percepción afecta toda la sociedad, incluso sobre el sistema: *“Ningún hombre emprendedor consentiría seguir siendo pobre si creyera que sus superiores han conseguido sus bienes por haber tenido suerte en el juego. Transformar el empresario en un especulador es arriar un golpe al capitalismo, porque destruye el equilibrio psicológico que permite la perpetuación de recompensas desiguales. La doctrina económica de los beneficios normales, vagamente comprendida por todos, es una condición necesaria para la justificación del capitalismo. El empresario sólo es tolerable en la medida que se pueda considerar que sus ganancias están relacionados de alguna forma con aquello que sus actividades, a grandes rasgos y en algún sentido, han aportado a la sociedad”* (Keynes, 1923: 24).

Los BSC y los mapas estratégicos tienen que reflejar este sentido de la responsabilidad, que quiere decir en primer lugar –y más fundamental- que el valor que se genera no es en detrimento de ninguna parte. Esto es, que se genera verdaderamente valor y que no es una mera transacción o especulación. Y que el valor en alguna medida es para todo el mundo: el accionista, el cliente, el trabajador, la comunidad, la sociedad, los organismos públicos o sociales que velan por la gobernanza y el interés general, etc.

Un BSC que apueste meramente por maximizar el beneficio para los accionistas a expensas de tomar valor de clientes, trabajadores y medio ambiente, no hará más que mostrar la poca

categoría moral de sus gestores y situar la empresa en el camino de minimización de la sostenibilidad de un modelo productivo que las diferentes partes pueden acabar relegando a un lugar residual en el mercado.

¿Cómo crean valor las organizaciones? ¿De quienes lo sustraen? ¿Lo compensan adecuadamente? El mapa estratégico nos puede ayudar a formularlo, a hacerlo comprensible, a ejercer un liderazgo para el cambio, encima del que podamos actuar con responsabilidad. Responsabilidad entendida como diligencia debida en la acción directiva, y responsabilidad entendida como ética del buen gobierno y la integración de las inquietudes de los grupos de interés.

Este valor que la organización crea tiene como destinatarios o beneficiarios diferentes partes o grupos de interés, algunos internos y otros externos. Sea como fuere, forma parte de una manera diferente de entender la dimensión relacional y colaborativa en entornos marcados por la complejidad.

10. RESPONSABILIDAD COLABORATIVA EN ENTORNOS COMPLEJOS

Los nuevos entornos sociales a que a título casi meramente enunciativo hemos hecho referencia suponen un nuevo reto para las organizaciones, y muchos expertos en las ciencias de la gestión están desarrollando reflexiones sobre cómo trabajar en entornos marcados por la complejidad, abriendo nuevas perspectivas donde no hay respuestas (ni preguntas!) prefiguradas y donde se resquebraja la manera clásica y presuntamente objetiva de aproximarnos a los fenómenos.

El BSC aporta entre las características que lo hacen interesante y adecuado para los nuevos tiempos la estructura de perspectivas, que pueden facilitar (no siempre se aplica en este sentido) una focalización de la empresa desde visiones dispares, aun desde el paradigma multistakeholder en una aplicación más avanzada de éste.

En el pensamiento complejo, “*aquello estable, circular, aquello determinado es sustituido por la visión de un universo en transformación permanente, donde se conjugan el orden y el desorden, el equilibrio y el desequilibrio, el previsible y el imprevisible, el que es programable y las bifurcaciones aleatorias*” (Serieux Hervé, 1994: 271).

No sólo se aceptan estos fenómenos antagónicos como un fluir dialógico dentro las organizaciones sino que se intentan reproducir en la organización. No como un experimento controlado, sino como un acto volitivo y normalizador de que la empresa esté en la sociedad, que forme parte de ella, y que no se desarrolle en una burbuja aislada impermeable a las dinámicas sociales de la comunidad.

Cuando una empresa decide que sus equipos humanos tienen que guardar una cierta correlación con la composición social, está lanzando una reflexión que se podría afirmar en el sentido de que ninguna empresa protegida de la complejidad social tendrá capacidad de avanzar en el mercado e incluso perderá capacidad reactiva a la adaptación, de forma que correrá el riesgo de que la sociedad la pueda relegar de sus posiciones en el mercado.

O más sorprendentemente aun: ¿que hace que una empresa decida promover que sus trabajadores hagan voluntariado en organizaciones no lucrativas por la vía de esta fórmula todavía no suficientemente (re)conocida que es el voluntariado de empresa (o corporativo, siguiendo la expresión anglófona *corporate volunteering*)?. En contra de lo que una aproximación simple al fenómeno nos pueda hacer pensar, no responde puramente a una política de imagen concretada en una acción social. Las razones, mucho más complejas, pues, están más en los cajones de los departamentos de recursos humanos que en los de comunicación, y forman parte de un fragmento de la respuesta sobre cómo tenemos que gestionar el talento humano para desarrollarlo, crear disponibilidad, alinearlo hacia la estrategia corporativa, y retenerlo.

¡Y ello no quita que la realidad sea terca y que en la gestión de los programas se pierda el impulso estratégico que los originó y que ciertas experiencias de voluntariado de empresa

queden departamentalizadas, en manos de los responsables de la acción social y asumiendo desde gestión del personal el contra-rol de fiscalizadores! Ciertas piezas de un modelo estratégico integral se pueden desprender y caer hacia las zonas del enfoque tangencial, especialmente en grandes corporaciones donde ni los sistemas de gestión de la calidad con propietarios de procesos ni la DpO han conseguido someter la fuerza reductora de los vectores funcionalistas: los departamentos.

Gestionar una organización en la sociedad de la complejidad requiere desarrollar nuevas habilidades directivas, entre las cuales el liderazgo (que ya no sólo es interno sino también incorpora una dimensión externa), un reforzamiento de la orientación a la creación de valor (¡que de forma más clara y compleja ya no es estrictamente económico!), o la adquisición permanente de la carta de ciudadanía a partir de la legitimidad social de una actuación aceptada y reconocida. En estas nuevas habilidades, la RSC tiene aportaciones fundamentales a hacer, fundamentándose inicialmente en la teoría de *stakeholders*.

En una organización acentuadamente compleja en una sociedad marcadamente compleja, no solamente es más necesario que nunca disponer de estrategias claramente definidas y articuladas, sino de un marco de responsabilidad compartido que refuerce una dimensión pragmática de los valores de la organización, que ayude a entender la aportación fundamental que la empresa hace a la sociedad, y que facilite procesos esenciales como la delegación interna de autoridad a partir de expectativas claras no solamente sobre metas a conseguir sino sobre el marco en que hace falta lograrlo.

La RSC no es un sistema de gestión. Dejémoslo en un referente, o en un enfoque de gestión. Si fuera un nuevo sistema, otros vendrían que lo derogarían. Aceptémoslo como una orientación de la gestión, incorporable a cualquier otro sistema y que permite aunar los intereses sociales y el sentido ético, con los intereses organizativos. Permite en definitiva disponer de una agenda compartida.

11. AGENDA COMPARTIDA

La RSC abre la trastienda de un espacio de encuentro y el horizonte de unos retos compartidos. No sabemos con seguridad si progresará mucho o poco, pero el contexto empresarial aprieta. Y depende un poco de todos. La pelota, por activa o por pasiva, está en muchos tejados. Dependerá de la capacidad de comprensión por parte de los clientes y su actuación consecuente, dependerá de la parte de coliderazgo del sector público, de la convicción de las Pymes, etc.

Son muchos los llamados a ejercer su rol en este movimiento, pero lo más sorprendente y enriquecedor es profundizar en este reto que supone tener una agenda compartida entre los intereses privados y los intereses generales, los mercantiles y los sociales. Y deseando que también los intereses públicos, es decir del sector público, sepan encontrar su punto de equilibrio y compromiso.

El futuro de la dimensión RSC está en la visión relacional: la necesaria ética corporativa centrada en el buen gobierno (cómo se nombra y remunera el consejo de administración, por ejemplo) no es condición suficiente de desarrollo y sostenibilidad en un contexto de sociedad relacional dónde es precisamente en la articulación de las perspectivas de los diferentes grupos de interés dónde podemos impulsar iniciativas de interés; donde podemos encontrar los focos de innovación, de responsabilidad creativa y activadora de procesos de cambio; donde una empresa puede avanzar en el desarrollo relacional de su estrategia de negocio. Esta es la realidad y por aquí tocamos con los pies en el suelo. Muchas ONGs también están desarrollando una mayor capacidad de visión colaborativa. Más arriesgada, más comprometida, más incierta. Pero también más retadora, más abonada a la innovación, más grávida de posibilidades.

Por el lado colaborativo aparecen múltiples oportunidades RSC. Mientras que muchas empresas hacen un uso conservador de la RSC enfocado a evitar litigios en el marco de una política de gestión del riesgo, otras ponen la mirada en las oportunidades que ven a través de este nuevo cristal, y los más adelantados lo acaran estratégicamente e integralmente. Porque la RSC es un enfoque con el que mirar toda la organización. Pasar del enfoque negativo al de las oportunidades supone un salto muy importante en la óptica del gestor y

que solamente puede ser abordado desde el compromiso absoluto y estratégico de raíz corporativa. Por todo ello, consideramos que la RSC será colaborativa o no creará valor.

12. LA RSC COMO UN CAMBIO DE PARADIGMA

Finalmente, y en clave de situar la RSC como consecuencia de una nueva sociedad pero a la vez como promotora de un nuevo paradigma, lanzamos una propuesta a modo de provocación reflexiva.

Si las políticas públicas se financian sobre todo por la vía de los impuestos que en parte son pagados por las empresas, y estos salen especialmente de un porcentaje del valor generado, ¿cómo se tendrá que resolver la aportación a la sociedad de un aumento de valor en los activos intangibles de difícil monetarización en el corto plazo?

En octubre del 1994 la revista *Fortune* publicaba un artículo que ha sido referente y que se titulaba “*El activo más valioso de su empresa: el capital intelectual*”, el cual sirvió como un toque de alerta para que muchas empresas descubrieran que había llegado la era del capital intelectual. Diez años después nos preocupa como medirlo y gestionarlo, pese a que todavía no lo llegamos a comprender lo suficiente.

Ciertamente las empresas tienen el reto de cómo medir el capital intelectual, pensando en la transparencia de cara a los inversores. “*Lo que a mí me parece claro es que cero como asentamiento contable es una solución equivocada. De forma que la cuestión viene a ser: ¿cómo se declara adecuadamente el capital intelectual?*” (Steven Wallman, citado en *El Capital Intelectual*).

Y las empresas tienen el reto de poner el capital intelectual en valor para sacar el máximo rendimiento. “*La clave para crear esta alineación es la granulación, o sea, ir más allá de las generalidades como por ejemplo “desarrollar nuestra gente” o “vivir según nuestros valores fundamentales” y centrarse en las capacidades y atributos específicos que necesitan los procesos internos críticos de la estrategia. El mapa estratégico del BSC da a*

los directivos la capacidad de determinar con detalle el capital humano, de información y organizativo que requiere la estrategia.” (Kaplan y Norton, 2004: 82)

Diez años después del artículo del *Fortune* se puede empezar a plantear un retorno a la sociedad de parte de este valor generado por la vía de compromisos más ‘contabilizables’ de RSC. Si hablamos de la generación de capital intelectual, un retorno posible sería mediante el voluntariado corporativo. Con la diferencia obvia de que no hacemos referencia a un impuesto, sino a una aportación voluntaria sobre los intangibles creados. Lo cual convierte un gasto en una inversión, una sustracción en una expectativa de retorno diferido.

El conocimiento crece a medida que lo compartimos. El capital intelectual se desarrolla a medida que lo ponemos en contacto con otros y en contextos distintos. El desarrollo de una aportación de voluntariado corporativo es una oportunidad de enriquecer el propio talento y para transformar el capital intelectual en capital social, el cual revierte tanto hacia fuera como hacia dentro de los límites de la organización. Este capital social que según Robert Putnam (1995) está declinando a los Estados Unidos desde hace 25 años (disminución participación política, pertenencia a asociaciones locales y vecinales, confianza en el gobierno, etc.). Y que a la vez aporta potencial de cambio: “*los individuos cambian de conducta no tanto porque les presentan un análisis que puede cambiar su forma de pensar como porque les demuestran una verdad que puede influir en sus pensamientos (...) El flujo ver-sentir-cambiar es más potente que el de analizar-pensar-cambiar*” (Kotter, 2002: 13-14).

En cada relación, movimiento, situación, se nos da una oportunidad para hacer un paso, para aprender a modificar posiciones. La cultura de la transacción es básica para afrontar el mundo global. Y la transacción puede ser altamente rentable, en clave *win-win* e incorporar una alta dosis de RSC.

Obvio el necesario aprendizaje que le corresponde a un sector público que aun piensa demasiado en términos de recaudación y no de corresponsabilidad, crematísticos y no de capital social, de *imperium* y no de liderazgo. La creación de riqueza es un reto compartido

y de interés general, y hace falta desvelar vectores inductores. A menudo el empresariado desea que el Estado tenga menos voracidad tributaria y que preste más apoyo a aquellos que proponen iniciativas innovadoras y generadoras de riqueza. Pues mientras la administración va descubriendo nuevos caminos para redefinir su rol y la efectividad de los recursos que gestiona, las empresas avanzadas pueden ejercer nuevos modelos de responsabilidad integral que aborden también la asunción de compromisos de la nueva contabilidad y el retorno a la sociedad de los nuevos modelos de riqueza creada. Que a la vez le serán devueltos! *Do ut des*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- EDVINSSON, L. y MALONE, MICHAEL S. (1997) "*El capital intelectual*". Gestión 2000
HOPE, JEREMY y FRASER, ROSEN (2004). "*Beyond budgeting*". Ed. Deusto.
KAPLAN, ROBERT S. y NORTON, DAVID P. (2004) "*Mapas estratégicos*". Gestión 2000
KOTTER, JOHN P. y COHEN DAN S. (2002) "*Las claves del cambio*". Ed. Deusto.
HERVÉ, SERIEUX (1994) "El Big Bang de las organizaciones". Management. Ed.B
PUTNAM, ROBERT (1995) "Bowling Alone"