

PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA GESTION DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL MEDIANTE EL BALANCED SCORECARD

Ricardo Chalmeta*, Sergio Palomero,

Grupo Integración y Re-Ingeniería de sistemas
Universitat Jaume I, Campus Riu Sec s/n, 12071 Castellón, Spain

Abstract:

Cada vez mas las organizaciones tienden a tener en cuenta en sus diferentes modelos de gestión los conceptos de sostenibilidad económica, social y medioambiental. Si bien es cierto que desde el momento en que se detectó esta necesidad se han realizado diferentes aportaciones teóricas tendentes a orientar a las organizaciones en las actuaciones que deberían seguir para ello, el desarrollo de herramientas para su implementación apenas ha evolucionado, detectándose una importante carencia en esta área. Ante esta circunstancia, el objetivo de este paper es dar respuesta a la cuestión que se plantean muchas organizaciones preocupadas por los temas de sostenibilidad: *¿Cómo pueden integrar en sus modelos de gestión los conceptos sociales y medioambientales?*

En este sentido y dada la falta de definición de un marco metodológico práctico que permita a las diferentes organizaciones poder implementar en su gestión diaria éstos conceptos, en este artículo se pretende enriquecer una de las herramientas más conocidas y utilizadas en el entorno empresarial como es el Balanced scorecard (BSC), mediante la utilización de la metodología del caso aplicada a diversas organizaciones con el fin de obtener lo que se podría denominar un Sustainable Balanced Scorecard (SBSC), cuadro de mando en el que estén implícitos los conceptos considerados en la denominada sostenibilidad empresarial.

1.- Introducción

El turbulento entorno en el cual está inmersa la sociedad actual caracterizada por la globalización de los mercados y por una necesaria reconsideración del denominado "*estado del bienestar*", obliga a las organizaciones a revisar profundamente algunos paradigmas que hasta ahora se consideraban perfectamente asumidos para su correcto funcionamiento. En este sentido, los cambios en las exigencias de los clientes, que en la actualidad consideran como un valor más el respeto del entorno medioambiental, o la necesidad de superar la crisis de confianza generada por las actuaciones éticamente incorrectas de algunas organizaciones, hacen necesario que desde el mundo empresarial se consideren aspectos que tal como indica Lantos (2001)¹, deben ir más allá del clásico modelo económico de maximización de los beneficios para sus accionistas. Como consecuencia, se están proponiendo nuevos modelos de gestión socioeconómicos (Freeman, 1984²; Carrol, 1979³) en los que además de los aspectos de rentabilidad económica, se consideran en la gestión diaria de las organizaciones nuevas dimensiones de trabajo como son el impacto medioambiental y social de la organización. Este concepto se ha venido a denominar indistintamente sostenibilidad empresarial o Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y puede definirse como "*la*

* Corresponding author: Ricardo Chalmeta, Universitat Jaume I, Av. de Vicent Sos Baynat, s/n. 12071 Castelló de la Plana. Spain, Tel: +34.964.728329, Fax: +34964728435, rchalmet@uji.es

integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales de las empresas y en sus relaciones con sus stakeholders. De forma amplia es definida como un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio” (CEC, 2001)⁴.

Realmente, el concepto de sostenibilidad empresarial o RSC no es nuevo. De hecho durante más de 30 años, tal como indicó Friedman (1970)⁵; academics and practitioners han debatido para determinar en qué medida las empresas tienen una responsabilidad para mejorar su desempeño ambiental y social, y los costes y beneficios que suponen estas actuaciones, concluyendo que existe cierta complementariedad entre los objetivos económicos y los sociales y medioambientales (Collins et al. 2007)⁶.

No obstante, la consideración definitiva del concepto RSC en la estrategia empresarial se ha producido en la última década, experimentando un interés creciente por parte de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la gestión de la sostenibilidad se puede considerar como una actividad estratégica que puede reportar importantes beneficios a la organización. Así, Simpson y Kohers (2002)⁷ defienden que la integración de la RSC mejora el rendimiento de la empresa, lo cual desencadena un incremento de las ventas debido a una mayor fidelización de los clientes Maignan (2001)⁸, con la consiguiente mejora de la imagen de la empresa Smith (2003)⁹.

Sin embargo, la integración de la RSC en los modelos de gestión organizacionales es en muchas ocasiones más superficial que efectiva (Figge et al., 2002)¹⁰, limitándose a responder a presiones externas para incorporar sistemas de gestión medioambiental pero sin incluir todos los aspectos que implica la RSC (Deegan, 2002)¹¹. Una de las causas fundamentales de esta falta de integración es el desconocimiento por parte de las empresas de cómo abordarla desde un enfoque holístico y de falta de herramientas de soporte (Figge et al. (2001a¹², 2001b¹³).

Si bien no existe ninguna herramienta metodológica unánimemente aceptada desarrollada para ayudar a las organizaciones en la implementación y control de los diferentes conceptos de la RSC, una de las más adecuadas para integrar los conceptos de sostenibilidad con la gestión de la empresa es el Balanced Scorecard (BSC) desarrollado por Kaplan y Norton en 1996¹⁴. El BSC provee de “*a framework that translates strategy into action*” organizado en torno a cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos y Formación). En la formulación del BSC, los objetivos e indicadores de rendimiento de todas las perspectivas se deducen de unos objetivos estratégicos a largo plazo en un proceso top-down. Esta estructura jerárquica del BSC garantiza que todas las actividades de negocio estén alineadas con la implementación de la estrategia de negocio. Esta característica del BSC, unida a su relativa sencillez a la hora de gestionar los intangibles de la empresa, se puede utilizar también para la gestión de los conceptos de sostenibilidad (Figge et al. 2002). Adicionalmente, tal como indican Epstein y Roy (2001)¹⁵, para implementar las estrategias de sostenibilidad, los managers necesitan conocer perfectamente las decisiones a considerar para mejorar el performance así como sus consecuencias. Esto requiere un cuidadoso análisis de los indicadores del rendimiento (key drivers performance), de su cuantificación y de su grado de alineamiento con los objetivos, y para ello la herramienta adecuada sigue siendo el BSC.

En este sentido, existen pocos trabajos de investigación realizados sobre el uso del BSC en la implementación de las dimensiones de sostenibilidad en la gestión estratégica de las organizaciones. Las principales propuestas realizadas referentes al

uso del BSC para la gestión de la sostenibilidad se pueden resumir en los siguientes planteamientos:

1. Integración de los conceptos sociales y medioambientales en las perspectivas clásicas del BSC (Epstein, 1996¹⁶; Jhonson, 1998¹⁷; Deegen, 2001¹⁸; Figuee et al., 2002). En este planteamiento se propone incorporar objetivos que integren alguna componente de ámbito social o medioambiental en cada una de las cuatro perspectivas clásicas del BSC.
2. Incorporación en la Perspectiva de Cliente (Jhonson, 1998)¹⁹. Este planteamiento incorpora los conceptos sociales y medioambientales a través de la perspectiva de cliente pasando a denominarla "Clientes y stakeholders externos" incluyendo objetivos de carácter interno y externo y definiendo la denominada Línea estratégica transversal a las cuatro perspectivas existentes.
3. Definición de una nueva perspectiva (Figuee et al., 2001a, 2001b). Se plantea la incorporación de una nueva perspectiva independiente que recoja los objetivos relacionados con las dimensiones de sostenibilidad. Este planteamiento únicamente se deberá abordar si los aspectos sociales o medioambientales son considerados críticos para la organización.
4. Definición de un nuevo BSC que considere únicamente las dimensiones de sostenibilidad (Kaplan y Norton, 2001²⁰; Figuee et al., 2002). Este planteamiento depende del nivel estratégico de las dimensiones social y medioambiental, siendo considerado por algunos autores como una extensión de las alternativas 1 y 3.

Sin embargo, existen pocos ejemplos prácticos de cómo implementar una adecuada gestión de la sostenibilidad usando el BSC. En este sentido, comprender como individual companies have gone about adopting BSC como soporte para la gestión de la sostenibilidad is important. The lessons learned from this understanding should be useful in promoting the adoption of sustainability by managers around the world.

Con el objeto de facilitar a las empresas la gestión de la RSC apoyándose en un SBSC (Sustainable Balanced Scorecard), en este paper se realiza un estudio exploratorio sobre las experiencias obtenidas por 16 organizaciones a las que se les propone agregar a sus planteamientos estratégicos las dimensiones de sostenibilidad ecológica y social y gestionarlos mediante el BSC. Los resultados obtenidos permiten identificar aspectos claves en el proceso metodológico de utilización del Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) como una herramienta para integrar la RSC en la gestión de la empresa. Como metodología de investigación se utiliza la metodología cualitativa del estudio del caso Yin (1994)²¹.

El artículo se estructura del siguiente modo. En la sección primera se ha presentado el marco conceptual de referencia y las principales líneas de investigación existentes para la implementación de los conceptos de sostenibilidad sobre un BSC clásico. En la sección dos se muestra el planteamiento metodológico seguido para realizar el trabajo de investigación. En la sección tres se presentan los resultados obtenidos del estudio realizado sobre diversas organizaciones con el objetivo de obtener un marco metodológico para implementar un Cuadro de Mando Sostenible (SBSC). Por último, la sección cuarta muestra las conclusiones y discusión de los resultados.

2.- Metodología de investigación

La metodología de investigación seguida en este trabajo para definir un marco metodológico que permita la gestión de la sostenibilidad soportada por el BSC, se basa en el estudio del caso aplicado a 16 organizaciones.

La selección de los casos se ha realizado buscando una representación equilibrada de las diferentes características de las empresas como tamaño de las organizaciones, pertenencia al sector público o privado, sector industrial o de servicios, con acreditaciones de calidad o sin ellas, etc. El objetivo es conseguir que los resultados del estudio consigan la denominada "saturación" de la teoría, permitiendo la replicabilidad y la extensión a otros casos individuales (Eisenhardt, 1991)²² y por lo tanto, tratando de ofrecer, como indican Denzin y Lincoln (1994)²³, una mayor oportunidad de aprendizaje.

Dentro de la metodología de investigación basada en el estudio del caso, en este trabajo se ha seguido el planteamiento metodológico propuesto por Orlikowski (1993)²⁴. Inicialmente se parte de un marco metodológico teórico (en este trabajo es la teoría clásica del BSC) que a partir de un proceso iterativo de análisis y recogida de datos (la implementación del BSC para la gestión de la sostenibilidad en cada organización), permite obtener un resultado final (el enriquecimiento de la teoría inicial del BSC logrando una metodología para la implementación de un SBSC).

El plan de trabajo seguido se organiza en siete etapas y se basa en el análisis inductivo de datos cualitativos (Yin, 1994: 102), adaptado a los planteamientos de Walsham (1995) para el enriquecimiento de una teoría existente:

1. Definición de Propósitos, objetivos y preguntas de la investigación.
2. Definición del contexto conceptual, perspectivas. Revisión de la literatura. Modelo Teórico Propuesto.
3. Identificación de las unidades de análisis. Selección de Casos.
4. Definición de Métodos y Recursos de la investigación.
5. Trabajo de campo. Toma de datos, triangulación y clasificación de la información.
6. Planteamiento de la Metodología mejorada.
7. Verificación del rigor y calidad del estudio.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en cada etapa.

3.- Diseño Metodológico del Estudio del Caso.

3.1.- Definición de Propósitos, objetivos y preguntas de la investigación.

Tal como ya se planteó al principio de este trabajo, el objetivo es dar respuesta a la cuestión que se plantean muchas organizaciones preocupadas por los temas de sostenibilidad:

¿Cómo pueden integrar en sus modelos de gestión los conceptos sociales y medioambientales?. O dicho de otra forma: ¿Qué herramientas están a la disposición del mundo empresarial para realizar esta implementación?.

Lamentablemente, a día de hoy, la respuesta a esta pregunta es que apenas existe un marco metodológico real y práctico que sirva como herramienta de trabajo para que las organizaciones puedan integrar en su gestión conceptos como la RSC.

El objetivo de este trabajo es brindar al entorno empresarial una herramienta que sirva de guía para poder realizar esta implementación de una forma estructurada en base al BSC.

3.2.- Definición del contexto Conceptual, perspectivas. Revisión de la literatura y propuestas. Modelo Teórico Propuesto.

En esta etapa, inicialmente, the literature related to this line of research was reviewed and the results of different research projects related with the gestión de la sostenibilidad, especialmente apoyandose en el BSC were analyzed. In that way, clear vision and better understanding about the topic was obtained.

Posteriormente se definió el marco teórico que se aplicaría a las diferentes empresas con el objetivo de enriquecerlo. El marco teórico se basa en el balanced scorecard de Kaplan y Norton. El objetivo es definir un conjunto de indicadores que organizados en diferentes perspectivas permitan medir el resultado de las decisiones tomadas para alcanzar unos objetivos previos.

Para obtener el balanced scorecard se deben seguir una serie de fases (figura 1).

Inicialmente, en la fase 1 se deberá definir el alcance del proyecto y la estructura organizativa de dirección y control de la cual deberán formar parte los especialistas de las diferentes áreas sobre las que se implementará el proyecto. Las principales tareas a realizar en esta etapa previa serán las siguientes:

- Creación de equipos para el desarrollo del proyecto BSC.
- Realización de seminarios de formación para la elaboración e implantación del proyecto.
- Elaboración y comunicación del Plan del Proyecto.
- Establecimiento de los mecanismos de control de calidad.
- Elaboración del plan para el cambio.

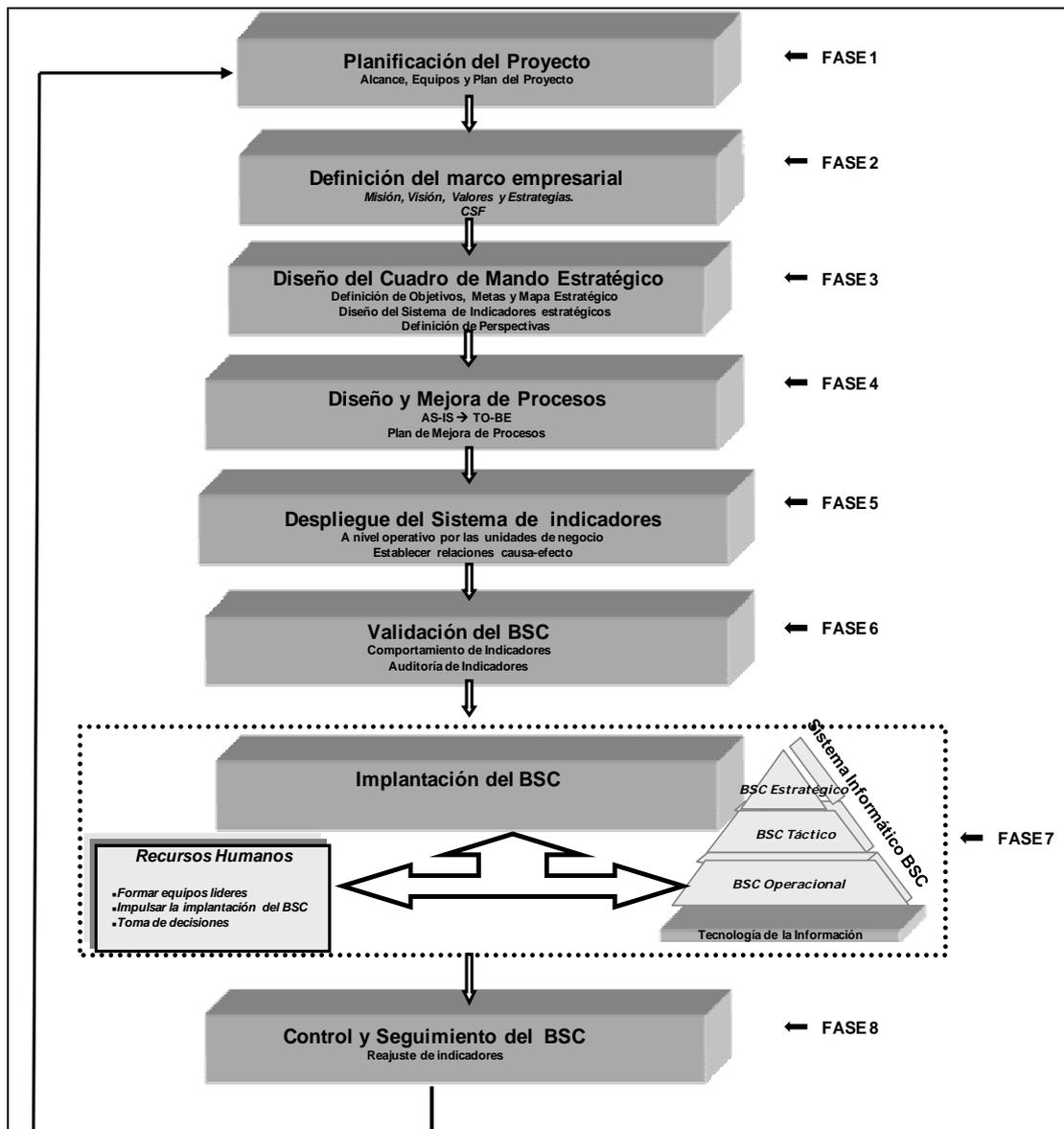


Figura 1. Marco teórico para el desarrollo de un BSC.

Una vez definida la estructura y responsabilidades del proyecto, se deberá analizar y definir su misión, visión, valores, estrategia organizacional y el entorno de la empresa, su situación interna, cultura y estructura organizacional, identificando los factores críticos para el éxito de la empresa y consolidando los equipos formados en la fase previa (Fase 2). A continuación, en la Fase 3, se deberá estructurar el cuadro de mando a nivel estratégico, definiendo los objetivos estratégicos, metas y el mapa estratégico, y diseñando a continuación el sistema de indicadores que permita su control en cada una de las perspectivas básicas de trabajo que pueden ser, por ejemplo, las definidas por Kaplan y Norton (1996) (financiera, de clientes, de procesos y de formación). En la Fase 4 se deberá abordar mediante el análisis de la situación de partida (AS-IS) el re-diseño y mejora de procesos de negocio claves para llegar a la situación deseada (TO-BE). En la Fase siguiente (Fase 5) se deberá realizar el despliegue del conjunto de objetivos e indicadores para las diferentes unidades de negocio, departamentos o procesos, y estableciendo las relaciones causa-efecto. El BSC obtenido deberá ser validado por los managers (Fase 6). A continuación, en la Fase 7 se implementará el BSC en la organización utilizando dos pilares básicos: el

Sistema Informático de soporte al BSC, integrado con los sistemas de información de la empresa; y el entrenamiento y aprendizaje de los Recursos Humanos para comprender el BSC diseñado. Una vez implementado el BSC, éste ofrecerá la información adecuada para valorar el grado de cumplimiento los objetivos establecidos. En la última fase (Fase 8), se deberá diseñar un conjunto de políticas y procedimientos que permitirán el control y seguimiento del BSC. Para ello, de forma periódica, según los ciclos de medición establecidos en cada nivel, se deberá verificar y evaluar la correcta implantación del BSC, monitoreando el sistema en tiempo real mediante los indicadores obtenidos y llevando a cabo los ajustes y mejoras pertinentes mediante la preparación de un plan de reevaluación periódica del proyecto.

3.3.- Identificación de las unidades de análisis. Selección de Casos.

Tomando este marco teórico como punto de partida del estudio y siguiendo los planteamientos realizados por Walsham (1995) sobre la generalización de una teoría desde una investigación interpretativa de los casos de estudio mediante una visión de enriquecimiento ("Rich insight"), se va a aplicar dicho marco teórico a 16 organizaciones proponiéndoles integrar las dimensiones de sostenibilidad en sus diferentes modelos de gestión utilizando el BSC.

Del análisis interpretativo de los diferentes casos se pretende obtener una metodología que sirva de herramienta de trabajo para las organizaciones que quieran integrar la RSC en sus modelos de gestión utilizando el BSC.

El trabajo de investigación se llevó a cabo durante 18 meses, siendo la primera tarea realizada la selección de las organizaciones a las que se les tenía que aplicar la metodología del caso. Para ello se realizó una primera selección en las 120 empresas con las que nuestro grupo de investigación ha colaborado, de las que se preseleccionaron 43 empresas que podían ofrecer un mayor potencial de información válida para el propósito de la investigación. Entre las 43 organizaciones preseleccionadas se encontraban empresas de muy diferentes tamaños y actividad. El muestreo teórico sobre el que se realizó la selección se hizo tomando como base fundamental la predisposición de colaboración en la investigación y la capacidad potencial de generar el necesario enriquecimiento de la teoría de base. Adicionalmente, el grupo de investigación realizó una segunda selección de las diferentes organizaciones candidatas al estudio buscando además, el equilibrio entre los diferentes sectores de actividad (públicas o privadas, industriales o de servicios), número de trabajadores, normas de calidad implementadas, etc. con el fin de trabajar sobre una muestra representativa que abarcara al máximo el abanico de la actividad empresarial. Fruto de esta segunda selección de empresas se decidió trabajar con 16 organizaciones que cumplían todos los requisitos exigidos por el planteamiento de esta investigación.

En la tabla 1 se muestra un resumen de las principales características de las empresas seleccionadas para el estudio del caso:

Organiz .	Sector	Tipo	Actividad	Central o Delegación	Nº de Delegaciones	Nº de Trabajadores	Certificados de Calidad
1	Construcción	Privada	Viviendas	Central	No	60	No
2	Energético	Pública	M.P. Nucleares	Central	No	596	ISO 14001 ISO 9001
3	Mecánico	Privada	Tratamiento Superficies	Delegación	-	> 100	ISO 14001 ISO 9001 OHSAS 18001
4	Construcción	Pública	Infraestruct.	Central	52	14525	ISO 14001

	Infraestruct.		Ferrovias				ISO 9001 GRI A+
5	Sanitario	Privada Subcontr. Publica	Atención Primaria	Central	34	1014	Modelo EFQM
6	Servicios	Privada Subcontr. Publica	Atención al cliente	Delegación	-	150	No
7	Servicios	ONG	Serv. sociales	Central	No	12	No
8	Servicios	Privada	Hostelería	Central	5	1100	GRI 3
9	Sanitario	Privada	Atención medica	Central	20	3558	ISO 14001 ISO 9001
10	Servicios	Privada	Inmobiliaria	Central	14	45	ISO 14001 ISO 9001
11	Servicios	ONG	Serv. sociales	Delegación	10	68	No
12	Servicios	Privada	Telecomunicac iones	Delegación	170	1500	ISO 14001
13	Alimentación	Privada	Derivados lácteos	Delegación	5	2180	ISO 14001 ISO 9001
14	Construcción	Privada	Vivienda Unifamiliares	Central	7	263	ISO 14001 ISO 9002 OHSAS
15	Servicios	Privada	Organiz. Eventos	Central	No	15	No
16	Sanitario	Publica	Atención Primaria	Central	248	34006	ISO 14001 ISO 9001 OHSAS 18001

Tabla 1. Características de las empresas participantes en el estudio

Tal como recomienda Yin (1989:29), se seleccionó la utilización de múltiples fuentes de datos y por tanto el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la replicabilidad teórica de la investigación. Esto permitió verificar si los datos obtenidos a través de la aplicación a diferentes empresas guardaban relación entre sí, es decir, si desde los diferentes modelos de gestión de los casos analizados se observaba la convergencia de los efectos explorados hacia el objetivo de la investigación. Siguiendo el principio de triangulación, en este estudio se siguió el criterio de introducir en la Metodología BSC inicial aquellas propuestas coincidentes realizadas al menos por cuatro de las organizaciones participantes.

3.4.- Definición de Métodos y Recursos de la investigación.

Tras la selección de las 16 organizaciones se preparó e inició el estudio de campo. Hay que indicar que las características de las diferentes organizaciones eran ya conocidas por el Grupo de Investigación IRIS. Es decir, se conocía su organización, sus instalaciones, sus productos y servicios, sus recursos tecnológicos tales como páginas web y además se disponía ya de evidencia documental de las mismas. Este conocimiento previo de las organizaciones seleccionadas permitió tomar un óptimo punto de partida de la investigación ya que se pudo reducir mucho las tareas de recogida de información y análisis que se deben realizar en un trabajo de campo.

Independientemente de las consideraciones anteriores, para dar inicio a este trabajo de investigación, se realizaron entrevistas de presentación en cada una de las organizaciones, indicando las fases de la Metodología BSC a utilizar, los aspectos a trabajar sobre la RSC en cada una de ellas y el objetivo último del proyecto. La duración de cada una de estas reuniones fue de 120 minutos, realizándose en base a un protocolo de entrevistas semiestructuradas. Posteriormente se realizaron entrevistas de 60 minutos de duración con los responsables correspondientes de las áreas de RSC (cuando los había) o con los diferentes equipos directivos cuando las dimensiones de sostenibilidad o no estaban implementadas o no correspondían a un área determinada. Todas las entrevistas fueron grabadas en vídeo y transcritas para su posterior análisis detallado.

Para realizar todas las tareas de investigación se estructuraron grupos de trabajo mixtos formados por miembros del Grupo de Investigación IRIS y por componentes representativos de cada una de las organizaciones participantes. Su misión fue la toma de datos, el análisis de los mismos y su triangulación y análisis de resultados para otorgar validez a los mismos. Su trabajo se extendió a lo largo de las diferentes fases de implementación del método del caso, desde el planteamiento del mismo hasta la elaboración de las conclusiones, habiendo empleado para ello un total de 18 meses.

3.5.- Trabajo de campo. Toma de datos, triangulación y clasificación de la información.

Una vez presentados los objetivos de esta investigación se realizó la correspondiente toma de datos consistente en obtener los resultados de la aplicación de la teoría de BSC para gestionar la sostenibilidad en cada una de las empresas. A continuación se estructuraron los datos que consistían en las diferentes propuestas de mejora realizadas sobre la teoría de BSC para gestionar la sostenibilidad. Como resultado se obtuvo una metodología BSC enriquecida por las diferentes aportaciones para implementar los conceptos de sostenibilidad.

3.6.- Planteamiento de la Metodología BSC mejorada.

A continuación se presentan las principales mejoras aportadas por las diferentes organizaciones, estructuradas en base a las fases mostradas en la figura 1.

FASE 0. PRELIMINAR:

Como punto de partida para implementar los conceptos de sostenibilidad, se constató que las empresas participantes en esta investigación consideraban necesaria la implementación de una fase previa al inicio de la aplicación de la metodología de partida consistente en las tareas siguientes:

FASE 0: Fase Previa	
Actividades de la metodología BSC	Cambios y mejoras propuestos
NUEVA FASE (No propuesta en la metodología BSC Tradicional)	• Adopción de un compromiso sostenible, claro y explícito por parte de la Dirección de la organización como agente social responsable.
	• Identificación de los grupos de interés claves para la empresa.
	• Comunicación: información y consultas previas con los grupos de interés identificados e indicando cómo va a afectar a la organización.
	• Realización de estudios de Benchmarking.

Tabla 2. Fase previa identificada en la investigación.

Si bien algunos de los aspectos considerados en esta nueva fase, ya estaban indicados en la primera fase de la metodología BSC, los grupos de trabajo consideraron interesante que como paso previo al inicio propiamente dicho de la metodología, se identificasen explícitamente algunos aspectos tan importantes como el compromiso formal de la Dirección, la identificación e inicio de consultas con los que serán los principales stakeholders y la viabilidad del proyecto.

FASE 1. Planificación del Proyecto.

Las principales mejoras propuestas en esta fase fueron las siguientes:

Actividades de la metodología BSC	Cambios y mejoras propuestos
Creación de equipos para el desarrollo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de los Equipos de Proyecto incluyendo a los principales grupos de interés. • Creación de un equipo de sostenibilidad y RSC e integración en el equipo de proyecto. • Selección y sensibilización en temas de sostenibilidad y responsabilidad social de los equipos multidisciplinares. • Designación de un responsable claro de cada equipo y de sus responsabilidades. • Definición del plan de reuniones de seguimiento.
Alcance del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del ámbito del proyecto: áreas en donde se va a implantar, procesos a tratar, plazo temporal, estimación inicial de indicadores incluidos en el BSC. • Determinación de los grupos de interés afectados por el desarrollo del proyecto, tanto directos como indirectos. • Toma en consideración en el alcance del proyecto de aspectos sociales y medioambientales.
Plan del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Temporización el proyecto y concreción clara de los objetivos, las metas y lo criterios socialmente responsables. • Redacción de un plan de proyecto conforme a la gestión orientada a procesos.
Crear Plan de Comunicación del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Trasmisión del plan de comunicación para dar a conocer el proyecto desde el equipo directivo, resaltando su sensibilización en temas de sostenibilidad. • Conseguir (a través de la difusión del proyecto de la organización entre todos los stakeholders) una percepción positiva de la organización, tanto de su público interno como externo. • El plan deberá hacer hincapié en que la adopción de medidas de RSC influye de modo positivo en la organización e incidirá en que es un factor que contribuye a aumentar su competitividad.

Tabla 3. FASE 1. Planificación del Proyecto

Como principales mejoras propuestas en esta fase se pueden destacar la formación e integración de los expertos en RSC en los diferentes equipos de proyecto, la determinación del alcance del proyecto que se deberá extender hasta la consideración de aspectos sociales y medioambientales, y la definición de un plan de comunicación que consiga que todos sus destinatarios consideren los temas referentes a sostenibilidad como un beneficio para todos Los grupos de interés y como una oportunidad única para incrementar la competitividad.

FASE 2. Diseño de Marco Empresarial.

Actividades de la metodología BSC	Cambios y mejoras propuestos
-----------------------------------	------------------------------

Misión, visión, valores, estrategia organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Los elementos integrantes de la Cultura Organizativa (Visión, Misión y Valores), recogerán de forma expresa aspectos relacionados con la RSC, fundamentados en la ética empresarial, de forma que el conjunto de valores éticos sea una importante herramienta para la toma de decisiones acorde con las metas y objetivos estratégicos. • En esta fase se deberán definir objetivos identificados con el aspecto ambiental y social de la organización, yendo más allá de los tradicionales objetivos económicos. • La visión y los valores deberán incorporar aspectos sociales y medioambientales, para que se pueda definir una estrategia de RSC. • Fomentar conceptos de sostenibilidad en los Valores (actuación) y Visión (futuro). • Concepto de Alineación, relacionada con la visión, que debe ser buena, realista y común para todos y que tenga en cuenta la propuesta de valor que se da al cliente.
Análisis interno y externo de la empresa. Matriz DAFO.	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe realizar un análisis de riesgos a partir del conocimiento de los stakeholders relevantes, sus impactos y sus expectativas. • La estrategia de la organización estará apoyada en unos valores y se dirigirá hacia una visión que incluya aspectos sociales y ambientales, dando valor a las personas. • Incluir en las debilidades y amenazas el Impacto Ambiental así como sus consecuencias.
Identificación de los factores críticos para el éxito.	<ul style="list-style-type: none"> • Se buscará la máxima integración y compatibilidad de los sistemas de gestión responsable existentes o en implantación: Modelos de calidad y excelencia empresarial (ISO 9000, EFQM), CSR Framework for EFQM, ISO 14001, SGE21, Pacto Mundial, Memorias GRI, OHSAS 18001, ... • Sostenibilidad en el Medio y Largo Plazo

Tabla 4. FASE 2. Diseño del Marco Empresarial.

En esta Fase, en el análisis interno y externo a la organización, se deberán tener muy presentes todos los condicionantes que pudieran incidir sobre la sostenibilidad. Por otro lado, en la formalización de la Misión, la Visión y los Valores, debe existir una clara orientación hacia los conceptos fundamentales de la RSC. En cuanto a la definición de la estrategia organizacional, si bien el clásico BSC se centra casi exclusivamente en objetivos financieros, con esta nueva perspectiva del BSC (SBSC), la consideración de los aspectos sociales y medioambientales como objetivos estratégicos deberá primar sobre los clásicos objetivos económicos. De esta forma, se deberán identificar los factores críticos de éxito que estén relacionados con compromisos socialmente responsables.

FASE 3: Diseño de Cuadro de Mando Estratégico

Como resultado de la implementación de los conceptos de sostenibilidad en el diseño del BSC, en esta fase se obtuvieron las principales diferencias respecto a la metodología inicial ya que, si bien en las fases anteriores se fue siguiendo el esquema clásico propuesto con la inclusión de los diferentes aspectos relacionados con la sostenibilidad, en el desarrollo del cuadro de mando estratégico las diferentes organizaciones, al evidenciar la necesidad de considerar nuevas perspectivas contrastaron la validez de las diferentes propuestas metodológicas apuntadas por Kaplan y Norton (1997) e identificadas por Figge et al. (2002).

Tomando como alternativas de actuación a las empresas las diferentes propuestas metodológicas, las propuestas de mejora recibidas fueron las siguientes:

Actividades de la metodología BSC	Cambios y mejoras propuestos
Perspectiva Financiera:	<ul style="list-style-type: none"> • Se valorará la posibilidad de considerar criterios de inversión ética (ISR) en la gestión financiera de la organización. • Se incorporarán criterios éticos en la gestión de tesorería, especialmente en la planificación de pagos a proveedores y contratas, y gestión de cobros a clientes. En caso necesario, se buscarán soluciones negociadas con proveedores, contratas y clientes para gestionar los flujos de tesorería de la forma más adecuada y eficiente.
Perspectiva de Clientes:	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluirán aspectos de RSC en la planificación del ciclo de vida de cada producto o servicio, desde su concepción y diseño hasta su puesta en el mercado, incluyendo el servicio post-venta y la recogida final del producto al final de su vida útil si procede. • Se valorará la posibilidad de utilizar, adaptar o crear productos o servicios para aplicaciones sociales fuera del core del negocio.
<p>Perspectiva de Procesos Internos:</p> <p>a) Procesos orientados al cliente b) Procesos de soporte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se buscará la eficacia y eficiencia de los procesos orientados a los clientes, orientados a conseguir su máxima satisfacción • La función de Compras, Contratación y Aprovisionamiento está actualmente muy poco desarrollada. Es recomendable profundizar en este aspecto. Procesos de RSC: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y certificación de proveedores. • Gestión ética de la cadena de valor (ej. Auditorías de centros productivos) • La función de Producción debería desarrollarse más en función del sector, la actividad de la organización y su tamaño. Procesos de RSC: <ul style="list-style-type: none"> - Marketing Responsable de Producto. • Se buscará la innovación permanente para la mejora de los procesos de soporte, bajo las cuatro dimensiones de gestión del cambio: innovación en el proceso, innovación en el producto, innovación tecnológica e innovación en la cultura de la organización.
Perspectiva de Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el alcance de esta perspectiva (Formación) al ámbito genérico definido en los CMI: Formación y Desarrollo de las personas. Se trata de considerar a los integrantes de la organización ante todo como personas, superando el viejo esquema de "recursos humanos" para la producción.
<p>NUEVA PERSPECTIVA</p> <p>Perspectiva de Tecnologías:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La selección e implantación de las tecnologías se realizará siempre considerando sus impactos sociales, laborales y medioambientales.
<p>NUEVA PERSPECTIVA</p> <p>Perspectiva Social / Laboral:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir los aspectos de diversidad e igualdad en el empleo, conciliación laboral, prácticas sociales, códigos éticos, promociones, carrera profesional, colaboraciones con asociaciones, administraciones públicas, filantropía, patrocinios inserción discapacitados, etc.
<p>NUEVA PERSPECTIVA</p> <p>Perspectiva Medioambiental:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se deberán incluir criterios medioambientales que tengan relevancia en los procesos de la organización y puedan influir en el entorno medioambiental.
Realizar el mapa causa-efecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de encuestas con el fin de saber que alcance tiene la introducción de nuevas actuaciones (causa-efecto). • Realización de análisis experimentales de la percepción de la gestión.

Tabla 5. FASE 3. Diseño del Cuadro de Mando Estratégico.

Como puede observarse en la tabla anterior, las diez y seis organizaciones consideraron oportuno incrementar el número de perspectivas de análisis. Así, además de las perspectivas ya consideradas (Financiera, Clientes, Procesos, Tecnológica y Formación), para poder implementar en el BSC los requisitos de sostenibilidad se implementaron dos nuevas perspectivas Social/Laboral y Medioambiental con el objetivo, por un lado, de servir en beneficio del bienestar social y desarrollo cultural, y por otro lado, aumentar el compromiso de la organización en temas medioambientales. La consideración de estas dos nuevas perspectivas por parte de las empresas viene a corroborar la validez de los argumentos expuestos en el artículo de Figge et al. (2002) y la constatación de que, a nivel práctico, las organizaciones optaron, al menos en nuestro caso, por el aumento del número de perspectivas. Es posible que esta elección sea consecuencia de la consideración de los conceptos de sostenibilidad en todas las fases de la metodología propuesta.

Como complemento al incremento de perspectivas de trabajo, las organizaciones de mayor entidad participantes en el estudio plantearon como interesante la posibilidad de incluir baterías de indicadores de RSC conocidos como pueden ser los del GRI o aplicar principios como los del Pacto Mundial. Una vez definidos los nuevos objetivos e indicadores se considera muy conveniente su comparación con los de las organizaciones similares que estén desarrollando las denominadas “best practices”.

FASE 4: Diseño y Mejora de Procesos

Actividades de la metodología BSC	Cambios y mejoras propuestos
Análisis de los procesos. Modelo AS-IS.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de los procesos actuales, en los departamentos más críticos. • Gestión, análisis y rediseño de los procesos conforme a estándares reconocidos: ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001, Reglamento EMAS y OHSAS 18001 o similares. La obtención de certificaciones en estas normas facilitaría la tarea de la gestión de indicadores. • Análisis del impacto social y ambiental.
Re-diseño de proceso. Modelo TO-BE.	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez detectadas las deficiencias, colaboración con la alta dirección de todos los stakeholders y del Equipo de Proyecto para plantear las mejoras oportunas. • Implicación de todos los stakeholders implicados y los diferentes niveles de la organización.
Determinar los procesos clave para el éxito.	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre todo los que producen mejoras económicas, sociales y medioambientales. • Los fundamentales en el negocio de la empresa, los que contribuyen a que exista.
Plan de mejora de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Marcar hitos y controles de los avances estableciendo reuniones de control con los representantes de los diferentes grupos de interés. • Determinar claramente los objetivos y las metas.

Tabla 6. FASE 4. Diseño y Mejora de procesos.

El diseño y mejora de procesos deberá buscar la máxima eficiencia de los diferentes procesos de la organización circunscritos a las diferentes normativas de calidad ISO 9000, pero considera de aplicación necesaria su extensión a dos nuevas series de normas:

Como referencia a la nueva perspectiva social y laboral y buscando unos estándares que permitan mejorar las condiciones de trabajo, se deberán considerar las recomendaciones definidas en las series de normas OHSAS1 18000 como definición de estándares internacionales relacionados con la gestión de seguridad y salud ocupacional.

Haciendo referencia a la nueva perspectiva medioambiental, serán de referencia las normas ISO 14000 como sistema de gestión medioambiental para asegurar el control y cumplimiento de gran número de requisitos legales relacionados con temas ambientales.

El cambio fundamental incluido en esta fase es que además de considerar en los procesos de mejora continua los clásicos estándares identificados en la serie de normas ISO 9000, con la implementación de las nuevas normas se consigue incluir en los procesos de trabajo y en los requisitos de calidad los requerimientos definidos en las dos nuevas perspectivas. Una ventaja adicional al implementar estas nuevas normas es que la organización se compromete a su cumplimiento ya que al ser periódicamente auditables, requerirán su atención en las tareas del día a día.

FASE 5: Despliegue del Cuadro de Mando por las unidades de negocio

Actividades de la metodología BSC	Cambios y mejoras propuestos
Definición de indicadores a nivel operacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicación de objetivos a cada stakeholder • Control de los objetivos por tipología (económicos, sociales, medioambientales) • Establecer indicadores de RSC: gestión de residuos, optimización del nivel de existencias, consumo energético, consumo de otros recursos limitados...
Realizar mapa causa-efecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar periódicamente los índices alcanzados o no, y analizarlos. • Justificar la relación causa efecto.

Tabla 7. FASE 5- Despliegue del Cuadro de Mando.

Esta fase no presenta ningún cambio sustancial respecto de la presentada en la metodología inicial, salvo la consideración de los conceptos de RSC.

FASE 6: Validación del Cuadro de Mando

Actividades de la metodología BSC	Cambios y mejoras propuestos
Análisis de comportamiento de indicadores de periodos anteriores con el BSC actual.	<ul style="list-style-type: none"> • Ver comportamiento de indicadores correspondientes a periodos anteriores. Contrastar con indicadores de otras organizaciones (best practices)

¹ Serie OHSAS 18000, Occupational health and safety management systems – specification. (Directrices sobre Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo).

Auditoria de Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la validez de los indicadores correspondientes a las nuevas perspectivas. Realizar estimaciones subjetivas. • Los indicadores deben ser significativos para cada uno de sus nuevos objetivos y alcanzar a todos los stakeholders • Deben ser relevantes, fiables, cuantificables y comparables en el tiempo.
--------------------------	--

Tabla 8. FASE 6- Validación del Cuadro de Mando.

Los cambios introducidos en esta fase se refieren a la validación de los indicadores detectados en las nuevas perspectivas consideradas. Esta verificación se deberá basar tanto en la validez de cumplimiento de los criterios definidos para su selección, como en su validez como apoyo en la toma de decisiones. Para comenzar a actuar sobre los indicadores de las nuevas perspectivas se deberán realizar estimaciones subjetivas de los mismos, estimaciones que se pueden cuantificar analizando indicadores similares de empresas del sector que destaquen por su modelo de gestión. Otro aspecto importante al realizar la auditoría de los nuevos indicadores es verificar si cubren todo el ámbito de stakeholders y si su implementación ayuda para poder realizar una mejor gestión de objetivos.

FASE 7: Implementación del Cuadro de Mando

Actividades de la metodología BSC		Cambios y mejoras propuestos
SISTEMA INFORMÁTICO	Diseñar, implementar/parametrizar el software de BI.	<ul style="list-style-type: none"> • Optar por el software lo mas estándar posible siempre que considere aspectos de sostenibilidad. • Implementar y parametrizar el software en todas las perspectivas.
	Integrar la aplicación con los ERP y otros sistemas.	<ul style="list-style-type: none"> • Será preferible la homogeneidad de los ERP parametrizables, a las aplicaciones a medida. • Implicar a todos los stakeholders en el nuevo sistema.
	Prueba del sistema.	<ul style="list-style-type: none"> • A realizar conjuntamente con personal interno y externo de la organización, lo cual evitará rechazos iniciales por parte de los usuarios finales.
RRHH	Seminarios de capacitación a los RRHH en el uso e interpretación del SI.	<ul style="list-style-type: none"> • Importante dar cobertura a los usuarios finales, durante las primeras pruebas e inicio del nuevo sistema informático. • Implicación del departamento de RRHH, con la nueva gestión de la organización. "Plan de Gestión del Cambio".

Tabla 9. FASE 7- Implementación del Cuadro de Mando.

Las principales mejoras detectadas por las diferentes organizaciones están en la línea de extender la metodología inicial hacia la consideración de todos los factores de sostenibilidad. En este sentido, la selección del sistema informático debe tener como premisa principal que soporte los diferentes procesos de negocio relacionados

con las nuevas perspectivas social/laboral y medioambiental. Por otro lado, en el área de recursos humanos se deberá elaborar e implantar el denominado “Plan de Gestión del Cambio” para poder crear una nueva cultura corporativa con un nuevo enfoque en los valores de la sostenibilidad.

FASE 8: Control y Seguimiento

Actividades de la metodología BSC	Cambios y mejoras propuestos
Preparación del plan de reevaluación periódica del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Necesariamente a realizar por personal externo, no involucrado en la organización. Auditorías ISO, OHSAS, etc. • Control por parte de la empresa de la auditoría externa y acciones proactivas de aprendizaje de mejoras. • Seguimiento y control del Cuadro de Mando Integral comunicando apropiadamente a los diferentes grupos de interés los resultados económicos, sociales y ambientales alcanzados. • Evaluación periódica para identificar posibles actuaciones de mejora futuras. • Toma de acciones en función del punto anterior: con elaboración de un Plan de Mejora.
Monitoreo de la marcha del BSC.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas con el Consejo de administración para valorar la aportación de los indicadores al cumplimiento de los objetivos estratégicos, y éstos a la sostenibilidad de la empresa. • Medición de la satisfacción de los grupos de interés. • Validación de la cadena de contactos de la empresa con los diferentes grupos de interés. • Informar a los departamentos de la evolución de las nuevas estrategias de gestión. • Elaboración y difusión del Triple Informe indicando el impacto de los resultados en cada uno de los aspectos: económico, social y medioambiental. Sería recomendable seguir las pautas marcadas para la elaboración de informes de RSC por organismos como el GRI.

Tabla 10. FASE 8- Control y Seguimiento.

En esta fase de la metodología se plantea que la reevaluación periódica del nuevo cuadro de mando se apoye en las diferentes metodologías de auditoría existentes para las nuevas perspectivas definidas. Así, si la auditoría de procesos se realizaba anteriormente mediante los estándares de la ISO 9000, la cumplimentación o no de los compromisos adquiridos en las nuevas perspectivas social y medioambiental se puede ir reevaluando periódicamente mediante los mecanismos previstos en las series de normas ISO 14000 y OHSAS respectivamente. Por otro lado el monitoreo de la marcha de nuevo BSC deberá considerar la consecución de objetivos relacionados con la sostenibilidad y la comunicación de los resultados a todos los stakeholders.

3.7.- Verificación del rigor y calidad del estudio

Antes de finalizar la aplicación del estudio del caso en el enriquecimiento de la clásica teoría clásica de BSC se ha querido contrastar su validez y grado de confianza en los resultados obtenidos. Para ello, de entre los diferentes modelos existentes en la literatura de gestión, se ha seleccionado el modelo desarrollado por Yin (1998)²⁵, basado en la verificación de cuatro pruebas para garantizar la confiabilidad y consistencia de investigaciones basadas en el estudio del caso. Estas pruebas

propuestas por Yin son las siguientes: la validez constructiva, interna, externa y la prueba de confiabilidad. En el desarrollo de esta investigación se ha ido contrastando el cumplimiento de cada una de estas pruebas ya que los trabajos se han llevado a cabo siguiendo escrupulosamente las fases definidas por la Propuesta de Diseño Metodológico del Estudio del Caso y mediante la triangulación tanto teórica como metodológica y de datos. Por otro lado, se ha realizado la comparación crítica sistemática entre las proposiciones estructuradas del modelo teórico de referencia y las obtenidas de las fuentes de evidencia a las que se aplicó la lógica replicante (estudios de casos múltiples) para la consecución de generalización analítica. Con estas premisas de actuación se puede concluir la validez y calidad del estudio realizado.

4.- Conclusiones.

El planteamiento fundamental de este trabajo ha sido ofrecer al entorno empresarial una herramienta que les permitiera implementar los conceptos de sostenibilidad en su gestión del día a día y dando respuesta a la pregunta fundamental de la investigación: ¿Cómo pueden integrar en sus modelos de gestión los conceptos sociales y medioambientales?.

Dado que las fuentes de datos han sido organizaciones reales y que la metodología para el desarrollo de la investigación se ha basado en el estudio del caso en 16 organizaciones de diferentes sectores y tamaños, fue fundamental la definición de un marco de trabajo que asegurara la validez del estudio. Para ello, como se ha podido contrastar durante todo este estudio, se ha trabajado dentro de una estructura que asegurara la validez del análisis de los casos, siguiendo cada una de sus fases y validando finalmente el rigor y calidad de la investigación.

Como conclusión fundamental del presente estudio se puede indicar que partiendo de la Metodología clásica BSC, ampliamente contrastada en el entorno empresarial real y tomándola como estructura inicial de apoyo para la implementación de los conceptos de sostenibilidad en las organizaciones participantes en la investigación, se ha conseguido al menos una primera aproximación para la obtención de una herramienta de apoyo a la implementación de BSC considerando conceptos de sostenibilidad (SBSC, Sustainable Business Scorecard).

Esta primera aproximación se puede considerar como el inicio de futuros trabajos de investigación que, siguiendo las pautas de rigor consideradas, pudieran contrastar su validez tanto en el entorno académico como en el empresarial (academics and practitioners) complementando en el primer caso la metodología propuesta mediante nuevas aportaciones teóricas que mejoraran los planteamientos de este estudio o analizando en el segundo caso un mayor número de organizaciones y sectores industriales que permitieran la validación del modelo propuesto para los mismos.

References

¹ Lantos, G.P. (2001), "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.

² Freeman, R.E. (1984), "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*", Pitman Publishing Inc., Boston.

-
- ³ Carroll, A.B. (1979), "A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- ⁴ Commission of the European Communities (2001), Brussels COM(2001) 366.
- ⁵ Friedman, M. (1970). The social responsibility of Business is to increase its profits. *The New York Magazine*, 13 September 1970.
- ⁶ Collins, E., Lawrence, S., Pavlovich, K. and Ryan, C. (2007). Business networks and the uptake of sustainability practices: the case of New Zealand. *Journal of Cleaner Production*. 15, 729-740.
- ⁷ Simpson, W.G. and T. Kohers (2002), "The Link between Corporate Social and Financial Performance Evidence from the Banking Industry", *Journal of Business Ethics*, 35(2), 97-109.
- ⁸ Maignan, I. (2001), "Consumers perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison", *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72.
- ⁹ Smith, N.C. (2003), "Corporate Social Responsibility: Whether or How?", *California Management Review*, 45(4), 52-76.
- ¹⁰ Figge, F., Hahn T, Schaltegger S, Wagner M. (2002). The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*. 11, 269-284.
- ¹¹ Deegan C, (2002), "The legitimising effect of social and environmental disclosures - a theoretical foundation", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15 (3), pp. 281-311.
- ¹² Figge F, Hahn T, Schaltegger S, Wagner M. (2001a). Sustainability Balanced Scorecard. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard. Center for Sustainability Management: Lüneburg.
- ¹³ Figge F, Hahn T, Schaltegger S, Wagner M. (2001b). The Sustainability Balanced Scorecard – a tool for value- oriented sustainability management in strategy focused organisations. Conference Proceedings of the 2001 Eco-Management and Auditing Conference. ERP Environment: Shipley; 83–90.
- ¹⁴ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) *Translating strategy into action – the Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston.
- ¹⁵ Epstein M.J. and Roy MJ. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning* 34, 585-604.
- ¹⁶ Epstein M.J. (1996). *Measuring Corporate Environmental Performance: Best Practices for Costing and Managing an Effective Environmental Strategy*. Irwin: Chicago, IL.
- ¹⁷ Johnson, S. D. (1998), Identification and Selection of Environmental Performance Indicators: Application of the Balanced Scorecard Approach, *Corporate Environmental Strategy*, vol. 5 (4), 35-41.
- ¹⁸ Deegen T. (2001). Ansatzpunkte zur Integration von Umweltaspekten in die 'Balanced Scorecard'. Center for Sustainability Management: Lüneburg.
- ¹⁹ Jhonson, S.D. (1998). Identification and Selection of Environmental Performance Indicators: Application of the Balanced Scorecard Approach. *Corporate Environmental Strategy*. 5 (4), 35-41.
- ²⁰ Kaplan R, Norton D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: how Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- ²¹ Yin, R.K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*, Applied Social Research Methods. Vol. 5, 2nd ed., Newbury Park, CA, Sage.
- ²² Eisenhardt, K.M. (1991). "Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic", *Academy of Management Review*, 16 (3), 620-7.
- ²³ Denzin, N.K. y Y.S. Lincoln (1994), "Handbook of Qualitative Research", Sage Publications, Thousand Oaks.

²⁴ Orlikowski W.J. (1993) CASE tools as organizational change: investigating incremental and radical changes in systems development. *MIS Quarterly* 17(3), 309-340.

²⁵ Yin, R.K. (1998). *The Abridged Version of Case Study Research*. Bickman, L. and Rog, D. J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 229-259.