

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO ESTRATEGIA
EMPRESARIAL Y SU INTEGRACIÓN EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MAUDY JULIETH MENDOZA PEREZ

FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2020

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO ESTRATEGIA
EMPRESARIAL Y SU INTEGRACIÓN EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MAUDY JULIETH MENDOZA PEREZ

Monografía para optar el título de
Especialista en Gerencia de la Calidad

Orientador:

Angélica María Álzate Ibáñez
PhD., Ingeniera Química

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTA D.C.
2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., febrero de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de la Calidad

Dr. Emerson Mahecha Roa

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
OBJETIVOS	14
1. METODOLOGIA	15
1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	15
1.2 ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	16
1.4 ACTIVIDADES DETALLADAS	16
2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	17
2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	17
2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA	20
2.3 RESEÑA HISTÓRICA CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	22
2.2.1 Perspectivas del CMI	24
3. MODELOS DE INTEGRACION DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	26
3.1 AÑADIR UN QUINTA PERSPECTIVA	26
3.2 CREACIÓN DE UN NUEVO CUADRO DE MANDO INTEGRAL	28
3.3 INTEGRAR MEDICIONES DE RSC A CADA UNA DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS	29
4. CASOS DE ESTUDIO INTEGRACIÓN DE LA RSC COMO ESTRATEGÍA EMPRESARIAL AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	32
4.1 CASO 1: BRISTOL-MYERS SQUIBB	32
4.1.1 BMS y el cuadro de mando integral	32
4.2 CASO 2: TISZAI VEGYI KOMBINÁT (TISZA CHEMICAL WORKS) TVK.....	36
4.2.1 TVK y el cuadro de mando integral	37
4.3 CASO 3. NOVO NORDISK	42
4.3.1 Novo Nordisk y el CMI	43
4.4 CUADRO RESUMEN CASOS DE ESTUDIO	46
5. INDICADORES ESTRATÉGICOS CLAVES PARA LA MEDICIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.	49
6. CONCLUSIONES	54
7. RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFIA	57

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Ejemplo de KPI para problemas sociales en Novo Nordisk	45
Cuadro 2. Síntesis casos de estudio	47
Cuadro 3. Clasificación propuesta de indicadores GRI por perspectiva CMI.	51

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Pirámide de la responsabilidad social modelo propuesto por archie carroll	18
Figura 2. Perspectivas del cmi	24
Figura 3. Modelo cuadro de mando integral - quinta perspectiva	27
Figura 4. Modelo nuevo cuadro de mando integral orientado a la rsc	29
Figura 5. Modelo integración de la rsc a las cuatro perspectivas originales	30
Figura 6. BMS cuadro de mando integral	34
Figura 7. TKV cuadro de mando integral	39
Figura 8. Novonordisk cuadro de mando integral	44

GLOSARIO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: “herramienta de gestión que permite implementar la estrategia de una organización a partir de una serie de medidas de actuación, permitiendo un control permanente sobre todos los factores de la organización, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concretas”.¹

ESTRATEGIA: es el modo en que una organización establece el “cómo” crear valor, en otras palabras, se define qué hacer y cómo hacerlo para lograr los objetivos de la organización, las acciones y recursos a emplear para cumplir con estos.²

KPI: “también son conocidos como indicadores de calidad o indicadores clave de negocio que pueden ser utilizados y aplicables en cualquier área de negocio y sector productivo”³

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (CSR): es la obligación de una organización de considerar los intereses de sus clientes, empleados, accionistas, comunidades y la ecología y considerar las consecuencias sociales y ambientales de sus actividades comerciales. Al integrar la RSE en los procesos comerciales centrales y la gestión de las partes interesadas, las organizaciones pueden lograr el objetivo final de crear tanto valor social como valor corporativo.⁴

VENTAJA COMPETITIVA: De acuerdo con el autor Maroto⁵ es “el dominio y control por parte de una organización de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia”.

¹ KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. El cuadro de mando integral. 3ed; Pie de imprenta. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A, 2019, p 26. ISBN 9788498754261.

² PORTER, Michael E. Estrategia y ventaja competitiva. [Google académico]. Buenos Aires: Deusto La Nación [distribuidor], 2005. p.10-12. ISBN 13: 9788423423835.

³ LOGICALIS. KPI's ¿Qué son, para qué sirven y por qué y cómo utilizarlos?. [Sitio web]. s.f. sec. Blog analytic. 29.septiembre.2017. [Consultado 02.octubre.2019]. Disponible en: <https://blog.es.logicalis.com/analytics/kpis-qué-son-para-qué-sirven-y-por-qué-y-cómo-utilizarlos>

⁴ IZQUIERDO, Ricardo J. Server; GRAÑANA, Inmaculada Villalonga. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. en: CIRIEC-España. [Google académico]. no 53. 2005, p 139-140. ISSN 0213-8093. [Consultado 02.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405311.pdf>

⁵ MAROTO, Juan Carrión. *Estrategia competitiva*. [Google académico].s.l. ESIC. 2010, p2 .ISBN 8473566858. [Consultado 29.Octubre.2019]. Disponible en : <https://books.google.es/books>

RESUMEN

En este trabajo se presenta una revisión de literatura que se enfoca en el concepto de la responsabilidad social corporativa como estrategia empresarial y su integración en el cuadro de mando integral. Inicialmente se reseña la evolución y desarrollo del cuadro de mando integral, desde su origen hasta las últimas modificaciones realizadas por el mundo empresarial y académico, posteriormente se consideraron tres casos de estudio de organizaciones que implementaron este modelo de integración de la responsabilidad social corporativa a su cuadro de mando integral y obtuvieron un impacto significativamente positivo en sus procesos. Finalmente, se detallan una serie de diferentes indicadores claves del desempeño utilizados para evaluar la responsabilidad social corporativa integrada al cuadro de mando integral

A partir del estudio realizado se evidencia la relación que hay entre la responsabilidad social corporativa y la estrategia competitiva, de igual forma las oportunidades y beneficios que esta trae consigo a las organizaciones que deciden adoptarla como parte de su estrategia empresarial. Del mismo modo se observa una tendencia hacia una visión del futuro donde hay una sociedad más acoplada, puesto que los empresarios están inclinados a implementar la responsabilidad social corporativa como una estrategia empresarial que emplea criterios de distinta índole con el fin de impactar positivamente en su entorno y así mismo obtener beneficios de esta para la organización.

Palabras clave: Responsabilidad social corporativa, Cuadro de mando integral, Indicadores clave de desempeño, Estrategia competitiva

ABSTRACT

This paper presents a literature review that focuses on the concept of corporate social responsibility as a business strategy and its integration into the comprehensive scorecard. Initially, the evolution and development of the comprehensive scorecard is reviewed, from its origin to The last modifications made by the business and academic world, subsequently considered three case studies of organizations that implemented this model of integration of corporate social responsibility to their comprehensive scorecard and obtained a significantly positive impact on their processes.

In the development of the work, the link between corporate social responsibility and competitive strategy is exposed, in the same way the opportunities and benefits that it brings to organizations that decide to adopt it as part of their business strategy. From the study carried out, it is inferred that there is a trend towards a vision of the future where there is a more coupled society, since entrepreneurs are inclined to implement corporate social responsibility as a business strategy that uses criteria of different kinds in order to impact positively in its environment and also obtain benefits from it for the organization, finally, a series of different key performance indicators used to assess corporate social responsibility integrated to the comprehensive scorecard is suggested.

Keywords: Corporate social responsibility, Comprehensive scorecard, Key performance indicators, Competitive strategy

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones de todas las índoles se enfrentan a un mundo globalizado que cada día exige más de ellas, no solo en términos de la calidad de lo que ofrecen ya sea un producto o servicio sino también en cómo afectan las comunidades, el ambiente y en general la sociedad de las que son parte. La humanidad se encuentra lidiando con muchas contrariedades que conciernen directamente a las organizaciones, de acuerdo con las Naciones Unidas⁶ en su reporte *Human Development Indices and Indicators del 2018*, la degradación del medio ambiente y atmósfera junto con las disminuciones significativas de la biodiversidad está vinculado directamente con la disminución de recursos, la pérdida de medios de vida y eventos climáticos extremos.

En ese orden de ideas, las organizaciones deben tener una visión global del panorama en el que se están desarrollando, y tomar responsabilidad, así como compromiso respecto a los problemas tanto sociales como ambientales que afronta el mundo. Como lo menciona Fonseca Luis en su artículo, que a su vez cita a Elkington^{7(*)}, para lograr la sostenibilidad de un negocio, es necesario tener un balance de las tres perspectivas económica, ambiental y social, porque las tres se encuentran interconectadas y tienen múltiples interacciones. Aun así, no basta con tener en cuenta los tres pilares fundamentales hay que hacer de ellos parte de la misión estratégica de una organización, e interiorizar que la responsabilidad social corporativa es una fuente de oportunidades y ciertamente una ventaja competitiva.

Así mismo, el cliente contemporáneo demanda que los productos/servicios que consume vayan más allá de cumplir con los requisitos legales para salir al mercado, parte de sus expectativas es que la organización productora o prestadora, posea un compromiso social y ambiental, es por ello que en la actualidad los consumidores son jueces infalibles y así mismos detonadores de las buenas prácticas empresariales. Es por tal motivo que la gerencia de una organización que tradicionalmente se enfoca meramente en obtener rentabilidad y beneficios no tiene cabida en la actualidad.

⁶ UNITED NATIONS. Human Development Indices and Indicators: 2018 Statistical Update.[Sitio Web].Sec. Statistical Update. 2018, p.11. [Consultado 02.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-indices-indicators-2018-statistical-update>

⁷ ELKINGTON, J. Cannibals with forks. The triple bottom line of 21 st century business, citado por FONSECA, Luis. Sustainability and social responsibility balanced scorecard. en: Conferencia Business Sustainability.[Researchgate]. 1 Póvoa do Varzim, Portugal. Vol 1. 2011, p1.[02.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en : https://www.researchgate.net/publication/265074832_SUSTAINABILITY_AND_SOCIAL_RESPON_SIBILITY_BALANCED_SCORECARD

(*) La traducción fue realizada por el autor

Es evidente entonces que para afrontar todo lo anteriormente descrito, las organizaciones necesitan de herramientas que ayuden a alinear su estrategia con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social que se les demanda. El cuadro de mando integral desarrollado por Kaplan y Norton⁸ es uno de los métodos más efectivos que “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión”.

En este sentido, el objetivo de este trabajo es presentar una revisión de literatura sobre la responsabilidad social corporativa como estrategia empresarial y su integración en el cuadro de mando integral, y así proporcionar un referente teórico que sirva de punto de partida para futuras investigaciones sobre el tema. Este documento se encuentra estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo tercero se aborda el concepto de responsabilidad social corporativa, su vínculo con la estrategia competitiva y una reseña historia de la evolución del cuadro de mando integral, en el capítulo cuarto se exponen los modelos de integración de la RSC al CMI, en el quinto capítulo se presentan tres casos de estudio de organizaciones que implementaron un cuadro de mando integral con la integración de la responsabilidad social, y su impacto en sus respectivas organizaciones, para finalizar en el capítulo sexto, se sugiere como integrar los indicadores claves del desempeño propuestos por el GRI a cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, para finalizar lo propuesto en este trabajo se exponen las conclusiones y recomendaciones.

⁸ KAPLAN & NORTON.Op. Cit., p 26

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar una revisión literaria sobre la responsabilidad social corporativa como estrategia empresarial y su integración al cuadro de mando integral

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las principales modelos de integración de la responsabilidad social corporativa al cuadro de mando integral.
- Exponer los casos de estudio donde integren la responsabilidad social corporativa como estrategia empresarial al cuadro de mando integral.
- Enunciar los indicadores estratégicos claves para la medición de la responsabilidad social.

1. METODOLOGIA

1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La monografía de trabajo de grado es de tipo documental por ende se realizó mediante la consulta de diferentes documentos como artículos académicos, memorias de conferencia, libros y revistas entre otros, para la verificación y la confiabilidad de estos documentos se realizó a través de bases de datos académicas relevantes en el mundo de la investigación, como Science Direct, Ebsco Host, Springer link, Emerald, entre otros; en su mayoría los documentos fueron consultados vía digital y en el idioma inglés, por la ventaja de este idioma para obtener mayor información acerca del tema.

Por ser una investigación de tipo documental, la recopilación, estudio y presentación de información debe ser consecuente, para ello a partir de los documentos previamente compendiados se establecieron objetivos precisos, con el propósito de presentar información coherente sobre el tema seleccionado que tiene por meta ser base para el desarrollo de futuras investigaciones.

1.2 ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Van Dalen⁹, las monografías que tienen un enfoque descriptivo llegan a conocer las situaciones exactas y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas competentes del tema de investigación; aun así el objetivo de este trabajo en especial no se confinó al compendio de información más bien se extendió a la identificación de las relaciones que existen dentro del tema seleccionado, en este caso entre los diferentes modelos de integración de la responsabilidad social empresarial al cuadro de mando integral como estrategia empresarial.

En ese orden ideas, la monografía cuenta con un enfoque cualitativo y alcance descriptivo que busca apoyar el área de investigación de la gerencia de la calidad para incentivar la creación de conocimiento que le compete, sin embargo, muchos académicos coinciden en que un estudio de tipo descriptivo no precisa de una legitimidad para confirmar o rechazar una hipótesis, debido a la estructura del documento.

Como primera medida, se escogió un tema de interés que se relaciona estrechamente con la especialización de Gerencia de la calidad, enfocado

⁹ VAN DALEN, Deobold B.; MAYER, William J. Manual de técnicas de la investigación educacional. 3a ed. Buenos Aires : Paidós. 1978. ISBN 9789688531037. [Consultado 29.octubre.2019]. Disponible en: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080096128/1080096128.PDF>

específicamente en la estrategia empresarial y la relación con la responsabilidad social corporativa bajo el marco referencial del cuadro de mando integral, acto seguido se realizó una revisión literaria global del tema seleccionado, en bases de datos virtuales las cuales proporciona la universidad, de ese modo hay una veracidad y confiabilidad implícita de la información suficiente acerca del tema que se está desarrollando, dando como resultado, pautas para el desarrollo de la misma, además, se realizó una reseña histórica de la evolución del CMI, adicional a ello, se identificó el termino de responsabilidad social corporativa así como el de estrategia empresarial.

1.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la consulta y recuperación de la información que se requiere en el desarrollo de la monografía se emplean diferentes fuentes de información primaria, que en otras palabras son aquellas fuentes que proporcionan datos de primera mano, tales como libros, artículos, monografías, documentos oficiales, conferencias, como se mencionó anteriormente para la verificación y la confiabilidad de estos documentos se realizó a través de bases de datos académicas relevantes

1.4 ACTIVIDADES DETALLADAS

De acuerdo a los objetivos específicos se especificaron las siguientes actividades:

Conforme al primer objetivo, se propone identificar los principales modelos de integración de la responsabilidad social corporativa al CMI; las actividades se enfocaron en la exposición de los tres modelos principales de integración, para ello se compilaron los diferentes documentos y se examinaron de tal forma que se determine si son adecuados para el desarrollo de este objetivo.

Acorde al segundo objetivo se plantea exponer tres casos de estudio donde integren la RSC al CMI, para el desarrollo de este objetivo se realizó una revisión de literatura en las diferentes bases académicas expuestas anteriormente, luego de categorizar los documentos encontrados se dio paso a escoger tres casos de estudios relevantes, una vez escogidos se detallaron los puntos clave, la reseña de las organizaciones escogidas, su respectivo CMI y las conclusiones establecidas por los autores al llevar a cabo este proceso de modificación del CMI original.

De acuerdo el tercer y último objetivo se tiene enunciar los indicadores estratégicos claves para la medición de la responsabilidad social, así mismo como con los dos anteriores objetivos el primer paso es la revisión de literatura, también de los casos de estudios categorizados se escogerán los que aportan al desarrollo de este objetivo, con el fin de sintetizar los KPI correspondientes con la RSC.

2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Según Moon¹⁰, la responsabilidad social corporativa se encuentra definida como, lograr el éxito comercial en formas que respeten los valores éticos, las personas, comunidades y el medio ambiente natural; aun así la responsabilidad social corporativa es un concepto que podría connotarse también como una corriente emergente que intenta convencer a las organizaciones de actuar de manera consiente y receptiva, en otras palabras, tener un efecto positivo en el mercado, la sociedad y el medio ambiente. La responsabilidad social corporativa por ende radica en una contribución voluntaria al progreso social, económico y ambiental por parte de las organizaciones, sin embargo, su propósito es el optimizar también la situación competitiva de la organización.

El debate acerca de la responsabilidad social corporativa tiene sus inicios a finales de la década de los 90s, su importancia en el medio fue tomando trascendencia en los últimos años debido a la globalización que el mundo empresarial tuvo que afrontar, no obstante se puede evidenciar en escritos como los de Howard Bowen¹¹, a quien muchos académicos catalogan como el padre de la RSC, por ejemplo en su libro *Social Responsibilities of the Businessman*, en los años 50s describe; que había cierta creencia en que las organizaciones más grandes y productivas eran centros vitales de poder y toma de decisiones y por ello cómo las acciones de estas organizaciones podían afectar tanto positiva como negativamente la vida de los ciudadanos en diferentes ámbitos.

Diferentes autores, tales como el ya mencionado Howard Bowen, o un autor más actual John Elkington,¹² quien en su libro defiende la implementación de responsabilidad social corporativa para el desarrollo sostenible, abogan por la integración de esta desde un ángulo competitivo para la organización, donde se pueden identificar oportunidades potenciales para los negocios, dar seguimiento a las actividades y garantizar, no solo el respeto y cumplimiento de la ley, sino ir más allá y generar un impacto positivo en su comunidad. Como se mencionó

¹⁰ MOON, Jeremy. The Social Responsibility of Business and New Governance 1. *Government and Opposition*. en: Cambridge University Press.[Research gate]. 2002, vol. 37, no 3, p. 385-408. [Consultado 30.octubre.2019]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/229679388_The_Social_Responsibility_of_Business_and_New_Governance/stats

¹¹ BOWEN, Howard R. Social responsibilities of the businessman. [Google académico]. University of Iowa Press. 2013, p 69-84.ISBN 1609381963. [Consultado 30.octubre.2019]. Disponible en : <https://books.google.com.co>

¹² ELKINGTON. Op. Cit., p. 20-43.

previamente la implementación de una estrategia de RSC va más allá del cumplimiento de los requisitos legales, las organizaciones más avanzadas en la materia han entendido que se trata de un sistema de gestión presente en todas las áreas y que trasciende los intereses de negocio; en ese mismo orden se puede inferir que el concepto como tal de responsabilidad social no está delimitado.

Uno de los autores más importantes en el mundo académico y empresarial, que ha estudiado la pluralidad de interpretaciones del concepto de responsabilidad social es Archie B. Carroll; así mismo Carroll¹³ planteó la responsabilidad social como la unión imprescindible de cuatro apartados que incorporan las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas, cada uno de estos eslabones interactúa profundamente para luego conformar lo que llamamos responsabilidad social total que compete a todas las organizaciones; de acuerdo con la teoría de la pirámide, la RSC implica el cumplimiento simultáneo de los cuatro apartados anteriormente mencionados.

Figura. 1. Pirámide de la Responsabilidad social Modelo Propuesto por Archie Carroll



Fuente: Basado en, Pirámide de la responsabilidad social según el modelo propuesto por Archie Carroll. CARROLL, Archie B., et al. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. en: Business horizons.[Science Direct]. Vol. 34, no 4. 1991, p 42. [Consultado el 29.Octubre.2019].Archivo PDF. Disponible en: <http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf>

¹³ CARROLL, Archie B., et al. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. en: Business horizons.[Science Direct]. vol. 34, no 4.1991,p 40-42. [Consultado el 29.Octubre.2019].Archivo PDF. Disponible en: <http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf>

Como base de la pirámide propuesta por Carroll¹⁴ están las responsabilidades económicas que son entendidas como la producción de bienes y servicios, así mismo como la posterior comercialización que los consumidores necesitan y desean, como retribución, la organización obtiene un beneficio en el proceso. En el segundo eslabón se encuentran las responsabilidades legales que se refieren al cumplimiento la legislación y la normatividad pertinente, así como con las reglas básicas que la comunidad aguarda que las organizaciones cumplan al operar los negocios. En el tercer puesto, la responsabilidad ética implica toda aquella acción que la sociedad esperan o prohíben, aunque no estén codificadas por ley, estas responsabilidades se pueden definir como expectativas que manifiestan unas inquietudes que poseen los consumidores, empleados, accionistas y la comunidad.

Por último, se ubican las responsabilidades filantrópicas que contemplan los ejercicios corporativos que satisfacen las expectativas sociales sobre la buena práctica empresarial, por ejemplo, el compromiso de las organizaciones en programas que fomenta el bienestar social mejorando la calidad de vida de la comunidad. La principal distinción es que las responsabilidades del último eslabón son actividades que se realizan de forma completamente voluntaria y las éticas son esperadas por la sociedad de la que hacen parte activa.

Es preciso resaltar que para ciertos académicos hay una diferencia sutil entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la RSE le compete únicamente a la actividad empresarial, sin tomar parte de la responsabilidad social de otras organizaciones, la RSC se refiere a todas las organizaciones, sin tener en cuenta la actividad o tamaño de la organización; aún así tanto la RSC como la RSE son decisiones que toma la organización de carácter voluntario.

En un mundo globalizado se exige un modelo de empresa socialmente responsable, hay diferentes tipos de argumentos que las organizaciones pueden utilizar para implementar la RSC, según Marta de la Cuesta Gonzales¹⁵ autora del libro, titulado *La administración pública de la responsabilidad social corporativa*, que a su vez cita la teoría de los *stakeholders* de Freeman, “afirma que si se tienen en cuenta de forma equilibrada los reclamos de los diferentes grupos de interés, los gestores pueden incrementar la eficiencia de la adaptación de su organización a las demandas externas”. Es decir que se podrían conseguir resultados óptimos para todos los interesados.

¹⁴ CARROLL, Archie B., et al. Op. Cit., p. 39-48.

¹⁵ DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta. El porqué de la responsabilidad social corporativa. en: Boletín ICE económico.[Research Gate].02.sep. 2004, p 45-58. ISSN 0214-8307. [Consultado 29.octubre.2019].Archivo PDF. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/28072857_El_porque_de_la_responsabilidad_social_corporativa/stats

Los diferentes argumentos para implementar la RSC se pueden resumir en: (1) aspectos morales, (2) favorable para el negocios y (3) a la perspectiva económica; refiriéndose al primer argumento, de la moralidad, se alude a que las organizaciones tienen el deber de ser buenos ciudadanos y de "hacer lo correcto", Como menciona Porter¹⁶ en su artículo *Strategy and Society*, la principal asociación empresarial sin fines de lucro de RSC en los Estados Unidos, pide a los miembros las organizaciones lograr el éxito comercial de manera que se respeten los valores éticos y respeten a las personas, las comunidades y el medio ambiente natural.

En la perspectiva de los negocios, se trata de disuadir a los accionistas y a los que la RSC es buena para su propio beneficio, es decir que en un futuro una ganancia para la organización será posible y así mismo, los proyectos de responsabilidad social corporativa son una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva; en el aspecto económico el objetivo es generar riqueza de forma sostenible, en otras palabra no consumir recursos naturales indiscriminadamente y reduciendo de forma significativa la huella ambiental.

2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

Según Porter & Kramer¹⁷, en su libro *Ser competitivo*, la estrategia es aquella que relaciona la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que tiene por objetivo lograr un beneficio mayor a través de la designación de diferentes capitales y competencias con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas, así mismo el autor hace la aclaración de que la estrategia competitiva consiste en ser diferente, significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.

En otras palabras, los nortes sociales y económicos, no son excluyentes entre sí más bien que están estrechamente ligados. Cuando la RSC logra incluirse en el medio competitivo de una organización es cuando su ADN se ha atado a la estrategia. Después de las consideraciones anteriores, si las organizaciones tomaran la RSC como un enfoque de negocios más que altruista lograrían develar

¹⁶ PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. en: Harvard business review. [Google académico].vol. 84. no 12. 2006, p. 78-92. [Consultado 30.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

¹⁷ PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R.; LORSCH, Jay W. *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto. 2009,p 69 ISBN: 978-84-234-2718-5 . [Consultado 29.Octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: https://planetadelibrosc0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf

que es más que un costo añadido al presupuesto sino más bien, como lo definiría Porter¹⁸ una oportunidad de negocio generando ventaja competitiva.

Implementar la RSC tiene una trascendencia especial en una organización por razones como una notoriedad y prestigio impecable, que puede llegar a generar relaciones superiores con el medio en que las organizaciones se desarrollan, un nuevo conjunto de instrumentos competitivos puede llegar a justificar la financiación de los recursos que se realiza, la implementación de la RSC debe tener una orientación hacia la producción de riqueza, considerando un procedimiento ético, respetando el medio ambiente, la legalidad y los derechos de todas las personas con el fin de hacer una contribución al desarrollo social.

En evidente entonces que la gestión de la responsabilidad social corporativa se debe incorporar tanto al ámbito operativo como a la visión estratégica empresarial de la organización, ya que como se mencionó anteriormente es un generador de ventajas competitivas tanto intangibles como tangibles, en aspectos generales se puede hacer referencia a la reducción de costos operativos, la mejora de la productividad, mejora en el aspecto ambiental, entre otros; por otro lado en beneficios intangibles se puede destacar como uno de los más importantes la valorización de la imagen empresarial, la fidelidad del cliente y el posicionamiento de marca.

Como se menciona en el artículo *The role of CSR in business strategy: Maintaining competitive advantage with a clearly-defined CSR programme*¹⁹, publicado por la fuente académica Emerald insight, vincular la RSC a una estrategia empresarial permite reconocer las tendencias venideras e identificar oportunidades en el futuro, por añadidura se puede desarrollar tácticas para que la organización afronte las alteraciones significativas en el mercado, como cambios sociales, políticos y tecnológicos, tanto como los cambios de los consumidores y así acoplarse a los retos futuros.

Las utilidades que se pueden obtener de acuerdo a Manuel Momberg²⁰ en su libro *La responsabilidad social empresarial como estrategia competitiva* son las siguientes:

¹⁸ PORTER. Op. Cit. P 177

¹⁹ The role of CSR in business strategy. en: Strategic Direction. [Emerald]. Vol. 34 No. 10, p. 13-15. ISSN 0258-0543. [consultado 28.Octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en <https://doi.org/10.1108/SD-07-2018-0156>

²⁰ MOMBERG, Manuel Reyno. Responsabilidad Social Empresarial RSE Como Ventaja *Competitiva*. [Google académico]. 2006, p 72-75. ISBN 13: 978-84-691-7210-0. [Consultado 29.Octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://books.google.es/books>

- La distinción como organización, radica en la capacidad de diferenciarse de la competencia, permite a esta generar una posición única y exclusiva del mercado.
- La aprobación de los consumidores, el sentido de una marca es primordial para crear valor, pero son los clientes quienes mediante el reconocimiento de la labor realizada por la organización logran corroborar el efecto diferencial que determina al final el valor de la marca.
- Factor diferenciador de la organización, debido al valor agregado que obtienen los productos y servicios por el impacto positivo que se genera la organización en la comunidad a la que impactan.
- El mejoramiento de los procesos gracias a la optimización de los recursos a causa de la gestión responsable de ellos, cooperando así a la reducción de costos y contribuyendo a la mejor calidad de producción de productos o servicios.
- La apertura de nuevos mercados, por causa del hecho de trabajar bajo estándares de normatividad mundiales, acorde a requerimientos tanto sociales, laboral, y medioambientales.
- La seguridad que se ofrece a los diferentes grupos de interés también llamados stakeholders de la organización, puesto que hay una garantía sobre el cuidado del medio ambiente, garantizando así la sostenibilidad y la reducción eficiente de los recursos naturales.

Por otro parte, se puede decir que la RSC actualmente y en un futuro es la clave de la acogida de una compañía por parte de los consumidores que son cada vez más exigente con lo que demandan y también por todos los beneficios que se le aluden puede llegar a ser un factor de éxito determinante en una organización.

2.3 RESEÑA HISTÓRICA CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Como menciona el Professor Zahirul Hoque²¹ en su artículo para The British Accounting Review, a finales de los años 80s, muchos académicos y empresarios manifestaron su inconformidad con las medidas de desempeño que se utilizaban en las organizaciones, que se centraron únicamente en métricas financieras, entre ellos Kaplan y Norton. La inconformidad yacía en el hecho de solo centrarse en los resultados financieros a corto plazo ya que significaba sacrificar las perspectivas a largo plazo; es así como se materializa la idea de que además de las medidas

²¹ HOQUE, Zahirul. 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. en: The British Accounting Review. [Science Direct]. 2014, vol. 46, no 1, p. 33-59. ISSN 0890-8389. [Consultado 29.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.sciencedirect-com>.

financieras de desempeño, los parámetros no financieros deberían tenerse en cuenta y así se beneficiarían a las organizaciones a largo plazo.

El *tableau du bord*, cuadro de instrumentos o de mandos emerge en Europa, específicamente en Francia, sin embargo la noción de relacionar las mediciones financieras y no financieras con la estrategia organizacional no fue exclusiva del cuadro de mando, para 1990 McNair²², et al en su artículo *Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?* Introdujo la pirámide de desempeño en la cual la visión del "equilibrio" se incorporó a las medidas financieras y no financieras de actuación.

En la década de 1990, el cuadro de mando integral como una idea académica comienza a desarrollarse en un entorno empresarial, sus autores, Robert Kaplan y David Norton²³, planteaban que el cuadro de mando integral (CMI) “transforma el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles” es decir que presentaron esta herramienta como más que un sistema de medición, sino, un sistema de gestión estratégica, que además iba más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes habitaban a estimar la operación de una organización.

En la actualidad y como producto de las exigencias del mercado globalizado que enfrentan las organizaciones, el CMI ha sufrido ciertas modificaciones, sin embargo su estructura en esencia sigue siendo la misma, por lo tanto su propósito general como lo definieron desde su origen sus creadores Kaplan y Norton, es ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores, es así pues un método para medir el desempeño de una organización en términos de su visión y estrategia, por lo que proporciona a los gerentes una mirada global del negocio.

Como mencionan Nicholas Coe y Steve Letza²⁴ en su artículo *Two decades of the balanced scorecard: A review of developments*, que a su vez citan a Lawrie y Cobbold, el desarrollo del CMI se puede dividir en tres generaciones:

²² MCNAIR, Carol J.; LYNCH, Richard L.; CROSS, Kelvin F. Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? .en: Strategic Finance. [ProQuest]. vol. 72, no 5. 1990, p. 28. . ISSN: 2223-814X. [Consultado 29.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://search.proquest.com/openview/5e38a6b967ce028e20882d1d939de163/1?cbl=48426&pq-origsite=gscholar>

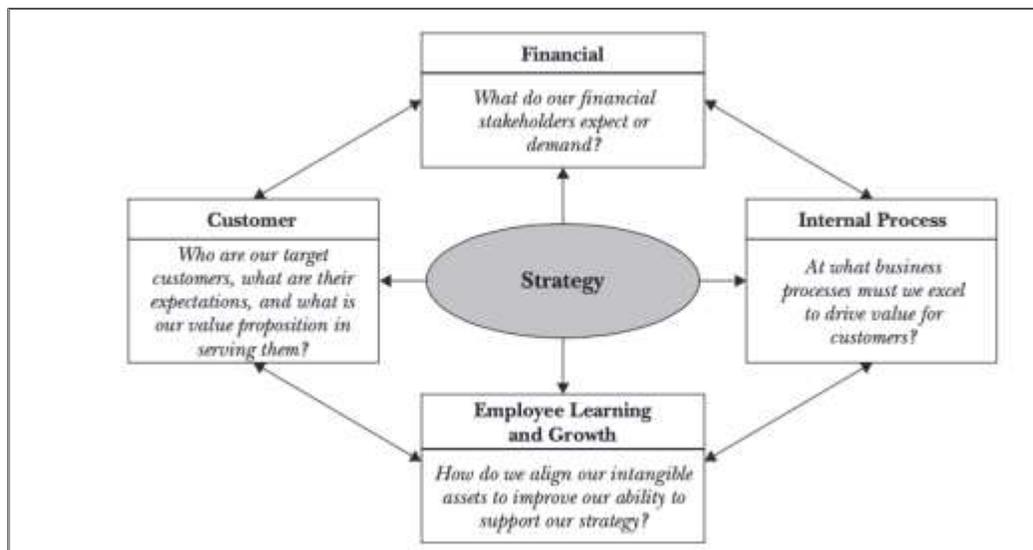
²³ KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. El cuadro de mando integral. 3ed; Pie de imprenta. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A, 2019. p 26.ISBN 9788498754261.

²⁴ COE, Nicholas; LETZA, Steve. Two decades of the balanced scorecard: A review of developments. en: The Poznan University of Economics Review. [Economics and Business Review] vol. 1, no 1.2014, p. 63. ISSN 1643-5877. [Consultado 29.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.ebr.edu.pl/volume14/issue1/abstract-63.html>.

- Los cuadros de mando de primera generación son aquellos que ocurren entre sus fundaciones en 1992 y preceden a las publicaciones de seguimiento de K&N.
- Los cuadros de mando de segunda generación incluyen estos artículos y libros posteriores de K&N que actúan para abordar las debilidades de implementación y causalidad.
- La tercera generación es un afinamiento del diseño de segunda generación con nuevas características destinadas dar una mejor funcionalidad y relevancia estratégica.

2.2.1 Perspectivas del CMI Como se ha mencionado anteriormente el CMI, tiene como propósito evidenciar la actuación de una organización en la dirección de la ejecución adecuada de sus objetivos propuestos. Está claro que esta herramienta, el cuadro de mando integral, tiene por núcleo principal los intereses de las diferentes partes interesadas ya que poseen distintas pretensiones. En la gráfica que se presenta a continuación se pueden observar las cuatro perspectivas originales propuestas por los autores Kaplan y Norton. En síntesis, a partir de la gráfica el objetivo de un cuadro de mando integral es medir el nivel de cumplimiento de la organización, teniendo en cuenta los deseos competitivos de las partes interesadas.

Figura. 2 Perspectivas del CMI



Fuente: NIVEN, Paul R. Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies. [Google académico]. 2 ed ilustrada. John Wiley & Sons .2008, p 12. ISBN0470180021. [Consultado 20.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://books.google.es>

Las cuatro perspectivas que conforman el cuadro de mando integral deben estar equilibradas con el fin de que la organización lo implemente y haya un correcto funcionamiento, en otras palabras, la alta gerencia debe dar la misma importancia a cada uno de los rubros. El implementar la herramienta del cuadro de mando integral permite guiar la estrategia empresarial de la organización desde su punto de partida donde se realiza la planeación, hasta llegar a la culminación de los objetivos. A continuación, se detallan con más cuidado las cuatro perspectivas que se mencionaron en la figura anterior:

- **Financiera:** los objetivos financieros deben ir vinculados a la estrategia de la corporación, ya que estos sintetizan el producto de acciones económicas que se han llevado a cabo, las medidas de desempeño financiero indican si la estrategia, implementación y ejecución de una organización están contribuyendo a la mejora de los resultados.
- **Cliente:** una empresa se ocupa de crear valor agregado a través de los clientes, es por ello que se convierte en un aspecto importante, entre los indicadores clave que se utilizan se pueden mencionar la satisfacción y retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
- **Procesos internos:** según Kaplan y Norton, en la perspectiva interna del proceso comercial, los ejecutivos identifican los procesos internos críticos en los que la organización debe sobresalir; esta perspectiva tiene por propósito asegurar una ejecución exitosa, los indicadores de esta perspectiva tienden a definirse cuando los indicadores de los clientes y en pro de los accionista ya han sido establecidos con el fin de buscar una alineación, esto con el fin de cumplir los objetivos estratégicos.
- **Aprendizaje y crecimiento:** esta perspectiva identifica la infraestructura que la organización debe construir para crear crecimiento y mejora a largo plazo. El aprendizaje y el crecimiento provienen de tres fuentes principales: 1. Personas; 2. sistemas; y 3. Procedimientos organizacionales. Como lo mencionan Kaplan & Norton²⁵, las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción de los mismos (cliente interno), retención entrenamiento y competencias de los empleados.

²⁵ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. en: Harvard business review.[Google academic]. vol. 85, no 7-8, 2007, p. 4-5. [Consultado 29.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en:<https://hbr.org/2007/0>

3. MODELOS DE INTEGRACION DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1 AÑADIR UN QUINTA PERSPECTIVA AL CMI

Uno de los enfoques más comunes que se encuentra disponible para la integración de la RSC al CMI es el de agregar una perspectiva adicional al cuadro de mando integral tradicional, ya que puede ser la forma más simple para las organizaciones de enfocarse la RSC como una estrategia competitiva, además el hecho de añadir un pilar lo hace más atractivo debido a la visibilidad que este modelo ofrece. La perspectiva adicional radica en indicadores de desempeño social y ambiental que se conectan con las otras cuatro dimensiones del CMI y destacan el valor de la responsabilidad social, ambiental y económica.

La validación del CMI como “una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados”²⁶ está más que probado, sin embargo, como lo menciona Butler et al²⁷ vincular los indicadores competentes a la RSC con el ámbito económico y las estrategias de una organización puede ser conflictivo, en parte porque lo que se realiza bajo el marco de la RSC no siempre llega a reflejar un beneficio económico inmediato o directo. Teniendo en cuenta las consideraciones expuestas, agregar una categoría “extra” completamente independiente concedería a la empresa u organización la oportunidad de crear e instaurar mediciones propias que ayuden a aclarar el panorama de cómo integrar la RSC para hacer de esta parte del eje central de la organización

No obstante, los detractores de este modelo de integración argumentan que el vínculo de esta perspectiva con las cuatro previamente existentes sería débil, puesto que no estaría debidamente integrado, sino más bien sería expuesto como un ente solitario, así pues, la falta de nexo podría debilitar el compromiso de la alta gerencia con traducción de los objetivos en resultados generando así un eslabón débil en las prácticas comerciales sostenibles que necesitan las organizaciones para surgir. Como se mencionó anteriormente una quinta perspectiva es para la gerencia mucho más visible que cualquier otro modelo, a pesar de ello no es directamente proporcional con que sea más efectivo.

²⁶ KAPLAN & NORTON.Op. Cit., p 26

²⁷ BUTLER, Janet B.; HENDERSON, Sandra Cherie; RAIBORN, Cecily. Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting. en: Management Accounting Quarterly. [Google academic]. vol. 12. No 2. 2011, p. 8. 2011.[Consultado 15.noviembre.2019].Archivo PDF.Disponible en: <https://scholar.google.es>

Epstein y Wisner ²⁸ hacen hincapié en que la clave para que funcione la adición de una quinta dimensión al cuadro de mando corporativo, que aborda explícitamente los objetivos ambientales y sociales, requiere intrínsecamente que la alta dirección reconozca el valor estratégico de la nueva dimensión, más allá de mencionar el motivo del interés, se resalta la importancia del reconocimiento por parte de la alta gerencia, que debe ver este nuevo pilar como un igual y un generador de beneficios.

Así mismo los autores mencionan que otro elemento fundamental para implementar lo que se ha venido llamando como el quinto pilar, es qué tipo de misión, cultura y objetivos posee la organización, a partir de allí es donde la alta gerencia designará que tan primordial es esta dimensión para la organización. No obstante, la complejidad en la que radica la implementación del RSC es clarificar qué clase de panorama está afrontando ya que no todas las organizaciones son susceptibles a las misma coacción por parte de su entorno, definir un enfoque que contemple la RSC ayudará a clarificar el enfoque estratégico correcto. La figura a continuación representa gráficamente la integración de la quinta perspectiva al cuadro de mando integral convencional.

Figura. 3 Modelo cuadro de mando integral - Quinta perspectiva



Fuente: Realizada por el autor

²⁸EPSTEIN, Marc J.; WISNER, Priscilla S. Using a balanced scorecard to implement sustainability. en: Environmental quality management.[Reaserchgate]. vol. 11, no 2. 2001, p. 4-5.[Consultado 15.noviembre.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://educipta.com/wp-content/uploads/2014/10/Sustainability-and-the-Balanced-scorecard-Integrating-Green-Measures-Into-Business-Reporting.pdf>

Por otra parte, las organizaciones que han identificado la sostenibilidad como un valor corporativo clave o un imperativo para la estrategia de la organización, pueden optar por ampliar el cuadro de mando integral creando una quinta perspectiva. En el artículo *The fifth pillar of the balanced scorecard: Sustainability. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, escrito por Kalender²⁹ expresan enfáticamente que, si una organización ha establecido después de un exhaustivo proceso de auto reconocimiento la sostenibilidad como un enfoque de la RSC debe ser un valor corporativo clave estratégico de la organización, deberían decidirse por ampliar el cuadro de mando integral creando una quinta perspectiva.

De tal manera que, la quinta perspectiva se podría implementar cuando la organización decida otorgar una atención en la responsabilidad social y el enfoque que se haya decidido, lo que traduce un quinto pilar en el cuadro de mando integral es que la alta gerencia se empeña en optimizar sus procesos sobre estos temas y objetivos. Esta dimensión incluiría indicadores de desempeño social, ambiental y económico que se asociaran de forma congruente con las otras cuatro perspectivas CMI y así ayudará para destacar y remarcar la trascendencia de la RSC como objetivo corporativo y parte de la estrategia. En los casos típicos de estudio que ponen en práctica este modelo de integración, que se pueden encontrar en la literatura son organizaciones dedicadas a la fabricación productos químicos, que tiene problemas con el tema de contaminación de afluentes y comunidades afectadas por ello, compañías petroleras, que deben tomar medidas sociales para poder operar, empresas dedicadas a la confección de ropa y calzado entre otras.

3.2 CREACIÓN DE UN NUEVO CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Esta opción de integración de la RSC, radica en crear un CMI especialmente para la responsabilidad social empresarial, un cuadro de mando integral separado lo podrían utilizar las organizaciones que no han implementado el CMI original como herramienta para su estrategia, así pues es conveniente que si lo que se desea es medir o integrar la responsabilidad sostenibilidad sin tener los inconvenientes de ejecutar un robusto CMI que integre todas las perspectivas pertinentes a todo el negocio; como lo Referencia Butler³⁰ en la revista Management Winter 2011, en su artículo Integrating Green Measures into Business Reporting, un CMI dedicado a la responsabilidad social corporativa debería tener sus cuatro perspectivas que al mismo tiempo enfatizaran en la prosperidad económica, la calidad ambiental y la justicia social, a continuación se representa un CMI específico para la RSC.

²⁹ KALENDER, Zeynep Tuğçe; VAYVAY, Özalp. The fifth pillar of the balanced scorecard: Sustainability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. en: *Procedia-Social and Behavioral Science*. [Science Direct].Antanya-Turquia.vol. 235. 2016, p. 76-78.[Consultado 20.noviembre.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315610>

³⁰ BUTLER, Janet B.; HENDERSON, Sandra Cherie; RAIBORN, Cecily. OP. Cit ., p. 8-10.

Figura 4. Modelo nuevo cuadro de mando integral orientado a la RSC



Fuente: Elaborada por el autor

Los expertos en el tema de este modelo de integración, argumentan que este procedimiento en específico permite desarrollar una estrategia corporativa enfocada a la RSC desde cero, y así mismo las organizaciones que ya poseen uno es una gran herramienta para impulsar la estrategia, aun así, el comportamiento autónomo puede no ser conveniente para que la alta gerencia responsable pueda ver el vínculo entre la RSC y la estrategia corporativa; como se ha mencionado anteriormente mide el desempeño de una organización desde cuatro perspectivas, sin embargo para crear una ventaja competitiva determinante la perspectiva de las partes interesadas deberá tener medidas de ética empresarial, prácticas laborales e impacto en la sociedad; por otro lado la perspectiva de procesos deberá tomar en cuenta procesos clave que involucren el enfoque de la RSC que se desea tratar en la organización.

3.3 INTEGRAR MEDICIONES DE RSC A CADA UNA DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS

Uno de los enfoques que más se aprueba según los académicos en la literatura es el de integrar las medidas de RSC cualquiera sea el enfoque pertinente a las perspectivas ya establecidas, esto validando el hecho de que el cuadro de mando integral desarrollado por Kaplan y Norton es una herramienta eficaz para estrategia corporativa; así pues en la literatura se propone que las medidas de RSC deberían ser inherentes a todas las operaciones diarias, en todos los procesos y ámbitos de la organización. La integración de la RSC a la estrategia corporativa de la

organización nace del conocimiento de que el factor financiero ya no es el único determinante de las ventajas competitivas, sino que cada vez son más importantes los factores blandos como lo llama Frank Figge et Al³¹, en su artículo The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy, estos factores permiten desarrollar el capital intelectual, la creación de conocimiento o la excelente orientación al cliente.

Los responsables en la alta gerencia deben determinar qué indicadores se deben incluir en cada perspectiva que permita medir el progreso de la RSC, el enfoque integrado es más factible de utilizar para todas aquellas organizaciones que ya poseen un cuadro de mando integral funcional, sin embargo, la dificultad radica en que la organización no otorgue la relevancia suficiente a los KPI designado para RSC ya que no son tan visibles como tener una perspectiva aparte. Así mismo para aquellas organizaciones cuya visión de los pilares de la responsabilidad social es más extensa se recomienda que implementen este modelo de integración.

Figura 5. Modelo integración de la RSC a las cuatro perspectivas originales



Fuente: elaborada por el autor

³¹ FIGGE, Frank, et al. The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. en: Business strategy and the Environment.[Google académico] .vol. 11, no 5. 2002, p. 278-280.[Consultado 20.Nov.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.339>

También se recomienda que los indicadores que tengan que ver con la RSC vayan solamente asociados a la perspectiva financiera ya que están vinculadas directamente al éxito financiero que tenga de la organización y por ende es menos factible que las compañías desechen las medidas socialmente responsables en tiempos de crisis financieras; ya que se ha dado por entendido que en este punto la RSC es parte de la estrategia corporativa. En el artículo anteriormente citado como referencia, hacen énfasis en que la medida de integración puede ser parciales o integrales, la diferencia radica en que la parcial solo agrega unos pocos indicadores a cada perspectiva mientras que la segunda la RSC se integran completamente en todos de las dimensiones del CMI, teniendo en cuenta que en foco principal es la responsabilidad social corporativa.

Al considerar un enfoque de integración no parcial, la organización tiene le compromiso de instaurar una cultura organizacional, que conceda los recursos de todo tipo para cumplir con los objetivos propuestos, al implementar el enfoque parcial se corre el riesgo de que el efecto deseado sea mínimo ya que las organizaciones no se comprometen a adoptar el modelo pleno debido a un falta de recursos o tiempo o un choque con la cultura corporativa existente.

4. CASOS DE ESTUDIO INTEGRACIÓN DE LA RSC COMO ESTRATEGÍA EMPRESARIAL AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 CASO 1: BRISTOL-MYERS SQUIBB

Bristol también conocida como BMS, es una compañía dedicada a la biofarmacéutica, cuya misión radica en desarrollar y ofrecer medicamentos de diferente índole de carácter innovador que permitan a los pacientes a superar o en su defecto sortear cierto tipo de enfermedades graves en ámbitos como oncología, cardiovascular, inmunociencia y fibrosis.³²

BMS fue fundada en Nueva York en 1858 cuando el doctor Edward R. Squibb y dos compañeros del área, William McLaren Bristol y John Ripley Myers adquieren Clinton; una empresa de fabricación de fármacos; para 1860 la organización fue el proveedor de medicinas para el Ejército de la Unión durante la Guerra Civil para el tratamiento de enfermedades provocadas por la insalubridad campos militares; ya después de décadas de trabajo lo que hoy se conoce como Squibb International expande su producción a diferentes países de América y Europa.

La organización posee una política de trabajar de forma sostenible y responsable con el fin de crear valor para la sociedad, así mismo uno de los asuntos esenciales es la conservación de los recursos naturales en todas las sedes operativas de BMS, para ello se han integrado diferentes herramientas como controles de contaminación, gestión de la energía, buenas prácticas en cuando a la reducción de recursos naturales en los procesos, respecto a la responsabilidad social corporativa la organización lo gestiona a través de la Fundación Bristol-Myers Squibb, donde busca promover la equidad sanitaria y mejorar las condiciones sanitarias de poblaciones vulnerables afectadas por afecciones graves y enfermedades.

4.1.1 BMS y el cuadro de mando integral Bristol-Myers Squibb (BMS) es un caso de estudio adecuado de la aplicación del cuadro de mando integral puesto que se asocia la responsabilidad social corporativa a todas las perspectivas originales del CMI propuesto por Kaplan y Norton, en este caso en concreto se han identificado previamente una multiplicidad de métricas relacionadas con los clientes, las finanzas, los empleados, y las operaciones propias del proceso productivo, así mismo como lo alude Epstein³³ indicadores clave de desempeño para la responsabilidad social y ambiental son clave para el funcionamiento adecuado de la organización.

Cabe destacar que en este caso de estudio es la estrategia de responsabilidad social y ambiental de la compañía BMS se ejecuta en todos los niveles de la

³² BRISTOL-MYERS SQUIBB-BMS.[Sitio Web].Nueva York.Sec. About us.S.F. Consultado [20.noviembre.2019].Disponible en: <https://www.bms.com/latam/about-us.html>.

³³ EPSTEIN, Marc J.; WISNER, Priscilla S. OP.Cit ., p 8.

corporación, con esto BMS busca mejorar el análisis y la divulgación de los beneficios en su informe de sostenibilidad, así como el cumplimiento de diferentes objetivos, en el artículo *Good neighbours: implementing social and environmental strategies with the BSC*³⁴, se mencionan los siguientes:

- *Promover la transferencia de buenas prácticas entre divisiones:* “La transferencia es un proceso estructurado y sistematizado de aprendizaje que implica un intercambio de conocimiento, de experiencias y de habilidades entre divisiones, se reconoce que una práctica es deseable y factible cuando una división la ha implementado previamente con éxito, es también una solución para un conjunto de problemas o asuntos que ella misma busca enfrentar y está dispuesta a concentrar sus acciones y recursos para ello.”³⁵

- *Destacar los problemas emergentes de regulación y mercado:* Para que cualquier tipo de mercado funcione correctamente en este caso el farmacéutico se debe tener una buena cantidad de compradores y vendedores que mantengan el equilibrio de no ser así las reglas serán impuestas por una pequeña parte de la población comercial que podría causar entre otras cosas un monopolio de su servicio o producto ofrecido, para que esto no ocurra o su frecuencia sea mínima, se han establecido cierto tipo de normativas y regulaciones que afectan a las organizaciones y a la venta de sus respectivos productos o servicios.

- *Identificar y ayudar a gestionar los riesgos comerciales potenciales:* El riesgo comercial son los diferentes inconvenientes o problemas por los que pasan las empresas a la hora de realizar sus operaciones comunes, como puede ser la posibilidad de un impago por el hecho de poseer problemas relacionados con los proveedores, los compradores o también la insolvencia de la organización, así como la declaración de bancarrota.

- *Asegurar el cumplimiento de la instalación con los requisitos reglamentarios:* que cada nivel de la organización este adecuado perfectamente para el desarrollo de sus actividades es clave puesto de que de ello dependerá estrechamente el buen funcionamiento de las operaciones, ya sean las productivas o de carácter financiero

- *Ayudar a fomentar la integración de los problemas de RSC en la planificación y las operaciones comerciales:* haciendo referencia a la definición de responsabilidad social corporativa que hace la norma internacional ISO 26000, la RSC es “La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y

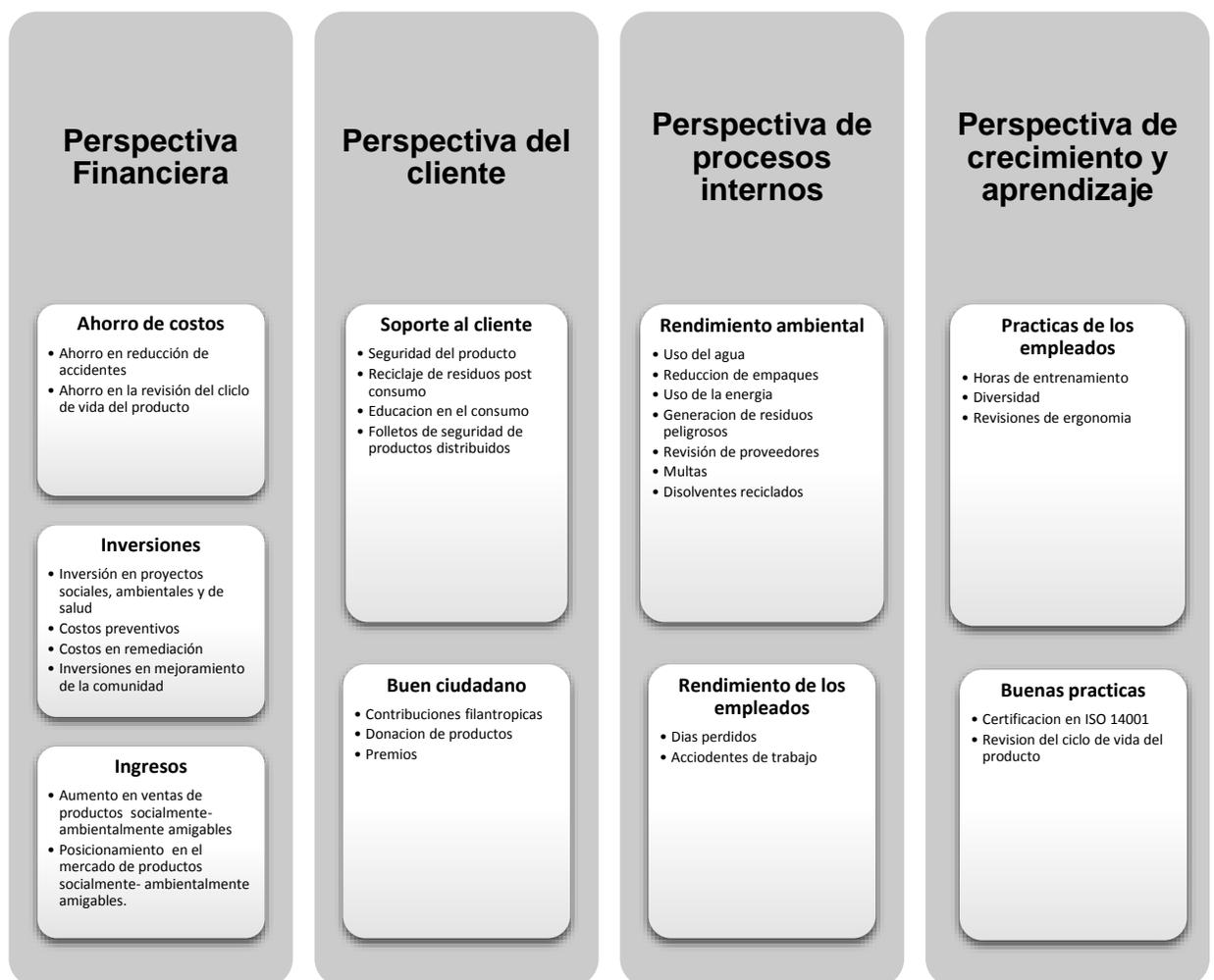
³⁴EPSTEIN, Marc J.; WISNER, Peter. Good neighbours: implementing social and environmental strategies with the BSC. en Balanced Scorecard Report: [Google académico]. vol. 3, no 3. 2001. p. 8-11.[Consultado 26.noviembre.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://scholar.google.es/scholar>.

³⁵ Ibid. P. 11

actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente”

En la figura a continuación se detallan os diferentes objetivos que se propone CMI en su cuadro de mando integral, como ya se mencionó anteriormente para ellos el enfoque principal es el de incluir la responsabilidad social y hacer énfasis en uno de sus pilares que es la sostenibilidad ambiental, este tipo de planteamiento ha logrado que la compañía pueda asegurar que la responsabilidad social y ambiental se acople en cada rincón de la organización.

Figura. 6 BMS cuadro de mando integral



Fuente: ZINGALES, Francesco GG; HOCKERTS, Kai. Balanced scorecard and sustainability: examples from literature and practice. en: ISEAD. [Google académico]. 2003, p 2-3 .[Consultado 26.noviembre.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://scholar.google.es/scholar>.

En relación con la responsabilidad social corporativa la organización se propone como objetivo en su CMI en la perspectiva financiera la inversión en proyectos sociales, ambientales y de salud. El modelo de la responsabilidad social de BMS está enfocado en un esfuerzo de tipo filantrópico, para ello los proyectos son ejecutados mediante la fundación de la organización que aporta soluciones y otorga apoyo basado en un modelo evolutivo que vincula diferentes asociaciones de ser necesario.

Uno de los proyectos sociales en los que BMS invirtió fue en reducir el riesgo de obesidad para los niños en el centro de Harlemen Nueva York, el proyecto fue reportado en su informe de sostenibilidad e innovación de los años 2004-2005³⁶ en el apartado de responsabilidad social corporativa; el proyecto consistía en re educar los hábitos alimenticios de los niños de ascendencia afroamericana los cuales representaban en su mayoría el porcentaje más alto de obesidad, para ello bajo una subvención de tres años de la Fundación Bristol-Myers Squibb, se controló las comidas que los niños recibían en la escuela mediante el planeamiento de un menú balanceado, así como un programa de sensibilización de ejercicio y salud metabólica, todo esto con el argumento de fondo que re educar la forma de alimentarse de los jóvenes es atacar de raíz un problema de salud pública en estados unidos como lo es la obesidad, la diabetes y otro problemas médicos asociados a estas enfermedades.

Uno de los proyectos ambientales realizados por BMS, se puede mencionar la realización de Hospitales más ecológicos, en los cuales se mejoró el desempeño ambiental a través de un manual para ayudar a las instalaciones de atención médica a establecer programas de protección ambiental, el manual explica y proporciona sugerencias para implementar sistemas de gestión ambiental, también proporciona consejos prácticos para implementar dicho sistema. Como se mencionó anteriormente la organización buscó apoyo en diferentes instituciones educativas, así como organizaciones no gubernamentales de países como Alemania, Estados unidos e Italia, con el fin de que en conjunto se contribuyera al desarrollo de los hospitales ecológicos.

En cuanto a los proyectos relacionados con la salud más destacados llevado a cabo por BMS fue *Niños en riesgo de diabetes tipo 2 póngase en forma con shapedown* para ellos la organización apoyo un programa de detección escolar innovador y no invasivo, este programa fue dirigido por uno de los pioneros en investigación de la diabetes en niños el doctor Robert Wood Johnson, las enfermeras de las diferentes escuelas de New Jersey fueron capacitadas en realizar exámenes de detección de diabetes en niños, gracias a ello todos los niños dolientes de esta enfermedad fueron remitidos al hospital más cercado donde se les brindo atención apropiada.

³⁶ BRISTOL-MYERS SQUIBB-BMS.[Sitio Web].Nueva York.Sec.Sustainability.2004-2005. Consultado [27.noviembre.2019].Disponble en:<https://www.bms.com/about-us/sustainability/global-reporting-initiative.html>

Teniendo en cuenta la figura expuesta anteriormente, en la perspectiva del cliente uno de los nortes esenciales es la sección de buen ciudadano corporativo y por ende las donaciones filantrópicas realizadas por la organización, así como los premios otorgados. Una de las grandes tendencias en BMS es la de apoyar las iniciativas de los empleados para ayudar a la comunidad puesto que la organización es consiente que tienen la oportunidad de marcar la diferencia en donde impactan sus respectivas operaciones para ello se realizaron diferentes subsidios comunitarios innovadores; un ejemplo claro de ella fue la iniciativa de financiación de \$ 5 millones durante cinco años, que beneficio tres centros hospitalarios, el Hospital de Niños Bristol-Myers Squibb, el Hospital de la Universidad Robert Wood Johnson en New Brunswick y en Nueva Jersey: el Centro de Pediatría Metabolismo clínico.³⁷

Según Marc J. Epstein, quien estudia el caso de BMS, después de la integración de la RSC en cada una de las perspectivas del CMI la organización BMS, obtuvo beneficios económicos al llevar a cabo una revisión del ciclo de vida del producto de cada línea principal de productos ofrecidos por ellos, para ello se evaluó los impactos buscando ahorros potenciales para la empresa y la sociedad el cual fue incluido como objetivo en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, en el artículo desarrollado por el autor, se menciona que los ahorros potenciales podrían ascender a los \$ 7 millones de dólares a la fecha del 2003; de igual manera los costos reducidos de empaque ya han generado beneficios ambientales, ahorros en costos y la rentabilidad corporativa a largo plazo.

4.2 CASO 2: TISZAI VEGYI KOMBINÁT (TISZA CHEMICAL WORKS) TVK

Como se alude en el artículo Developing of sustainability balanced scorecard for the chemical industry, por el autor Fülöp³⁸, TVK es una compañía que se remonta con el desarrollo industrial de la posguerra, con locación en Hungría, las condiciones geográficas de este país fueron claves y favorables para instalar una compañía dedicada a la energía, químicos y refinería, hoy por hoy tiene alrededor de 1097 empleados y en aumento, con unos ingresos reportaos de 374584 millones de HUF que son aproximadamente 1251,81 millones de USD.

Hoy en día TVK es una organización de carácter público, catalogada como el complejo químico más grande de Hungría, a partir del 2015 su portafolio de

³⁷ Bristol-Myers Squibb-BMS.[Sitio Web].Nueva York.Sec.Sustainability.2004-2005. Consultado [27.Nov.2019].Disponible en:<https://www.bms.com/about-us/sustainability/global-reporting-initiative.html>

³⁸ FÜLÖP, Gyula, et al. Developing of sustainability balanced scorecard for the chemical industry: preliminary evidence from a case analysis.en: Engineering Economics.[Reaserchgate]. no 3. 2014, p. 347-349.[Consultado 27.noviembre.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://scholar.google.es/scholar>

productos se expandió incluyendo butadieno, permitiendo así a la organización ampliar el número de clientes, la organización es líder del mercado y vende más de dos tercios de sus productos de poliolefina en el extranjero; además construyeron nuevas plantas con el fin de convertir desechos plásticos mezclados en materias primas industriales reutilizables que es un proceso patentado llamado Syntumen, con miras a control de impactos ambientales.

La organización tiene una posición estratégica donde los empleados son cruciales para las practicas responsables en problemáticas sociales que le competen a la comunidad donde impactan directamente, así como la protección del medio ambiente que eventualmente traerá un beneficio económico; evocando que la responsabilidad social corporativa se divide en tres cimientos que son los aspectos sociales, ambientales y por supuesto el beneficio económico, para TVK fue fundamental que su estrategia empresarial tornara a un pensamiento de responsabilidad corporativa en los ámbitos ya mencionados bajo un marco de sostenibilidad, para ello la organización identifico nuevas metas y objetivos acordes. El objetivo que persigue TVK es el de ser respetado como un empleador de buena reputación, ya que han comprendido de manera profunda que una buena marca es una adición para que la organización pueda captar clientes y mejor talento humano.

TVK tiene como misión Corporativa, “aprovisionar a su portafolio de clientes productos de olefinas y polímeros de alta calidad, ofreciendo un excelente servicio mediante desarrollos innovadores continuos, así mismo aumentar la competitividad de la organización , reducir los riesgos, mejorar su aceptación social y el reconocimiento de su utilidad. Asumir una seria responsabilidad ambiental y social en el campo de la protección del medio ambiente, la salud y la seguridad, la educación y la cultura.”³⁹Es importante resaltar la misión de una organización puesto que están explícitos los objetivos que se desean incorporar a la herramienta del CMI.

4.2.1 TVK y el cuadro de mando integral TVK fue participe de una investigación acerca de su implementación y modificaciones del cuadro de mando integral, puesto que después de haberlo utilizado en su forma tradicional por seis años se vieron obligados a buscar una nueva herramienta para ejecutar en la operación y en toda la organización los nuevos objetivos que se propusieron, sus inquietudes existentes acerca de los problemas sociales y ambientales lo demandaban, esto por que como ya se ha discutido anteriormente, el CMI tradicional propuesto por Kaplan y Norton en los 80s no contempla estas dimensiones en su estructura original.

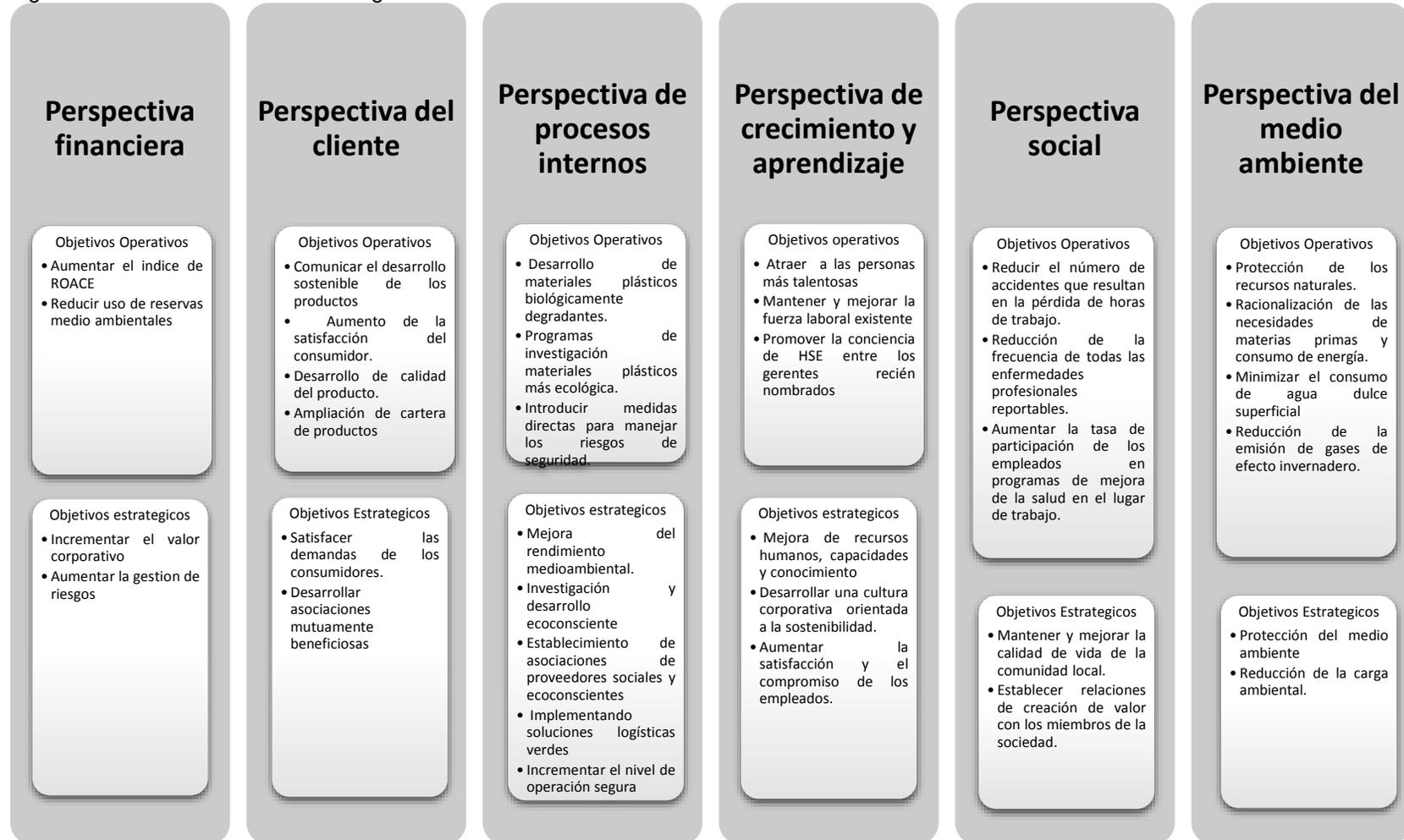
³⁹FÜLÖP, Gyula, et al. Corporate sustainability–strategic alternatives and methodology–implementation. en: Engineering Economics.[Google academico]. 2012, p. 20-22. [Consultado 28.noviembre.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://scholar.google.es/scholar>

Fülöp⁴⁰ menciona que la organización es plenamente consciente del hecho de que los índices de éxito a largo plazo y aceptación social no se reflejan solo en los indicadores económicos. Es por ello que la forma de interpretar las mediciones ha cambiado para TVK, para ellos el indicador refleja la destreza de la compañía para controlar sus aspectos y así reducir sus impactos negativos tanto sociales como ambientales. Para ese fin se implementó una modificación en la estructura del CMI, en el cual se amplían de cuatro perspectivas originales a seis perspectivas que incluye los criterios sociales y ambientales, así mismo todo el CMI está orientado a los objetivos sociales y medio ambientales en los cuales la organización plantea su visión estratégica.

El hecho de que la organización ya tuviera una experiencia previa de éxito con el CMI original, les otorgaba cierta pericia para implementar esta herramienta modificada, la aplicación de esta estructura, hace que sea más fácil para la compañía monitorear la realización de sus objetivos de manera más eficiente. Sin embargo cabe señalar que un CMI no es el único factor para producir y ver un cambio en la organización, uno de los aspectos claves para que sus objetivos se traduzcan en acciones es el hecho de reivindicar la responsabilidad propia y la toma de conciencia de cada uno sus empleados y esto se ha logra mediante el hecho de proporcionar nuevas labores y oportunidades retadoras, así mismo como mejorar las condiciones de trabajo y ofrecer una remuneración por encima del promedio, entre otras estrategias.

⁴⁰FÜLÖP, Gy; BERECZK, Á. Sustainability Evidence from the Hungarian Chemical Industry. en: Proceedings of MAC-EMM.[Google académico]. Praga. 2015, p. 7. ISBN 978 80 88 085102. [Consultado 29.10.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://scholar.google.es/scholar>

Figura 7. TKV cuadro de mando integral



Fuente: Elaboración propia de los autores basado en reportes de la compañía del año 2012. FÜLÖP, Gy; BERECKZ, Á.OP,. Cit P7. (*) Traducción realizada por el autor

En la perspectiva financiera uno de los objetivos que se plantean es el de reducir el uso de las reservas medio ambientales, que esta soportado en la gestión de la continuidad del negocio, también conocido por sus siglas en inglés como BCM, que es un marco de referencia de la compañía para identificar el riesgo de exposición de una organización a amenazas internas y externas, el objetivo del BCM en este caso específico es el de proporcionar a la organización la capacidad de responder eficazmente a cambios tales como alteración en los sistemas de producción o desastres ambientales protegiendo los intereses comerciales de la organización, pero persiguiendo el objetivo planteado en el CMI que es el de reducir el uso de las reservas ambientales en los procesos productivos de la compañía.

La organización en su perspectiva financiera también busca aumentar el índice de ROACE, que es el rendimiento del capital medio empleado, en otras palabras es una relación financiera que muestra la rentabilidad frente a las inversiones que una organización ha realizado en sí misma, esto para la organización significa tener una referencia clara de cómo las inversiones realizadas afectan positivamente la organización, y que tanto presupuesto se dedica al mismo bien de la organización.

En la perspectiva de procesos internos la iniciativa para controlar el aspecto ambiental contraproducente es clara puesto que la organización realiza investigaciones en su rama de producción de polímeros para producir materiales plásticos biológicamente degradantes, esto se logra mediante el desarrollo de nuevos aditivos que permitan conferir esta propiedad al material. Por otra parte, en TVK también trabajan en un programa de investigación diseñado para encontrar soluciones al reciclaje de residuos, incluidos los materiales plásticos, esto se puede ver evidenciado en el proceso patentado que poseen que consiste en transformar los desechos plásticos que vienen generalmente mezclados en materias primas industriales reutilizables.

En cuanto al proceso de innovación que se propone en la perspectiva de Procesos internos, está ligada directamente a las iniciativas de control de aspectos ambientales, hay que tener en cuenta que esto tiene un efecto inmediato en la calidad y el precio de los productos, contribuyendo así al cumplimiento de los requisitos del cliente y este desde su propia perspectiva es uno de los objetivos clave de TVK, para garantizar y aumentar a satisfacción al proporcionar servicios de alta calidad y satisfacer las demandas de una manera eficiente.

En cuanto a la perspectiva social en el ámbito operativo se enfoca en una protección para el trabajador de cualquier área de la planta, para ello se han realizado procedimientos para el monitoreo biológico, también se ha reemplazado el muestreo in situ para mejorar la calidad de la medición del aire; así mismo se han enfocado en la capacitación HSE desarrollado para contratistas, de igual forma se ha integrado una unidad de atención de emergencia en el sitio TVK-TIFO en

cooperación con el proveedor de servicios de salud ocupacional.⁴¹En cuanto a los objetivos estratégicos donde se busca mejorar la calidad de vida de la comunidad se creó un programa diseñado para alumnos de primaria en los grados 7 y 8 que ofrece instrucción y visitas al sitio sobre los impactos ambientales del sector petroquímico, incluido el negocio de TVK.

En su programa de inversión social también se encuentra garantizar la disponibilidad de profesionales debidamente capacitados para trabajar en la industria, para ello la organización se encarga de tener una variedad de contactos cercanos con instituciones de capacitación superior y secundaria así es como TVK ayuda a la enseñanza y trabajo de investigación con fondos significativos. En el 2008 cuatro universidades y cuatro escuelas vocacionales recibieron apoyo para el desarrollo. Entre ellas la Universidad de Miskolc y la Universidad de Debrecen, estas universidades lograron abrir sus respectivos departamentos de petroquímica y tecnología química para el 2009.

En la última perspectiva dedicada específicamente al apartado del medio ambiente cuyos objetivos son claros respecto a la protección de reservas y el cuidado de los recursos naturales, para ello TVK implementó una gestión de residuos donde logró aumentar la proporción de residuos reciclados a 28% para finales de 2008, así mismo han disminuido las emisiones de compuestos orgánicos Volátiles de las operaciones al poner en marcha la planta modificada de drenaje de aceite de enfriamiento rápido, también se reemplazó el sistema de enfriamiento para los intercambiadores de calor lo que generó una optimización en los tiempos de operación y aumento en la eficiencia de los intercambiadores lo que reduce el consumo de vapor importado y reduce los costos de limpieza.

Para concluir en este caso la implementación del CMI con un enfoque diferente al tradicional trajo beneficios para la organización, ya que lograron implementar objetivos socialmente responsable, así como de protección para el medio ambiente en cada una de las perspectivas originales, cabe resaltar que TVK agregó dos perspectivas a su CMI, una dedicada específicamente a la parte social y la otra a la parte medioambiental, como lo mencionan en el artículo del estudio de la implementación de este nuevo CMI, la organización logro una comprensión y discernimiento profundo del concepto de responsabilidad social enfocado en el pilar de sostenibilidad, así mismo ayudó a poder destacar los procesos operativos y estratégicos que tenían un falta de pensamiento crítico hacia la responsabilidad ambiental, de igual manera se aclaró cómo se integraban los problemas sociales y ambientales en los procesos y actividades de toma de decisiones de la organización, y le otorgo a la organización una guía de cómo planificar sus

⁴¹TISZAI VEGYI KOMBINÁT-TVK. Anual Report 2008. [Sitio web]. Anual Report 2008.s.f. [Consultado. 28.noviembre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: [Sechttps://mol.hu/images/pdf/About_MOL/petrochemical_business/about_tvk/financial_reports_archive/annual_reports/TVK%20AnnualReport_2008_eng_k.pdf](https://mol.hu/images/pdf/About_MOL/petrochemical_business/about_tvk/financial_reports_archive/annual_reports/TVK%20AnnualReport_2008_eng_k.pdf)

actividades operativas y estratégicas sobre la base de objetivos de sostenibilidad empresarial y excelencia a largo plazo.

4.3 CASO 3. NOVO NORDISK

Novo Nordisk es una multinacional farmacéutica de origen danés, es una compañía farmacéutica líder en su campo, se enfocan en la rama de las insulinas y cuidados de la diabetes en general, del mismo modo se centran en los tratamientos contra enfermedades como la hemofilia, procedimientos médicos con la hormona del crecimiento y la terapia de sustitución hormonal. Tiene por casas matrices las compañías danesas Novo Industri A/S y Nordisk Gentofte A/S, quienes se unieron en 1989 para conformar lo que se conoce hoy como Novo Nordisk.

Como elemento diferenciador para la organización Novo Nordisk tiene la convicción de que la fórmula del éxito duradero es mantenerse enfocado, hacer negocios de una manera financiera, social y ambientalmente responsable, de igual modo se esmera en contribuir en la investigación y desarrollo ⁴² de medicamentos innovadores y hacerlos accesibles a pacientes de todo el mundo, también busca apoyar una mejor salud, previniendo la diabetes tipo 2 en las nuevas generaciones, para ello también busca combatir la obesidad que es una de las principales causas de esta enfermedad a nivel mundial, como objetivos añadidos a su meta principal, la organización quiere educar a los profesionales de la salud, ofrecer programas de apoyo al paciente.

La casa matriz de Novo Nordisk se encuentra en Dinamarca, alrededor del mundo ha empleado cerca de 39000 empleados en 75 países donde operan y ofrecen sus productos, generan ventas anuales estimadas de 900 millones de euros; el éxito de la organización se lo atribuyen a que creen que una economía, el medioambiente y la sociedad sanos son fundamentales para el éxito a largo plazo en el negocio, cabe resaltar que los pilares fundamentales de la responsabilidad social corporativa, desde el punto de vista de muchos académicos es una oportunidad única de potenciar una actividad económica. Según la visión de negocio que tiene esta organización significa que cualquier decisión debe siempre buscar combinar tres consideraciones: la financiera, social y medioambientalmente responsable, de esta forma la organización busca optimizar su rendimiento en el negocio y así aumentar la contribución a las comunidades en las que sus funciones impactan.

Fue 1997 donde Novo Nordisk decidió introducir su nueva visión de negocio, esto con el fin de llegar equilibrar los intereses entre el control corporativo y la toma de decisiones estratégicas, mediante prácticas comerciales sostenibles, del mismo modo la organización pretendía hacer hincapié en integrar sus valores corporativos

⁴²NOVONORDISK. Quines somos [Sitio web].Dinamarca. Sec. Sustainability. s.f.[Consultado 29.noviembre.2019].Disponible en: <https://www.novonordisk.com/sustainable-business.html>

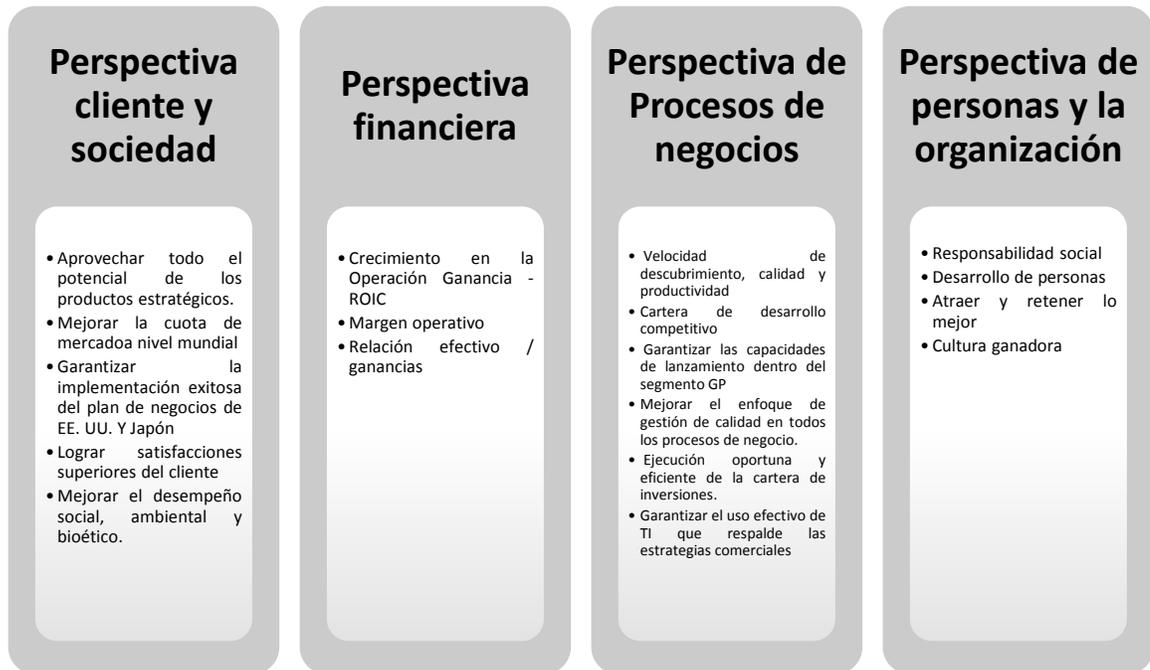
para cambiar su forma de hacer negocios, para ello se utilizaron varias herramientas entre ellas el cuadro de mando integral y los facilitadores; procede señalar que la organización está firmemente comprometida con la responsabilidad financiera, ambiental y social.

4.3.1 Novo Nordisk y el CMI. Novo Nordisk es una compañía farmacéutica conocida por sus grandes inversiones en los departamentos de investigación y desarrollo, lo que en otras palabras se pueden traducir en inversiones intangibles, que eventualmente, pero a largo plazo traerán beneficios tanto económicos como en términos de reputación para la organización, sin embargo, es necesario de un talento humano excepcional y de financiación frecuente para mantener este tipo de proyectos en el tiempo. Como ya se ha mencionado antes la organización tiene una visión muy responsable en todos los ámbitos acerca de cómo operar su negocio, es así que buscaron como dar seguimiento a sus objetivos además de los indicadores financieros, es por ello que optan por implementar un CMI modificado en el año 2002.

Es así como en el nuevo CMI se puede observar la integración de los parámetros ambientales y sociales, este cambio ocurrió por la cultura empresarial que adoptó la organización, de igual manera el tipo de negocio en el que se desarrolla la organización despertó un interés genuino por los problemas que aquejan a las comunidades. El primer CMI que se ha utilizado en Novo Nordisk data de 1996, fue introducido originalmente por el Departamento de Finanzas como parte de inculcar una mejor gestión financiera local en todas las unidades de negocios y poder dar seguimiento al cumplimiento de objetivos de una forma más eficiente.

El cuadro de mando integral actualmente tiene un total de 20 factores críticos de éxito, agrupados bajo los cuatro títulos de Clientes y Sociedad, Finanzas, Procesos de Negocios y Personas y Organización, no obstante, el compromiso de cumplir con los objetivos del cuadro de mando integral es multifuncional, lo que significa que, en cierta medida, se requerirá que todas las divisiones contribuyan a los objetivos sociales y ambientales generales establecidos. Es preciso remarcar que la organización cuenta con un CMI general, así como uno para la relación de sus Stakeholder.

Figura. 8 Novonordisk Cuadro de mando integral



Fuente: ZINGALES, Francesco GG; HOCKERTS, Kai. Balanced scorecard and sustainability: examples from literature and practice. en: Insead, 2003, p 8-9.[Consultado 29.noviembre.2019].Archivo PDF.Disponible en: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2003/2003-30.pdf (*) Traducción realizada por el autor

En este cuadro de mando integral, se puede apreciar que el nombre de las perspectivas difiere un poco del cuadro de mando original, sin embargo, debido a los cambios que se han realizado en toda su estructura sigue teniendo una congruencia con su objetivo final, que es el de alinear su visión estratégica a la responsabilidad financiera, social y económica. Los diferentes objetivos competentes a las cuestiones ambientales y sociales se encuentran presentes en las perspectivas de las personas y la organización, así como en la perspectiva del cliente y la sociedad e implícitamente en las cuestiones de procesos de negocio, puesto que la calidad en todos los procesos de negocio exige la visión corporativa responsable por directrices de la organización.

En el aspecto social la organización mediante su CMI traduce sus objetivos en acción mediante iniciativa LEAD, que significa Liderazgo en educación y acceso a la atención de la diabetes, para el 2002, LEAD financio proyectos en varios países en desarrollo, todos basados garantizar el acceso a la salud en el mundo en desarrollo, el proyecto mencionado ejecutado por Novo Nordisk se basa en las cuatro prioridades de la OMS para mejorar el acceso a la atención médica en los países en desarrollo. Por otro lado, en este mismo año, en la búsqueda de cumplir con su responsabilidad social propuesta, implementan su programa Mundial de

Socios (WPP), donde se enfocaron en cumplir el objetivo de desarrollar un modelo de atención sostenible de la diabetes para ayudar a las personas con diabetes en los países pobres a obtener acceso a la atención adecuada de esta enfermedad.

Para apoyar toda su iniciativa en cuanto a la diabetes, la organización decide ofrecer insulina a los sistemas de salud pública en los 49 países menos adelantados según lo definido por las Naciones Unidas, a precios que no excedan el 20% del precio promedio en los países industrializados esto permite mantener una rentabilidad general lo que es congruente con la responsabilidad financiera sin dejar de alcanzar el objetivo social de ofrecer precios asequibles para el tratamiento de un enfermedad que no tiene cura.

Como parte de la perspectiva social y del cliente, actuar en sus negocios ambientalmente responsable, como parte de sus acciones para cumplir sus objetivos la organización decide implementar el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 en todas las instalaciones de producción alrededor del mundo, del mismo modo se plantea para el 2003 desarrollar procesos biotecnológicos para ello como primera medida se redujo el uso de recursos naturales en la producción. Para la perspectiva social Novo Nordisk utiliza ciertos factores de éxito, para desarrollar sus KPI, un ejemplo de ellos se lista a continuación.

Cuadro 1. Ejemplo de KPI para problemas sociales en Novo Nordisk

Factor crítico de éxito	Argumento	KPI
Responsabilidad social	Aumentar la igualdad de oportunidades y la diversidad en toda la organización.	No. de planes para aumentar la igualdad de oportunidades
Cultura Ganadora	Desarrollar una cultura ganadora que ayude a luchar por alcanzar objetivos	No. de objetivos del equipo
Relaciones con los clientes	Mejorar las relaciones con los clientes es esencial para mejorar los resultados empresariales sostenibles	No. de diálogos entre pacientes y empleados
Desarrollo de personas	El desarrollo de las personas es un objetivo clave para los gerentes	No. de gerentes con desarrollo de personas como objetivo personal
Atracción y retención	La alta retención de empleados asegurará nuestro conocimiento y ventaja competitiva	Reducción de la rotación no deseada en unidades seleccionadas

Fuente: ZINGALES, Francesco GG; HOCKERTS, Kai. Balanced scorecard and sustainability: examples from literature and practice. En: Insead 2003, p 8-9. [Google académico] (*) Traducción realizada por el autor. [Consultado 29.noviembre.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://scholar.google.es/scholar>

Como factor crítico de éxito está la responsabilidad social, a su indicador relacionado le compete el número de planes para aumentar la igualdad de oportunidades, para Novo Nordisk la organización debe ser capaz de atraer y motivar a los trabajadores, para ello ofrece un lugar de trabajo en condiciones óptimas y apropiadas, pero también da tareas desafiantes donde todos tengan las mismas oportunidades de crecer y desarrollarse con la organización.

En cuanto a la cultura ganadora, se refiere a tener un acompañamiento constante así como minucioso del rendimiento tanto de cada trabajador como del área en el que participa y el reconocimiento de buenos resultados de los trabajadores con el fin de estimular el deseo de mejora continua a nivel organizacional; para el factor de éxito que se refiere a la atracción y retención del talento la organización busca el cómo rastrear qué tan bien está el proceso de retener a los trabajadores, para ello se establecieron objetivos enfocados en reducir la rotación de empleados e identificar las razones por las cuales las personas eligen abandonar la organización.

Promover la igualdad de oportunidades es parte de la perspectiva de responsabilidad social, cuyo enfoque principal son las personas, tener trabajadores con diversas visiones, cultos, color y pensamientos, es esencial para concebir y prolongar la capacidad innovadora que es fundamental para el éxito continuo de la organización, sin embargo, fomentar una sensibilidad profunda a la discriminación y la relevancia de reconocer la igualdad de otras culturas, son tan solo los primeros pasos para crear un cambio en la organización, en busca de ello la política corporativa de Personas se modificó para incluir la igualdad de oportunidades explícitamente.

La ambición de equilibrar las preocupaciones sociales, ambientales, así como las financieras en cada decisión comercial de los procesos estratégicos y productivos del negocio, se extrapola a objetivos corporativos e individuales, como directriz institucional cada año, los objetivos a corto plazo se definen en el cuadro de mando integral general para posteriormente realizar cuadros de mando individuales de cada uno de las áreas pertinentes, con cada objetivo viene un gerente responsable que garantiza un seguimiento y una presentación de informes periódicos. En el caso de estudio de Novo Nordisk, la decisión de implementar un CMI viene de la alta gerencia, el hecho de añadir los objetivos sociales y ambientales a todos los niveles de la organización, muestra un fuerte compromiso para cambiar la visión corporativa hacia una visión más responsable como ciudadano empresarial.

4.4 CUADRO RESUMEN CASOS DE ESTUDIO

A continuación, se presenta una síntesis de los casos de estudios escogidos con el fin de facilitar la comprensión de la implementación de los diferentes CMI en organizaciones escogidas. Este resumen se realizó a partir de la revisión documental de los casos de estudio seleccionados previamente, para ello se presentan las variables como: país de origen de la organización, sector de la industria en la que ejerce, problemática identificada y resultados obtenidos, esto con el fin de resaltar los beneficios alcanzados por diferentes organizaciones al CMI

Cuadro 2.Síntesis casos de estudio

Nombre de la empresa	Industria	País	Tipo de CMI implementado	Problemática identificada	Resultados obtenidos
Bristol-Myers Squibb	Farmacéutica	Estados unidos	Incorporación de la RSC a las perspectivas originales del CMI	Ejecutar programas sociales y ambientales que van más allá de los requisitos legislativos, puesto que la organización posee una política de trabajar de forma sostenible y responsable con el fin de crear valor para la sociedad, así mismo uno de los asuntos esenciales es la conservación de los recursos naturales en todas las sedes operativas de BMS	Beneficios económicos al llevar a cabo una revisión del ciclo de vida del producto de cada línea principal de productos ofrecidos por ellos, evaluando los impactos y buscando ahorros potenciales para la organización y la sociedad. Los ahorros potenciales podrían ascender a los \$ 7 millones de dólares a la fecha del 2003; así mismo los costos reducidos de empaque ya han generado beneficios ambientales, así como ahorros en costos, mejorando así la rentabilidad corporativa a largo plazo.
Tiszai Vegyi Kombinát TVK	Petroquímica	Hungría	Ampliación del CMI , en dos perspectivas sociales y ambientales respectivamente, inclusión de objetivos sociales y ambientales en cada perspectiva	Asumir una seria responsabilidad social y ambiental en el campo de la protección del medio ambiente, la salud y la seguridad, la educación y la cultura	La organización logró aumentar la proporción de -residuos reciclados a 28% para finales de 2008. Patento proceso de transformación de los desechos plásticos que vienen generalmente mezclados en materias primas industriales reutilizables. Vínculo con entidades educativas seleccionadas con el fin de reclutar talentos debidamente capacitados para ejercer en la industria, así como financiación a programas académicos de investigación y desarrollo que ejecuten ideas innovadoras para aplicar a la industria petroquímica.

Cuadro 2. (Continuación)

Nombre de la empresa	Industria	País	Tipo de CMI implementado	Problemática identificada	Resultados obtenidos
Novo Nordisk	Farmacéutica	Dinamarca	CMI modificado para la inclusión de objetivos sociales y ambientales en perspectivas	Traducir su idea de negocio, que es la de hacer negocios de una manera financiera, social y ambientalmente responsable, de igual modo se esmera en contribuir al descubrimiento y desarrollo de medicamentos innovadores y hacerlos accesibles a pacientes de todo el mundo	<p>Iniciativa LEAD, que significa Liderazgo en educación y acceso a la atención de la diabetes, para el 2002, financiamiento de proyectos en varios países en desarrollo, todos basados garantizar el acceso a la salud</p> <p>Reducción de los precios de la insulina en países en vía de desarrollo para tratamiento de la diabetes.</p> <p>Implementación sistema de gestión ISO 14001.</p>

Fuente: Realizada por el autor

5. INDICADORES ESTRATÉGICOS CLAVES PARA LA MEDICIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Medir la responsabilidad social corporativa tiene el fin de enfrentarse al hecho de cuantificar el desempeño en cuanto a los impactos económicos, sociales y ambientales que una organización pueda causar. La RSC contempla tres dimensiones, la acción de medir estos aspectos en simultaneo se denomina comúnmente TBL (Triple Bottom Line), es una teoría que propone que las organizaciones se enfoquen y generen un sentimiento de responsabilidad sobre las inquietudes sociales y ambientales de la misma forma que lo hacen por el factor financiero, es así como esta teoría postula que en lugar de una sola línea de fondo en la cual enfocarse al beneficio económico, debería haber tres, las ganancias, por su puesto, porque la razón de una organización es el lucro, pero también la línea enfocada a lo social y el cuidado del planeta.

Las medición de las tres dimensiones de la RSC en paralelo se pueden guiar bajo el marco de referencia de Global Reporting Initiative (GRI)⁴³, es el estándar internacionalmente aceptado para que las organizaciones que decidan acogerse a gestionen responsablemente su desempeño, las guías que otorga el GRI son indicadores cualitativos y cuantitativos que sirven para dar credibilidad y precisión a la información no financiera pero aun así relevante de la organización, este es uno de los beneficios clave para una organización que utiliza un Cuadro de Mando Integral, puesto que después de ello hay una alineación estratégica empresarial mejorada.

Una vez modificado el CMI para incorporar la RSC, la herramienta guarda una estrecha relación con los indicadores clave propuestos por el GRI, puesto que es una referencia sólida para informar los resultados correspondientes a los pilares de la responsabilidad social corporativa, de modo que al final del proceso la herramienta del cuadro de mando integral podría llegar a ilustrar la relación entre ser un buen ciudadano corporativo y tener una organización lucrativa, así mismo como se mencionó en los primeros capítulos la integración de la RSC a la estrategia empresarial es uno de los instrumentos para crear una ventaja competitiva, una organización posee una superioridad competitiva cuando tiene un distintivo único y sostenible en el tiempo en relación a sus competidores, dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, en virtud de ello, tener una posición competitiva superior en el mercado.

⁴³ GLOBAL REPORTING INITIATIVE-GRI.[Sitio web].Sec. Information. s.f. [Consultado 29.noviembre.2019].Disponible en: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

Epstein y Roy⁴⁴ en su artículo *Sustainability in action*, mencionaron que bajo las circunstancias adecuadas y la utilización de los KPI correctos, la implementación del CMI, evalúa aquellos activos inmateriales o referentes al talento humano de la organización o por ejemplo la calidad implícita en los productos, de la misma forma esta medición puede llegar a esclarecer la relación entre la parte financiera y la no financiera, el hecho de utilizar esta herramienta modificada le confiere a las empresas ciertas ventajas sobre otras, como el hecho de conocer a fondo su situación, tener una trazabilidad de todos sus procesos y como afectan estos a sus intereses particulares, en este caso el de la responsabilidad social corporativa, pero también permite que sus partes interesadas conozcan el progreso y los resultados en esta área de una forma mucha más detallada.

La tabla a continuación es una aproximación de cómo clasificar los indicadores clave propuestos por el GRI en las cuatro perspectivas originales del cuadro de mando integral, estos KPI son emitidos por la Junta de Estándares de Sostenibilidad Global, y pueden ser considerados por todos los usuarios que desean acogerse a medir la sostenibilidad de su organización, estos indicadores, como ya se señaló previamente, buscan informar acerca de las buenas prácticas empresariales, en ámbitos como el social, económico y ambiental, es así como utilizar estas evaluaciones propuestas permite a la organización cuantificar tanto para sí misma como para las partes interesadas que contribuciones positivas y negativas están realizando.

Hoy en día las preocupaciones acerca de los aspectos sociales y ambientales son impulsores tanto para los clientes como para que las organizaciones, es decir que las organizaciones buscan establecer un norte dónde su actividad productiva coexista con un respeto por el medio ambiente y al mismo tiempo un reconocimiento por el trabajo social que tienen el poder de realizar. Los indicadores establecidos a continuación fueron seleccionados en específico para cada perspectiva, de tal modo que se involucren los pilares de la responsabilidad social corporativa en cada uno de ellos.

⁴⁴ EPSTEIN, Marc J.; ROY, Marie-Josée. Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers.en: *Long range planning*. [Google académico]. 2001, vol. 34, no 5, p. 585-604. [Consultado el 30.noviembre.2019].Archivo PDF. Disponible en:<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.611.3871&rep=rep1&type=pdf>

Cuadro 3. Clasificación propuesta de indicadores GRI por perspectiva CMI.

Perspectiva Financiera	Perspectiva del Cliente	Perspectiva de procesos interno	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Peso total o volumen de los materiales renovables y no renovables que se utilizan para producir y empaquetar los productos principales de la organización	Porcentaje de insumos reciclados utilizados para fabricar los productos y servicios principales de la organización.	Porcentaje del consumo total de combustible de fuentes no renovables en julios o múltiplos, incluidos los tipos de combustible utilizados.	Políticas, directrices y procedimientos para abordar las necesidades de los pueblos Nativos.
volumen total de agua extraída de las siguientes fuentes: Agua superficial, incluida el agua de humedales, ríos, lagos y océanos	Cantidad de reducciones en el consumo de energía logradas como resultado directo de iniciativas de conservación y eficiencia, en julios o múltiplos.	Porcentaje de las emisiones de CO2 biogénico en toneladas métricas de CO2 equivalente por separado del bruto directo	Unidades de negocio que actualmente operan o planean operaciones en o alrededor de áreas protegidas o sensibles
Numero de impactos directos e indirectos significativos sobre la biodiversidad	Volumen total de agua reciclada y reutilizada por la organización.	Numero de factores de emisión utilizados y las tasas de potencial de calentamiento global.	Numero de áreas protegidas o áreas restauradas, y éxito de la restauración
Número de multas significativas y sanciones no monetarias en términos de: - Valor monetario total de multas significativas -Número total de sanciones no monetarias	Porcentaje de nuevos proveedores que fueron seleccionados utilizando criterios de buenas prácticas laborales.	Porcentaje de nuevos proveedores que fueron seleccionados utilizando criterios ambientales.	Numero de los cuerpos de agua y los hábitats relacionados que se ven significativamente afectados por las descargas de agua

Cuadro 3. (Continuación)

Perspectiva Financiera	Perspectiva del Cliente	Perspectiva de procesos interno	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Número total y la tasa de nuevas contrataciones de empleados durante el período del informe, por grupo de edad, género y región	Número total de horas en el período del informe dedicado a la capacitación sobre políticas o procedimientos de derechos humanos relacionados con aspectos de los derechos humanos que son relevantes para las operaciones.	Número de proveedores identificados como que tienen un potencial negativo real y potencial impactos ambientales.	Número total de reclamos sobre impactos ambientales presentados a través de mecanismos formales de reclamo durante el período del informe.
Proporción del salario básico y la remuneración de mujeres a hombres para cada categoría de empleado, por lugares significativos de operación.	Informe el porcentaje de nuevos proveedores que fueron seleccionados utilizando criterios de derechos humanos.	Porcentaje de nuevos proveedores que fueron seleccionados utilizando criterios de derechos humanos.	Informe el número total de incidentes de discriminación durante el período del informe.
Número total y el porcentaje de acuerdos y contratos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que se sometieron a una evaluación de derechos humanos.	Rendimiento del proveedor relacionado con compromisos ambientales	Porcentaje de operaciones con participación de la comunidad local implementada, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo.	Numero de impactos negativos significativos reales y potenciales en la sociedad identificados en la cadena de suministro.

Fuente: Elaboración propia basada en: Global reporting initiative-GRI. G4 Sustainability reporting guidelines.[Sitio web].Sec. Standards Reporting principles and standard disclosures. 2018, p 48-54.[Consultado el 20.Noviembre.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://www2.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx>

En cuanto a los aspectos involucrados en cada una de las perspectivas, estos están enfocados a la utilización responsable de recursos, la minimización de impactos debido a las actividades de producción y al reciclaje de desechos; por otro lado, en la parte social se remite a la igualdad de género, el pago equitativo por labor, la implicación de la comunidad en sus actividades productivas en pro de mejorar la calidad de vida, entre otros. Al implementar un cuadro de mando integral donde se incorpore la responsabilidad social corporativa, se debe puntualizar que tipo de medidas, indicadores de desempeño y estrategias se deben implementar en el proceso de planificación estratégica inicial de la organización, después de ello y con rigurosidad es posible inferir los objetivos estratégicos, donde por su puesto se incluyan objetivos ambientales y sociales orientados a la gestión de la RSC, para ello como lo describe Thomas Bieker ⁴⁵ en su artículo sobre el cuadro de mando integral, menciona que esto implica cambios estructurales fundamentales dentro de la organización y debido a ello puede ser un procedimiento sensible.

⁴⁵ BIEKER, Thomas, et al. Sustainability management with the Balanced Scorecard. International summer academy on technology studies-corporate sustainability. en: International summer academy on Technology Studies. [Google académico]. Gallen, Suiza .2003, p 4-5. [Consultado 20.noviembre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://scholar.google.es>

6. CONCLUSIONES

En este documento se constituye un punto de referencia para futuras investigaciones respecto a la integración de la responsabilidad social corporativa como estrategia empresarial, mediante el uso de la herramienta del cuadro de mando integral, la información compendiada acerca de la reseña historia así como de los modelos de integración y posteriores casos de estudio, permite destacar lo relevante que es el CMI para la evaluación del desempeño de las organizaciones, del mismo modo facilita que las organizaciones se destaquen ante sus competidores en diferentes áreas, como lo es la reducción de costos por la gestión inteligente de sus recursos entre otros factores diferenciadores.

Como evidencia de la importancia de la RSC en la gestión estratégica de las organizaciones, se evidencia en el caso de la farmacéutica BMS, que después de la implementación del CMI con una integración de la responsabilidad social, no solo impactó positivamente su cultura empresarial, sino que los ahorros potenciales podrían ascender a los \$ 7 millones de dólares a la fecha del 2003. Así mismo TVK logró aumentar la proporción de residuos reciclados a 28% para finales de 2008, impactando así su aspecto financiero, así como la optimización de sus procesos internos.

En otras palabras, las acciones que se tomen con un trasfondo hacia la RSC tienen la posibilidad de promover las reducciones de costos, un menor consumo de energía durante los diferentes procesos que ejecuta una organización, en general una mayor eficiencia, no obstante estas acciones no se limitan al control de aspectos ambientales, también se establecen vínculos positivos con los clientes quienes al final se benefician del posicionamiento de marca así como el hecho de la reducción de costos, de igual modo en el aspecto financiero es un mensaje positivo para los futuros inversores y en el aspecto social, la integración de la comunidad en los intereses principales de la organización.

A pesar de todo lo anteriormente mencionado, es bien sabido que uno de los obstáculos de la implementación del CMI con la incorporación de la RSC, es que a menudo las organizaciones se enfocan solo en aquellos aspectos que generen beneficios tangibles a corto plazo y previsible. Usualmente el control de los aspectos ambientales y la contribución de las acciones sociales a la organización, tienen cierta dificultad para realizar su medición o evaluación del impacto en el desempeño, es por ello que en la mayoría de los casos estas perspectivas no son tomadas en cuenta por la alta gerencia.

De la misma manera cabe resaltar que el hecho de aplicar una nueva herramienta en la gestión de una organización, implica una metamorfosis completa de la estrategia empresarial, puesto que la integración de la RSC en el CMI, puede conllevar a objetar y al rediseño de las estructuras que posee la organización y por ende los procesos que ejecuta en todos los niveles. La implementación de esta

herramienta modificada brinda oportunidades de mejora a la compañía, ya todas sus partes interesadas, como nuevas oportunidades de negocio mediante el autoconocimiento de lo que pueden llegar hacer si abren su mirada a la comunidad, o a nuevos procesos que sea amigables con el ambiente que impactan a diario.

La herramienta del cuadro de mando integral modificado ofrece a todas las organizaciones que se decidan a implementarlo una gran oportunidad de transformar todo su Core o estructura principal mediante la inclusión de la responsabilidad social su estrategia empresarial, este encuadre en especial permite apreciar cómo los activos intangibles, que llegaron a ser despreciados, pueden contribuir a las empresas en todos los aspectos, pero en especial los aspectos y objetivos ambientales y sociales. Sin embargo, implementar el CMI con el engrane de la RSC no se refiere simplemente a la definición de perspectivas, objetivos e indicaciones, debe haber un compromiso por parte de la alta dirección y un cambio en la cultura organizacional.

7. RECOMENDACIONES

Conforme a los resultados conseguidos a través de la revisión de literatura acerca del cuadro de mando de integral como herramienta para la incorporación de la responsabilidad social a la estrategia empresarial de las organizaciones, es imprescindible resaltar que al cuadro de mando original creado por Kaplan y Norton en los 90s, se han hecho diferentes modificaciones para integrar otras perspectivas que hacen parte vital de la organización ,como ente social y parte de la comunidad que es, estas perspectivas son la de la perspectiva social en el que pocas organizaciones se atreven a incursionar y el aspecto ambiental que hoy en día enfrenta diferentes problemáticas relevantes para la sociedad.

Después de la presentación de los casos de estudio y su posterior éxito de la implementación del CMI con modificación para incluir la responsabilidad social corporativa a la estrategia empresarial, se recomienda para futuras investigaciones, realizar una implementación del CMI en una empresa con los KPI justificados bajo el marco del GRI, esto con el propósito de ratificar que esta herramienta puede convertir lo que las empresas identifican como problemáticas en oportunidades de negocios que pueden llegar a generar una ventaja competitiva con múltiples beneficios.

Es esencial tener presente que, para llevar a cabo el proyecto de la implementación con éxito, el factor del interés genuino por parte de la organización en la responsabilidad social corporativa es indiscutible, puesto que la pretensión CMI modificado para incluir las perspectivas es poder medir el desempeño y traducir los objetivos estratégicos en acciones que competen a la RSC, y de ahí obtener una ventaja competitiva respecto a sus competidores, para sus clientes y el mercado. En conclusión, aquellas organizaciones que desean promover este proceso deben tener plena conciencia de los cambios en la cultura organizacional que deben introducir para el éxito de la implementación de esta herramienta.

BIBLIOGRAFIA

BOWEN, Howard R. Social responsibilities of the businessman. [Google académico]. University of Iowa Press. 2013. P 69-84. ISBN 1609381963. [Consultado 30.octubre.2019]. Disponible en: <https://books.google.com.co>

Bristol-Myers Squibb-BMS. [Sitio Web]. Nueva York. Sec. About us. S.F. Consultado [20.noviembre.2019]. Disponible en : <https://www.bms.com/latam/about-us.html>

Bristol-Myers Squibb-BMS. [Sitio Web]. Nueva York. Sec. Sustainability. 2004-2005. Consultado [27.noviembre.2019]. Disponible en: <https://www.bms.com/about-us/sustainability/global-reporting-initiative.html>

BUTLER, Janet B.; HENDERSON, Sandra Cherie; RAIBORN, Cecily. Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting. en: Management Accounting Quarterly. [Google academic]. vol. 12. No 2. 2011. p. 8. 2011, [Consultado 15.noviembre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://scholar.google.es>

CARROLL, Archie B., et al. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. En: Business horizons. [Science Direct]. vol. 34, no 4. 1991, p 40-42. [Consultado el 29.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: <http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf>

COE, Nicholas; LETZA, Steve. Two decades of the balanced scorecard: A review of developments. en: The Poznan University of Economics Review. [Economics and Business Review] vol. 1, no 1. 2014, p. 63. ISSN 1643-5877. [Consultado 29.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.ebr.edu.pl/volume14/issue1/abstract-63.html>.

DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta. El porqué de la responsabilidad social corporativa. En: Boletín ICE económico. [Research Gate]. 02.sep. 2004. p 45-58. ISSN 0214-8307. [Consultado 29.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/28072857_El_porque_de_la_responsabilidad_social_corporativa/stats

ELKINGTON, J. Cannibals with forks. The triple bottom line of 21 st century business, citado por FONSECA, Luis. Sustainability and social responsibility balanced scorecard. en: Conferencia Business Sustainability. [Researchgate]. 1 Póvoa do Varzim, Portugal. Vol 1. 2011, P1. [02. Octubre. 2019]. Archivo PDF. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/265074832_

SUSTAINABILITY_AND_SOCIAL_RESPONSIBILITY_BALANCED_SCORECARD
EPSTEIN, Marc J.; ROY, Marie-Josée. Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers.en: *Long range planning*. [Google académico]. 2001, vol. 34, no 5, p. 585-604. [Consultado el 30.Nov.2019].Archivo PDF. Disponible en:<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.611.3871&rep=rep1&type=pdf>

EPSTEIN, Marc J.; WISNER, Peter. Good neighbours: implementing social and environmental strategies with the BSC. en: *Balanced Scorecard Report*: [Google académico]. Vol. 3, no 3. 2001. p. 8-11.[Consultado 26.novimebre.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://scholar.google.es/scholar>

EPSTEIN, Marc J.; WISNER, Priscilla S. Using a balanced scorecard to implement sustainability. en: *Environmental quality management*. [Reaserchgate]. vol. 11, no 2. 2001, p. 4-5. [Consultado 15.noviembre.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://educipta.com/wp-content/uploads/2014/10/Sustainability-and-the-Balanced-scorecard-Integrating-Green-Measures-Into-Business-Reporting.pdf>

FIGGE, Frank, et al. The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. en: *Business strategy and the Environment*. [Google académico] .vol. 11, no 5. 2002, p. 278-280.[Consultado 20.Nov.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.339>

FÜLÖP, Gy; BEREZK, Á. Sustainability Evidence from the Hungarian Chemical Industry. en: *Proceedings of MAC-EMM*. [Google académico]. Praga. 2015, p. 7. ISBN 978 80 88 085102. [Consultado 29.10.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://scholar.google.es/scholar>

FÜLÖP, Gyula, et al. Corporate sustainability—strategic alternatives and methodology—implementation. en: *Engineering Economics*. [Google académico]. 2012, p. 20-22. [Consultado 28.noviembre.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://scholar.google.es/scholar>

FÜLÖP, Gyula, et al. Developing of sustainability balanced scorecard for the chemical industry: preliminary evidence from a case analysis.en: *Engineering Economics*. [Reaserchgate]. no 3. 2014, p. 347-349.[Consultado 27.noviembre.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://scholar.google.es/scholar>

Global Reporting Initiative-GRI. G4 Sustainability reporting guidelines.[Sitio web].Sec. Standards Reporting principles and standard disclosures. 2018, p 48-54.[Consultado el 20.noviembre.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://www2.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx>

Global Reporting Initiative-GRI.[Sitio web].Sec. Information.s.f.[Consultado 29.noviembre.2019].Disponible en: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

HOQUE, Zahirul. 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. en: The British Accounting Review. [Science Direct]. 2014, vol. 46, no 1, p. 33-59. ISSN 0890-8389. [Consultado 29.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.sciencedirect-com>.

IZQUIERDO, Ricardo J. Server; GRAÑANA, Inmaculada Villalonga. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. en: CIRIEC-España. [Google académico]. no 53. 2005, p. 139-140. ISSN 0213-8093. [Consultado 02.octubre.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405311.pdf>

KALENDER, Zeynep Tuğçe; VAYVAY, Özalp. The fifth pillar of the balanced scorecard: Sustainability. Procedia-Social and Behavioral Sciences. en: Procedia-Social and Behavioral Science. [Science Direct].Antanya-Turquia.vol. 235. 2016, p. 76-78.[Consultado 20.Nov.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315610>

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. El cuadro de mando integral. 3ed; Pie de imprenta. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A, 2019. p 26.ISBN 9788498754261.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. using the balanced scorecard as a strategic management system. en: Harvard business review.[Google academic]. vol. 85, no 7-8, p. 4-5. [Consultado 29.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en:<https://hbr.org/2007/0>

LOGICALIS. KPI's ¿Qué son, para qué sirven y por qué y cómo utilizarlos?.[Sitio web].s.f. sec.Blog analytic. 29.septiembre.2017. [Consultado 02.octubre.2019].Disponible en: <https://blog.es.logicalis.com/analytics/kpis-qué-son-para-qué-sirven-y-por-qué-y-cómo-utilizarlos>

MAROTO, Juan Carrión. *Estrategia competitiva*. [Google académico]. ESIC. 2010, p2 .ISBN 8473566858. [Consultado 29.octubre.2019].Disponible en: <https://books.google.es/books>

MCNAIR, Carol J.; LYNCH, Richard L.; CROSS, Kelvin F. Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? en: Strategic Finance. [ProQuest]. vol. 72, no 5.]. 1990. p. 28. . ISSN: 2223-814X [Consultado 29.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en:

<https://search.proquest.com/openview/5e38a6b967ce028e20882d1d939de163/1?cbl=48426&pq-origsite=gscholar>

MOON, Jeremy. The Social Responsibility of Business and New Governance 1. Government and Opposition. en: Cambridge University Press.[Research gate]. 2002, vol. 37, no 3, p. 385-408. [Consultado 30.octubre.2019]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/229679388_The_Social_Responsibility_of_Business_and_New_Governance/stats

MOMBERG, Manuel Reyno. Responsabilidad Social Empresarial RSE Como Ventaja *Competitiva*. [Google académico]. 2006. P 72-75. ISBN 13: 978-84-691-7210-0. [Consultado 29.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://books.google.es/books>

NIVEN, Paul R. Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies. [Google académico]. 2 ed ilustrada. John Wiley & Sons .2008.P 12.ISBN0470180021. [Consultado 20.octubre.2019].Archivo PDF.Disponible en: <https://books.google.es>

Novonordisk. Quines somos. [Sitio web].Dinamarca.Sec.Sustainability.s.f.[Consultado 29.noviembre.2019].Disponible en: <https://www.novonordisk.com/sustainable-business.html>

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. en: Harvard business review. [Google académico].vol. 84. no 12. 2006, p. 78-92. [Consultado 30.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: <https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Cursos/Columbia/Lecturas/Strategy-Society.pdf>

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R.; LORSCH, Jay W. *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto. 2009.p 69 ISBN: 978-84-234-2718-5 . [Consultado 29.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: https://planetadelibrosc0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf

The role of CSR in business strategy. En: Strategic Direction. [Emerald]. Vol. 34 No. 10, p. 13-15. ISSN 0258-0543. [Consultado 28.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en <https://doi.org/10.1108/SD-07-2018-0156>

Tiszai Vegyi Kombinát-TVK.Anual Report 2008.[Sitio web]. Anual Report 2008.s.f.[Consultado.28.Nov.2019].Archivo PDF.Disponible en: https://mol.hu/images/pdf/About_MOL/petrochemical_business/about_tvk/financial_reports_archive/annual_reports/TVK%20_AnnualReport_2008_eng_k.pdf

UNITED NATIONS. Human Development Indices and Indicators: 2018 Statistical Update. [Sitio Web].Sec. Statistical Update. 2018, p11. [Consultado 02.octubre.2019]. Archivo PDF. Disponible en: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-indices-indicators-2018-statistical-update>

VAN DALEN, Deobold B.; MAYER, William J. Manual de técnicas de la investigación educacional. 3a Ed. Buenos Aires: Paidós.1978. ISBN 9789688531037. [Consultado 29.Octubre.2019].Disponible En: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080096128/1080096128.PDF>

ZINGALES, Francesco GG; HOCKERTS, Kai. Balanced scorecard and sustainability: examples from literature and practice. En: ISEAD. [Google académico]. 2003.p 2-3 .[Consultado 26.Noviembre.2019].Archivo PDF. Disponible en: <https://scholar.google.es/scholar>.