

INTRODUCCIÓN

Desde un punto de vista analítico, el proceso de racionalización (todavía inacabado, a juicio de los expertos) de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) ha desviado el debate sobre los efectos de dicha responsabilidad en la sociedad hacia su impacto en la corporación y, de manera más relevante, hacia el rendimiento financiero.

Este enfoque (analítico) de la RSE como una «**cuestión de negocio**» (*Business Case for CSR*, en inglés)¹, unido a la explosión de toda una panoplia de herramientas, publicaciones y estándares aplicables a la gestión y evaluación del Comportamiento Social Corporativo (CSP, por sus siglas en inglés), así como la asunción de que la relación entre las iniciativas de Responsabilidad Social y el Rendimiento Financiero de la Corporación (CFP, por sus siglas en inglés) es mayoritariamente de signo positivo, proporcionan a la RSE todos los elementos necesarios para atraer la atención de los máximos responsables de las compañías.

Ha de tenerse en cuenta sin embargo que, a pesar de llevarse investigando desde mediados de los años 70 del siglo XX, la evidencia acerca de una relación exclusivamente positiva entre el CSP y el CFP es considerablemente escasa; de hecho, el análisis de la RSE como una «cuestión de negocio» todavía no ha generado una respuesta definitiva (Tarabella y Burchi, 2013). La razón de base es tanto de naturaleza metodológica como consecuencia de la subjetividad y de probables inconsistencias empíricas: aspectos que, al tratarse de una disciplina de investigación relativamente moderna, son causa de error en muchos de los estudios realizados al respecto.

¹ La relación entre la RSE (y más concretamente el Comportamiento Social Corporativo) y el Rendimiento Financiero de la Corporación es la base fundacional del enfoque de la RSE como una «cuestión de negocio» (Tarabella y Burchi, 2013). De acuerdo con la taxonomía común a las teorías de la Responsabilidad Social de la Empresa (Bice, 2017), es posible agrupar los diferentes enfoques de la RSE alrededor de tres modelos: «cuestión de negocio», «modelo *stakeholder*» y «modelo ético», sustentados, a su vez, en los mecanismos sociales del isomorfismo (*mimetización, coacción y aprendizaje normativo*).

No obstante lo anterior, a pesar de la incertidumbre que rodea a la RSE como una «cuestión de negocio», partimos de la base de que la Responsabilidad Social de la Empresa posee el atractivo necesario y constituye un mecanismo adecuado (IMPACT Project, 2014) para que la actividad de los negocios vaya más allá del estricto cumplimiento de la legislación y redunde, de manera considerable, tanto en el Rendimiento Financiero de la Corporación como en el Bien Común².

En consecuencia, como así lo reconoce la Comisión Europea en la definición de RSE que da en su «Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas (COM(2011) 681 final)», al reconocer (las empresas) la responsabilidad inherente a su desempeño debido al impacto que dicha actividad tiene sobre las personas y el medio ambiente, la internalización de la mencionada responsabilidad (social) en su estrategia y decisiones, así como en la organización (sistemas de gestión y de medida, fundamentalmente), se constituye en el mecanismo más eficaz: (1) para maximizar la creación de valor y compartirlo, de forma voluntaria, con todos sus grupos de interés (*stakeholders*); y (2) para identificar, mitigar y prevenir las posibles externalidades (impactos adversos) derivadas de su actividad en la sociedad.

Dicho enfoque estratégico de la RSE (que requiere una considerable inversión, sostenida en el tiempo, y cuyas consecuencias para la corporación, mayoritariamente cualitativas / no monetarias, se registrarían en el corto plazo), cuyo fundamento se asienta en el hecho de no discernir entre acciones voluntarias (tales como mitigar los impactos negativos de las actividades –primarias y de apoyo– que conforman la Cadena de Valor y la filantropía estratégica) y obligatorias (como el cumplimiento de la legislación) permitirá, por tanto, responder de manera equilibrada a las expectativas / demandas legítimas de todos los *stakeholders*, incluyendo a los accionistas / propietarios de la corporación.

En el actual contexto empresarial, derivado de la concienciación colectiva generalizada sobre la relevancia de proteger nuestro entorno y frenar el cambio climático, las organizaciones deben afrontar ciertos retos³ para dar respuesta a las expectativas y exigencias de sus grupos de interés. Retos que, como la mayoría de las decisiones sociales corporativas, demandan que el proceso de integración (o mejor dicho, de

² Para más información sobre la Economía del Bien Común, se recomienda el libro de Christian Felber: LA ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN. Editorial DEUSTO (2015). En cualquier caso, las interacciones entre negocio y sociedad, y subsecuentemente la relación entre CSP y CFP, a pesar de no estar suficientemente exploradas, contribuyen a difundir el Comportamiento Social Corporativo lo que redundará, a su vez, en una renovación de las prácticas éticas en la actividad de las empresas así como con relación a la sostenibilidad de su Cadena de Valor. En síntesis, es posible afirmar que las estrategias de RSE proporcionan, al mismo tiempo, beneficios a las empresas (beneficios privados) y soluciones a determinados problemas sociales (Tarabella y Burchi, 2013).

³ La firma de servicios profesionales BDO (Binder Dijkjer Otte) estima que las empresas han de afrontar cuatro retos en materia de comportamiento Medioambiental, Social y de Gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) para dar una respuesta adecuada a sus grupos de interés: *Integración de los aspectos ESG en la estrategia; Cumplimiento Normativo; Disponibilidad de Conocimiento Especializado; y Reporting (externo e interno).*

<https://diariosresponsable.com/noticias/33584-cuatro-retos-para-integrar-los-aspectos-esg-con-exito-en-la-empresa>

«internalización») correspondiente equilibre los valores, los intereses / demandas y los costes asociados en conflicto (Porter y Kramer, 2006).

Si además se tiene en cuenta el mencionado enfoque dual (voluntario y normativo) de la noción de Responsabilidad Social (que solapa dicha responsabilidad con la actividad nuclear de la empresa), resulta crítico que la compañía disponga de una herramienta (de gestión estratégica) eficaz para llevar a cabo dicho proceso de «internalización» de tal forma que la empresa, mediante programas de RSE (que respondan a las expectativas / demandas legítimas de sus *stakeholders* y estén directamente relacionados con su actividad nuclear), logre beneficios estratégicos para la organización, incluso cuando dichos beneficios no puedan evaluarse independientemente del resto de las contribuciones al *bottom-line* de la cuenta de resultados. Reconociendo el horizonte de largo plazo de la RSE, las actividades (de RSE) seleccionadas deberán: (1) proporcionar la más alta rentabilidad en términos de beneficios colectivos, tanto para la firma como para sus *stakeholders*; y (2) responder a la noción de RSE Estratégica. Para identificar dichos proyectos (de RSE) la firma debería incorporar la planificación e inversión en RSE dentro de su función (corporativa) de planificación (Burke y Logsdon, 1996).

Para llevarlo a cabo, proponemos utilizar la vía de transformación del Cuadro de Mando Integral (o, *Balanced Scorecard*: BSC) de la corporación en Sostenible ya que se trata, con casi toda probabilidad, de la herramienta de gestión estratégica empresarial más abordada por los expertos e investigadores, así como llevada a la práctica por las organizaciones -al permitir aclarar la relación entre los resultados de sostenibilidad y los intereses de rentabilidad (Butler *et al.*, 2011)-, si bien los trabajos de investigación sobre la implementación de estrategias sociales y medioambientales en el BSC han sido escasos (López y Llena, 2006, pág.49).

Desde el punto de vista de quienes estudian la Sostenibilidad Corporativa y la Responsabilidad Social Corporativa, el éxito del BSC como herramienta de gestión estratégica radica, entre otras razones: (1) en la introducción de un marco y de una metodología para construir relaciones de causalidad (Mapas Estratégicos) que facilitan enfocar, desde el punto de vista del negocio, las actividades sociales y medioambientales de la empresa; y (2) en el hecho de ampliar el horizonte de la estrategia corporativa desde el corto plazo al medio y largo plazos, en los que la inversión social y medioambiental puede llegar a ser crucial (Zingales *et al.*, 2002).

De ahí que el objetivo primigenio de este documento sea ofrecer una metodología para construir un Cuadro de Mando Integral Sostenible; si bien, más que presentar una «fórmula de éxito», pretendemos, sobre todo, ofrecer un marco para la reflexión y deliberación acerca de cómo desplegar la Responsabilidad Social dentro de la empresa con el fin de que la misma llegue a ser verdaderamente estratégica.

Teniendo en cuenta lo anterior, iniciamos el contenido de este documento con una aclaración acerca del significado del término «internalización» ya que se trata, precisamente, de poner a disposición del lector una posible metodología para llevar a término dicha internalización. En el apartado que sigue, se ofrece una explicación

sobre la noción de «Propósito Corporativo» ya que es, precisamente, hacia el logro de dicho propósito donde orientamos la estrategia de RSE.

A continuación, al tratarse de un componente imprescindible en todo procedimiento de gestión estratégica orientado a la excelencia, en el siguiente apartado desarrollamos (apoyándonos en el ciclo Deming), un «proceso de mejora continua de la Responsabilidad Social Corporativa Estratégica».

Posteriormente, sobre la base de las etapas que integran el mencionado proceso de mejora continua, conformando el núcleo del documento, desplegamos nuestra propuesta de «construcción de un Cuadro de Mando Integral Sostenible», completándola (en sendos capítulos) con la exposición del contenido correspondiente a las fases de «implementación de la estrategia de RSE» y de «evaluación de los impactos» correspondientes. Ya para terminar, se complementa dicho contenido conceptual con «ejemplos» reales: aplicaciones prácticas, por parte de las empresas seleccionadas, de los contenidos críticos del documento.

Por último, queremos hacer constar que: a pesar de que, en puridad, los términos Sostenibilidad y Responsabilidad Social de la Empresa / Corporativa (RSE / RSC) son conceptualmente diferentes dado que, en la práctica, suelen intercambiarse –sobre todo, en el ámbito de su uso por parte de las corporaciones- y habida cuenta del objetivo que perseguimos con este documento, los empleamos indistintamente.

CAPÍTULO 1

SIGNIFICADO DEL TÉRMINO «INTERNALIZACIÓN»

Todos, y sobre todo el mundo de la empresa (particularmente, el de las grandes corporaciones), somos plenamente conscientes de que el contexto en el que operan las corporaciones ha cambiado. O lo que es lo mismo, hoy puede afirmarse que los negocios han de desenvolverse bajo las premisas de un nuevo paradigma impulsado por lo que ha dado en denominarse la «cuarta revolución industrial» (consecuencia de la modernización: tecnificación, digitalización y globalización) y por la aparición de un sistema de fuerzas que presiona (por el lado de los gobiernos y de la sociedad civil) y demanda (por parte de los inversores y de los consumidores) a las empresas para que adopten planteamientos serios de responsabilidad en sus estrategias, así como en sus sistemas de gestión y de medida: ¡que actúen con integridad!

Ha cristalizado, por tanto, la necesidad de replantear la relación (manifiestamente inexistente casi hasta finales del siglo XX) entre empresa y sociedad. Este cambio de enfoque, en síntesis, viene impulsado por: (1) la pérdida de valores morales que ha imperado en el mundo de los negocios y la subsecuente crisis financiera registrada en 2008; (2) la necesidad (irreversible) de involucrar a los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) en los procesos estratégicos y de decisión de las compañías; (3) el desarrollo de normativa sobre gobierno corporativo; y (4) la incorporación del concepto de Sostenibilidad a las agendas social y política.

De manera simplista, aunque ciertamente compleja en lo que se refiere a su puesta en práctica, lo que exige dicho (nuevo) paradigma es que las corporaciones –habida cuenta de su enorme poder económico– abandonen los planteamientos cortoplacistas, centrados en conseguir el máximo rendimiento financiero posible, para abordar su actividad con un horizonte de largo plazo en el que el objetivo ya no está en adueñarse de los escasos recursos (que son valiosos y finitos) para ser el ganador (consolidando un modelo capitalista de «suma cero»), sino en crear valor sistemáticamente para, voluntariamente, compartirlo.

Se trata, en consecuencia, de que la actividad de los negocios se centre en la búsqueda sistemática de la creación de valor (cambiando *competencia* por *cooperación*), con el fin de compartirlo; de esta forma, la actividad económica servirá al bien común: al «interés general», tal y como se recoge en los mandatos constitucionales (Artículo 128.1 de la Constitución española).

Este nuevo enfoque, que ha dado en denominarse «capitalismo de los grupos de interés», se está imponiendo de forma irreversible como la única vía para que las empresas (sobre todo, las grandes corporaciones) consigan la necesaria credibilidad social y, subsecuentemente, refuercen su legitimidad para crecer y desarrollarse en el actual entorno, cambiante y cada vez más complejo¹.

Cabe preguntarse, por tanto, que significa e implica, en términos prácticos, el nuevo modelo de capitalismo («Capitalismo de los Grupos de Interés» – *Stakeholder Capitalism*, por su denominación en inglés).

Con respecto a su significado, fundamentalmente: (a) no prioriza las expectativas de ningún grupo de interés, por lo que todos son igual de importantes (recordemos que en el capitalismo clásico, independientemente de sus narrativas -Keynes, Friedman, etc.– hay un grupo de interés dominante / privilegiado: el de los propietarios / accionistas, para Friedman; el gobierno, para Keynes, etc.); en este sentido, los directivos / gestores de la empresa actúan como agentes (subsidiarios) en representación de todos los *stakeholders*, y no exclusivamente de los accionistas; y (b) consecuencia de lo anterior, las expectativas de todos y cada uno de los grupos de interés han de tenerse en cuenta.

Con relación a lo que implica: la clave del éxito en la gestión estará en conseguir que la actividad de la corporación satisfaga de manera equilibrada las mencionadas expectativas (que en ocasiones son conflictivas, incluso contradictorias²; y con horizontes temporales muy diferentes), sin que ningún *stakeholder* se sienta defraudado; para ello resulta imprescindible «integrar», de forma equilibrada, eficiente, eficaz y persistente, todas las expectativas en la estrategia de la corporación; así como, idealmente, incorporar a los correspondientes *stakeholders* (al menos, los que resultan vitales para la supervivencia de la organización) en los procesos de toma de decisiones.

Recuérdese que, a pesar de que las decisiones empresariales se adoptan en un entorno de vacío social, moral y normativo, sus consecuencias escapan al ámbito de la empresa impactando en el entorno tanto económica, como medioambiental y socialmente.

¹ Desde esta (nueva) perspectiva, el «interés social» de la empresa hemos de entenderlo bajo el prisma institucional, como «interés del grupo»; frente a su interpretación contractual, como «interés común de los accionistas / propietarios».

² Pensemos en el caso de un empleado que es, a la vez, accionista de la empresa. En esta situación, se dan dos intereses contradictorios en un mismo *stakeholder*: la demanda de un incremento (anual) salarial, de mejores condiciones laborales, etc. (todas estas demandas implican «gasto / inversión» a costa de los beneficios) frente a un mayor beneficio (incremento del valor de la acción en los mercados).

En otras palabras, lo que el modelo de «Capitalismo de los Grupos de Interés» exige a las empresas es que entiendan y acepten que, habida cuenta de su impacto directo (social, económico y medioambiental) en la comunidad donde operan, así como indirecto (a nivel global), su responsabilidad va más allá de la estrictamente económica (es decir, generar los máximos beneficios para sus propietarios), debiendo considerar, además, una responsabilidad legal, ética (que impregna a todas las demás) y filantrópica (Carroll, 1991); cuatro responsabilidades que conforman la nueva responsabilidad de la empresa: su Responsabilidad Social, y que habrán de saber gestionar adecuadamente para, de esta manera, solventar con éxito el papel que la empresa está llamado a jugar en el siglo XXI.

Podemos colegir, por tanto, que la irreversible implementación del modelo de *Stakeholder Capitalism* exige que las corporaciones operen con Responsabilidad Social, convirtiéndola en instrumento para la institucionalización del correspondiente modelo de administración moral.

Hablamos, en consecuencia, de una «Responsabilidad Social Corporativa Estratégica», como fuente imprescindible de innovación y de ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2006), al tratarse de un instrumento de diferenciación generalizada (Peters y Waterman, 1982) que permite a las corporaciones salir del isomorfismo.

Por tanto, orientar la actividad de los negocios hacia el modelo de «Capitalismo de los Grupos de Interés» implica enfocar la Responsabilidad Social de la Empresa desde una perspectiva estratégica (más allá, *stricto sensu*, de la filantropía y del control de daños) y no reactiva (por necesidad o como una mera campaña de relaciones públicas). Y para ello, las corporaciones recurren a integrar las expectativas de sus grupos de interés en la estrategia con el fin de lograr el mejor equilibrio posible entre crecimiento corporativo, desarrollo social y protección del medio ambiente; o lo que es lo mismo: internalizar la Responsabilidad Social en la estrategia corporativa. Este es el significado más comúnmente aceptado para el término «internalización», con el fin de llevar a la práctica la Responsabilidad Social Corporativa³.

La cuestión ahora es cómo podemos pasar de la teoría a la práctica. Y, en ese sentido, antes de describir el proceso que proponemos para ello, no debemos olvidar que tanto en la forma como en el fondo, estamos planteando un Plan Estratégico de Responsabilidad Social Corporativa; y como toda estrategia hemos de enmarcarla en un proceso de mejora continua (de aprendizaje estratégico).

³ Se trata, en definitiva, de vincular el comportamiento ético al comportamiento financiero de la corporación, mediante el equilibrio entre los intereses económicos de la corporación y el ecosistema (es decir, equilibrar la interacción: personas, planeta, beneficios). Este enfoque práctico de la Responsabilidad Social Corporativa se basa en que la relación (no exenta de debilidades) entre la RSC y el Rendimiento Financiero de la Empresa es de signo positivo; o, dicho de otra forma: que es posible crear valor para empresa creando valor para la sociedad (Forbes Insights, 2011). En esa misma línea, Garriga y Melé argumentan que los negocios para su continuidad, e incluso para su supervivencia, dependen de la sociedad (Garriga y Melé, 2004).

Teniendo en cuenta lo anterior, internalizar la RSC implica necesariamente impregnar de este modo de administración moral a toda la organización, así como a la estrategia de la empresa⁴. Consecuentemente, una vez que dicha internalización sea efectiva, la frontera entre los objetivos comerciales de la empresa (orientados al beneficio monetario) y los de índole social se tornará inexistente, toda vez que su actividad será reconducida hacia el bien común en vez de enfocarse en satisfacer, exclusivamente, los legítimos intereses de los propietarios / accionistas.

Para hacer efectiva dicha internalización, consideramos que la noción de Cuadro de Mando Integral⁵ (*Balanced Scorecard*), como herramienta de gestión estratégica, posee la versatilidad suficiente para enlazar la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa con el comportamiento financiero y no financiero de una organización⁶. Internalizar la Responsabilidad Social exige, por tanto, que la empresa en cuestión tenga visión estratégica (López y Llena, 2006); de lo contrario, sin una visión corporativa a largo plazo, las acciones de Responsabilidad Social que se definan tendrán un marcado carácter reactivo (es decir, responderán a una necesidad o a una conveniencia coyuntural), convirtiéndose en un programa más de relaciones públicas.

Recomendación 1: en términos operativos, internalizar la Responsabilidad Social implica modificar el Cuadro de Mando Integral de la corporación para transformarlo en sostenible, desde una perspectiva social, económica y medioambiental. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral Sostenible resultante se convierte en la nueva herramienta para la gestión estratégica de la empresa.

⁴ En términos más operativos, se trata de incluir la dimensión social y medioambiental en la gestión del negocio, así como en la estrategia de la empresa.

⁵ Para desarrollar la noción del Cuadro de Mando Integral, sus autores: Robert S. Kaplan y David P. Norton han publicado numerosos artículos y varios libros. Entre los mismos, se recomienda la lectura, de: (1) sus artículos, *The Balanced Scorecard: Measures to drive performance*; y, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, publicados en 1992 y 1996 respectivamente; y (2) su libro, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, publicado en 1996.

⁶ Una fuente muy apropiada para desarrollar este concepto la encontramos en Zingales *et al.* (2002), ya citada, así como en Asiaei y Bontis (2019).

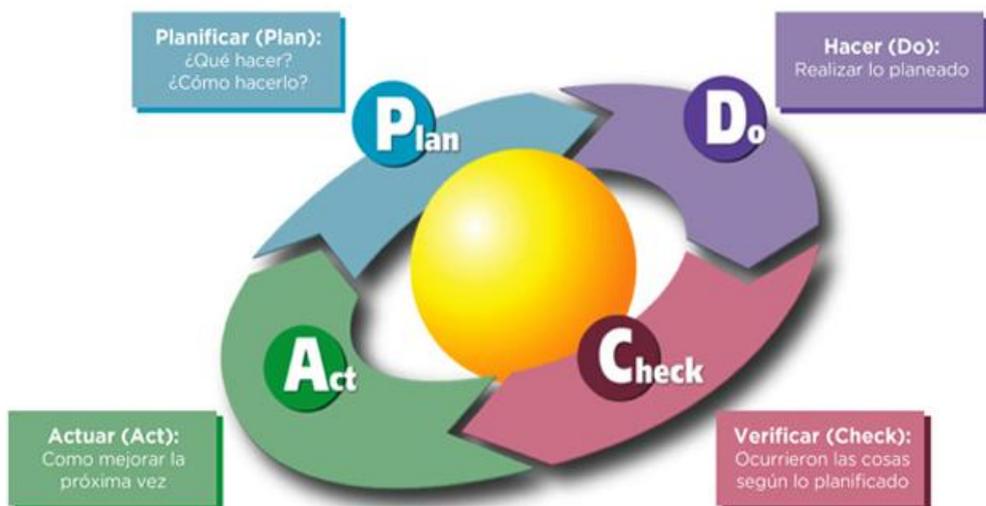
⁷ Para un mayor conocimiento acerca de la noción de Cuadro de Mando Integral Sostenible, se recomiendan: Zingales *et al.* (2002); Figge *et al.* (2002a); así como, Epstein y Wisner (2001).

CAPÍTULO 2

EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATÉGICA

Cuando en el ámbito de la empresa se habla de «mejora continua», existe casi unanimidad en utilizar el modelo de calidad total de W. Edwards Deming, conocido como «ciclo Deming». Según Deming, alcanzar la calidad total a través de la optimización de todos los procesos y etapas que conforman la Cadena de Valor de la organización (o, como se ha dado en denominar, la «excelencia en la gestión»), implica cerrar un círculo virtuoso (un círculo de mejora continua) conformado por cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA, o PDCA por sus siglas en inglés; ver Figura 1).

FIGURA 1. REPRESENTACIÓN DEL CICLO DEMING.



FUENTE: <https://www.victordelgadoquilla.com/2021/08/ciclo-de-demig.html>

Por su parte, en la Tabla 1 se ha resumido el contenido básico de cada una de las mencionadas etapas.

TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE CADA UNA DE LAS CUATRO ETAPAS QUE CONFORMAN EL CICLO DEMING.

<i>Etapa</i>	<i>Contenido básico</i>
PLANIFICAR	<p>Con anticipación para comprender lo que se desea lograr (es un paso tanto teórico como práctico).</p> <p>Paralelamente, se están poniendo en práctica los propios métodos tanto predictivos como analíticos.</p> <p>Se trata, en síntesis, de analizar la situación actual y sus necesidades para comprender los cambios que pueden introducirse al objeto de mejorar (tanto con relación a los problemas actuales como con respecto a los futuros).</p> <p>Por tanto, en esta fase, al menos: se definen los objetivos; se acuerdan las acciones correspondientes (para lograr dichos objetivos); se define el presupuesto; y se fija el tiempo de ejecución (de dichas acciones).</p>
HACER	<p>Ha de afrontarse con mentalidad de experimento científico: (a) comenzando con pruebas a pequeña escala; (b) cambiando variables para comprobar los cambios obtenidos en los resultados; y (c) documentando cada paso.</p>
VERIFICAR (ESTUDIAR)	<p>En esta etapa se muestran los resultados de las dos anteriores. Es decir: (a) si la planificación diseñada nos lleva a los resultados previstos; y (b) subsecuentemente, si se fue capaz de predecir (por adelantado) los nuevos resultados.</p> <p>Por tanto, la pregunta que ha de hacerse no es si funcionó nuestro plan, sino por qué funcionó / fracasó nuestro plan.</p>
ACTUAR	<p>Esta etapa conforma la final del ciclo que es, a su vez, la primera del siguiente.</p> <p>Como resultado de la misma, implementaríamos los conocimientos adquiridos en todas las áreas susceptibles de aplicación.</p> <p>Por tanto, todo ese conocimiento adquirido (en las tres etapas anteriores) ha de emplearse para desarrollar la etapa de Planificar en el segundo ciclo, y así sucesivamente (tercer ciclo, etc.).</p>

FUENTE: para la elaboración de esta tabla se ha seguido la información incluida en <https://www.process.st/deming-cycle/>

Veamos a continuación una posible adaptación de este enfoque de «mejora continua» al proceso de internalización / gestión integral de la Responsabilidad Social Corporativa (Tabla 2)¹.

¹ Las publicaciones de Waddock *et al.* (2002) y -apoyándose en el enfoque holístico de la RSC (Wood, 1991)- de la Comisión Europea (2010) describen sendas metodologías que son referentes con relación a la gestión integral de la Responsabilidad Social Corporativa.

TABLA 2. ADAPTACIÓN DEL CICLO DEMING AL PROCESO DE INTERNALIZACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

<i>Etapa</i>	<i>Contenido básico (1)</i>	<i>Contenido básico (2)</i>
PLANIFICAR	<p>El primer paso (que puede considerarse clave para el resultado), es comprender el entorno en el que se desenvuelve la actividad (global) de la corporación; se trata, en síntesis de conocer el contenido de la agenda política y social² de las comunidades con las que interacciona la corporación, teniendo en cuenta todas y cada una de las etapas (primarias y de apoyo) de su cadena de valor.</p> <p>Identificar los <i>gaps</i> (tanto actuales como predecibles) e impactos (positivos y negativos) que con relación a dichos contenidos mantiene la forma de llevar a cabo nuestra actividad.</p> <p>Y, por último, planificaremos (definición de objetivos, de acciones, de presupuesto y de tiempo de ejecución) la forma de cerrar dichos <i>gaps</i> y de eliminar los impactos negativos (externalidades), sin tratar de afrontar todas las posibles áreas de actuación a la vez, sino eligiendo las que más información puedan darnos sobre la validez de nuestra planificación. Todo ello, sin perder de vista nuestro objetivo: implementar un modelo de gestión que equilibre, de manera eficiente, eficaz y persistente, los resultados financieros (satisfaciendo las exigencias de los propietarios / accionistas) y las exigencias de los demás grupos de interés.</p>	<p>Definir, contando con todos los <i>stakeholders</i> (internos y externos):</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ El «Propósito Corporativo». ■ Los principios (principio de Legitimidad Corporativa; de Responsabilidad Pública de «dar cuenta» a la sociedad (<i>accountability</i>, por su denominación en inglés) de la actividad de la corporación, así como de las consecuencias derivadas de la misma; y de Compromiso –discrecional– de los gestores / directivos con la Responsabilidad Social) que motivan un enfoque empresarial basado en la Responsabilidad Social. ■ Los objetivos a conseguir. ■ Los Indicadores (de control) Clave de Rendimiento (KPIs, por sus siglas en inglés). <p>Algunas herramientas de planificación, son: el Diagrama de Gantt y el <i>Brainstorming</i>.</p>

² En la actualidad se puede asumir que el contenido de las agendas política y social globales está sintetizado en los diecisiete Objetivos del Desarrollo Sostenible y en las 169 metas que conforman la subsecuente Agenda 2030.