

Artigo recebido em 13/07/2006 e aceito em 25/10/06

Informação Meio Ambiental para os Stakeholders diante da Concepção do Balanced Scorecard

Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire

João Pessoa – PB

Bacharel em Ciências Contábeis

Mestre em Engenharia de Produção

Doutoranda Pela Universidad de Granada-España

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Professora Titular da Universidade Estadual da Paraíba¹

rosepat5@Hotmail.Com

Fabiana de Cássia de Araújo Silva

João Pessoa – PB

Bacharel em Ciências Contábeis

Doutoranda pela Universidad de Granada-España

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

fabiana-cassia@hotmail.com

Resumo

A matéria ambiental tem evoluído, passando de uma variável que significava um mero impacto sobre a imagem da organização para se transformar em fator estratégico. No contexto atual, os usuários das unidades econômicas vão além dos acionistas e credores, pois as organizações percebem a exigência de informação demandada pelos variados agentes do entorno, os *stakeholders*, e, nesse sentido, necessitam da implantação de sistemas de gestão estratégica que lhes proporcionem obter vantagens competitivas. O Balanced Scorecard surge como uma ferramenta que permite o seguimento de variáveis que ajudam na consecução de objetivos a curto e longo prazo, enfocando a obtenção de indicadores financeiros e não financeiros. O desenvolvimento desse trabalho tem como intuito focar a importância da informação meio ambiental para os *stakeholders* diante da concepção do Balanced Scorecard. Em sua conclusão, considera que o Balanced Scorecard deveria trazer na formulação de seus indicadores a variável meio ambiental, contemplando informações para os agentes do entorno, bem como se evidencia a importância da divulgação desses indicadores, o que ajudaria a organização na melhoria de sua competitividade empresarial.

Palavras-chave: meio ambiente; *stakeholders*; Balanced Scorecard.

RESUMEN

La materia ambiental ha evolucionado, pasando de una variable que significaba un mero impacto sobre la imagen de la organización para transformarse en factor estratégico. En el contexto actual, los usuarios de las unidades económicas van además de los accionistas y acreedores, pues las organizaciones perciben la exigencia de información demandada por la grande gama de agentes del entorno, los *stakeholders*, y en ese sentido necesitan de la implantación de sistemas de gestión estratégica que les posibilite obtener ventajas competitivas. El cuadro de mando integral surge como una herramienta que permite el seguimiento de variables que ayudan a la consecución de objetivos, a corto y largo plazo, enfocando la obtención de indicadores financieros y no financieros. El desarrollo de ese

¹ UFPB – Universidade Federal da Paraíba – Cep 58.100-001 – Campina Grande – PB.

trabajo tiene como objetivo enfocar la importancia de la información medioambiental para los *stakeholders* delante de la concepción del cuadro de mando integral. En su conclusión se afirma que el cuadro de mando integral debería traer en la formulación de sus indicadores la variable medioambiental, contemplando informaciones para la grande gama de actores del entorno, bien como se evidencia la importancia de la divulgación de esos indicadores lo que ayudaría a la organización mejorar su competitividad empresarial demostrando la importancia que los agentes del entorno tienen para ella.

Palabras clave: medioambiente; *stakeholders*; cuadro de mando integral

Introducción

Actualmente, las empresas han ampliado el ámbito de su responsabilidad delante de sus accionistas, proveedores y otros agentes, interesados en tener conocimiento sobre aspectos que van además de los resultados económicos y financieros. Este enfoque, aludido a la empresa, está vinculado a la superación de la teoría centrada en la consecución de beneficios para sus propietarios para la teoría que contempla la preocupación con una gama de actores que tienen intereses en ella, o sea, los *stakeholders*.

Para Domench (2002), de acuerdo con el enfoque conceptual de la teoría de los agentes interesados (*stakeholders*) la divulgación de información social y medioambiental es un intento de la firma por legitimar sus actuaciones ante un conjunto de usuarios interesados en el comportamiento de la misma, diferentes a accionistas y acreedores.

Para Dueñas (2006) las organizaciones deben adaptarse continuamente a los cambios sociales, culturales, económicos y políticos que se producen en su entorno, como una necesidad para que se mantengan y fortalezcan su posición competitiva en el mercado, garantizando su permanencia en él.

En ese sentido, las organizaciones han tenido que dotarse de una gran flexibilidad para lograr sus objetivos, implementando nuevas estrategias dirigidas a obtener ventajas competitivas que se traduzcan en un incremento de la productividad, diferenciación de los productos y optimización de los factores de producción, todo ello de acuerdo con las necesidades de la sociedad y la atención a una demanda cada vez más selectiva (Dueñas, 2006).

López Gordo (2006) afirma que hoy en día la materia ambiental ha evolucionado, pasando de una variable que representaba un mero impacto sobre la imagen de la organización para revelarse como un factor estratégico que condiciona tanto la eficacia empresarial de producir valor para los accionistas, como la destreza de negociar los riesgos que conciernen a tal capacidad, y es por ello que repercute sobre el cometido económico y financiero de la entidad.

La exigencia demandada por los usuarios de las unidades económicas ha conllevado modificaciones en la actuación empresarial, la cual desea obtener ventajas competitivas. El mantenimiento de estas requiere la implantación de sistemas de vigilancias que informen sobre las oportunidades y amenazas que puedan potenciar o hacer desaparecer las buscadas ventajas.

En ese contexto, el cuadro de mando integral surge como una herramienta que permite el seguimiento de variables que ayudan a la consecución de objetivos, a corto y largo plazo, lo cual no sólo enfoca a la obtención de resultados financieros, sino que debe estar dirigido a la obtención de resultados con una orientación estratégica al potenciar otro tipo de recursos de carácter intangible, los cuales son necesarios para la generación de valor a largo plazo para la empresa. El cuadro de mando integral permite la medición del resultado de la empresa desde cuatro perspectivas siguientes: financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento.

Este trabajo tiene el intuito de enfocar la importancia de la información medioambiental para los *stakeholders* delante de la concepción del cuadro de mando integral. Comprendiese que los *stakeholders* representan la grande gama de responsables por la continuidad de la unidad económica, pues, fornecen el *feedback* para que la misma pueda evaluar sus acciones en el entorno social que se encuentra, obteniendo a través de la transparencia de las informaciones divulgadas éxito en su estrategia empresarial.

Consideraciones sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI).

López Viñegla (2005) señala que en los últimos años, dentro del área del management y del Control de Gestión, emerge con fuerza el concepto del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, CMI), acuñado por Kaplan y Norton y, cuyo impacto empresarial está fuera de generar duda.

La denominación Cuadro de Mando Integral es la traducción en español para el Balanced Scorecard, modelo de gestión estratégica criado por Kaplan y Norton en 1992, donde su filosofía primaria se basa en que sólo se puede gestionar lo que se puede medir y que el determinante del valor de las empresas está cada vez más centrado en los activos intangibles que en los tangibles.

Otro principio que fundamenta este modelo es el hecho de que las mediciones de las actuaciones sobre la base de datos contables y financieros por sí sólo, no resultan suficientes, pues los aspectos financieros a corto plazo no garantizan el éxito futuro. El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión en que, además de utilizar indicadores financieros y no financieros como medida de control de la estrategia de la unidad económica, define las relaciones causa-efecto que ligán los índices de consecución, tornando posible observar la forma en que las variaciones de unos indicadores derivan de las de otros, lo que proporciona un itinerario lógico para conducir la estrategia hacia los objetivos finales pretendidos por la organización.

Cebrián y Cervino (2005) al citar Kaplan y Norton (1997) abordan que el Cuadro de Mando Integral trata de traducir la misión y la estrategia explícita de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación para la creación de valor, organizadas coherentemente bajo cuatro perspectivas diferentes, que corresponden a las áreas clave de la organización. Las perspectivas son las siguientes: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva del aprendizaje y crecimiento. La perspectiva financiera trata de potenciar la vinculación de los objetivos financieros con la estrategia de la firma, los cuales deben estar conectados con todas las otras perspectivas; la perspectiva del cliente analiza la percepción de la empresa por parte del cliente; la perspectiva de los procesos internos intenta buscar la excelencia en los procesos internos; y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento dirige la atención hacia aquellos recursos que son clave para mejorar y innovar.

Según comenta López Viñegla (2005), el importante en ese modelo es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales, el primer paso sería la definición de los objetivos financieros, siendo precisos para alcanzar la visión (meta a alcanzar a largo plazo). Los objetivos financieros deben constituir el efecto de la forma que la organización va a actuar con los clientes, y por su vez, el logro de sendos objetivos dependerá de cómo fue programada y planificado los procesos internos. Por último, el Balanced Scorecard (CMI) plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa por una formación- aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

Martínez (2006) aborda que el CMI no es sólo un conjunto de indicadores que miden la situación y evolución de la empresa, indicadores que de forma aislada tratan de medir las variables que se han considerado claves del éxito, sino que, por el contrario se trata de indicadores conectados entre sí, con intuito de alcanzar objetivos comunes, de esa forma, cada una de las medidas seleccionadas para un CMI debe conformar un elemento más de una cadena de relaciones de causa-efecto, de tal manera que queda claramente identificado el mensaje que se trata de comunicar el significado de la estrategia de la organización en la que se está implantando dicho instrumento de gestión.

En ese aspecto, el sistema de medición que incorpora el CMI debe establecer de forma explícita las relaciones entre los objetivos y medidas en las diversas perspectivas que se divide. Como ejemplo, la rentabilidad financiera puede ser una medida de la perspectiva financiera, donde el inductor de esta medida podría ser las ventas repetidas y ampliadas a los clientes existentes, el resultado de un grado de fidelidad entre esos clientes. De esa forma, la lealtad del cliente se incluye en el CMI en la perspectiva del cliente porque se

espera que tenga una gran influencia en la rentabilidad económica. En relación al ejemplo anterior se puede citar indicadores de actuación como el de la entrega puntual al cliente-EPC, en la perspectiva del cliente, pero para conseguir esto habrá que plantearse qué procesos internos hay que mejorar para alcanzar lo anterior, tales como tiempos de ciclos cortos en los procesos operativos y en los procesos internos de alta calidad, factores que ambos pueden ser pedidos dentro de la perspectiva de los procesos internos. Además, mejorando las habilidades de los empleados de operaciones se puede conseguir todo lo anterior y que se engloba dentro de la última perspectiva, aprendizaje y crecimiento.

Para López Viñegla (2005) es importante hacer hincapié en que las relaciones causas-efectos que se establecen son entre objetivos, no entre indicadores los cuales sirven para la medición de los objetivos. El autor presenta como ejemplo una cadena de relaciones de causa-efecto que puede ocurrir en cualquier empresa, conforme demostrado en la figura 1.

La figura 1 muestra que en el área de aprendizaje y crecimiento la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de planes de incentivos, de forma que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes si cabe. De esa forma, es seguro que la calidad del servicio se incrementaría, siendo este un objetivo clave del área de procesos internos de la organización. Todo ello deriva en su satisfacción del cliente mayor, lo que consecuentemente puede desembocar en una fidelización del cliente, aspecto muy cuidado en el área de clientes. Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios, en cierta forma, se esta incidiendo en la estrategia de crecimiento de la organización, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos importantes del área Financiera de la empresa.

RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE OBJETIVOS

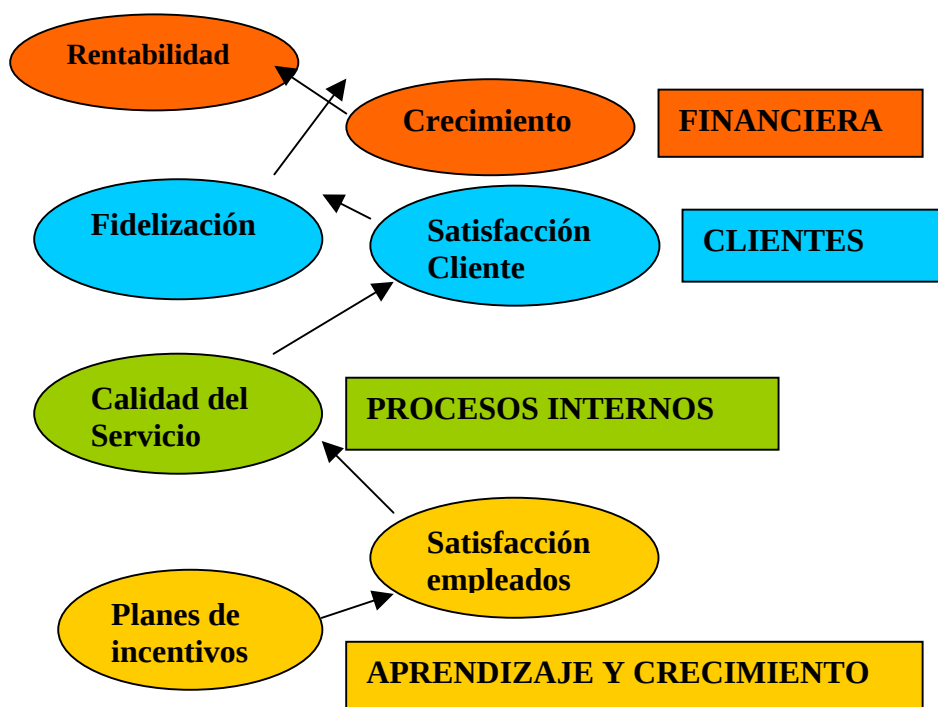


Figura 1. Adaptado de López Viñegla (2005).

López Gordo (2006) transcribe algunas ventajas de la implementación del Cuadro de Mando en las organizaciones, entre ellas evidenciase:

El Cuadro de Mando Integral requiere de la definición de objetivos, acciones y medidas de desempeño a todos los niveles de la organización, lo que supone la necesaria coordinación entre las distintas áreas funcionales y la integración de la estrategia con los

objetivos a corto plazo. Es importante resaltar que es necesario contar con la implicación de todos los responsables de la empresa, los cuales deben participar activamente en el establecimiento de los objetivos, acciones e indicadores de desempeño.

El Cuadro de Mando Integral supone una importante herramienta de control al posibilitar la comparación de los datos provisionales con los datos históricos, detectar desviaciones y emprender las acciones correctivas oportunas, favoreciendo, de esa forma, la gestión proactiva de la organización.

Otras calidades que se destacan son que el CMI contribuye a la identificación y revisión permanente y continua de la estrategia, naturaleza flexible, adaptabilidad a la actividad y circunstancias concretas de cada organización, su carácter sintético y sinóptico que proporciona una visión rápida y global de la empresa, entre otras.

Implicaciones sobre la Teoría de los *Stakeholders*

Las organizaciones se quedan preocupadas con las nuevas tendencias de los mercados, y por este motivo intentan buscar mejores maneras de gestionar sus recursos de una forma responsable, que puedan garantizar una mayor competitividad e consecuentemente una mayor demanda de mercado.

La teoría de los *stakeholders* se ha presentado tanto en el marco de las teorías de la organización (Freeman, 1984; Freeman y Gilbert, 1988, 1992; Freeman y Reed, 1983, Mitroff, 1983 citado por Argandoña, 1998) como en el de la ética de la empresa, como una superación de la teoría neoclásica que identifica la maximización del beneficio con el objetivo de la empresa y, por tanto, hace de los propietarios los únicos implicados en dicho objetivo.

La pretensión del concepto de la teoría *stakeholders* es afirmar y mostrar que la empresa en su dirección y gobierno es responsable no sólo por los accionistas sino también por otros individuos y/o grupos que tienen unos intereses en las acciones y decisiones de la empresa.

De acuerdo con Freeman(1984), citado por Argandoña (1998), “los *stakeholders* son cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa”. Una teoría de los *stakeholders* que se base en esta definición carece de fundamentación normativa, así como de criterios para identificar quienes son los *stakeholders* o para adjudicar los derechos que corresponden a cada uno (Donaldson, 1989 citado Argandoña, 1998).

La gobernabilidad de las empresas delante de la teoría *stakeholders* implica la búsqueda por parte de la dirección de un equilibrio entre las exigencias legítimas de los diversos grupos de interés de la empresa – accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, entidades de crédito, empresas asociadas, comunidad local etc., así como, la participación de todos los individuos o grupos – que poseen algún tipo de relación o vinculación con los objetivos de la organización.

En general los *stakeholders* pueden ser clasificados como todos los accionistas, inversores, ejecutivos, empleados, clientes, suministradores, distribuidores, concurrentes, como también los representantes del gobierno como el propio gobierno, comunidades locales, ONGs, grupos de apoyo a la empresa, opinión pública, medio de comunicación y otros más.

Dicha teoría es sin embargo una comprensión de la responsabilidad social corporativa donde los directivos y la empresa son, y deberían ser vistos, como agentes morales que representan las exigencias o intereses de una variedad de grupos de intereses, o individuo. Esta comprensión esta direccionada a las políticas, estrategias, procesos y una cultura empresarial propia donde la empresa y su dirección deben generar procedimientos y respuestas ante su responsabilidad social corporativa, para los *stakeholders*.

Según Harrison y Freeman citado por Esteban(2000)

“Seguramente “los efectos económicos” son también sociales, y seguramente “los efectos sociales” son también económicos. Dividir el mundo en económico y social, en definitiva, es bastante arbitrario. Desde luego, una de

las ideas originales detrás del enfoque de gestión de stakeholder era tratar de encontrar un camino para integrar lo económico y lo social”.

De acuerdo con la información, la teoría de los *stakeholders* afirma la imposibilidad de separar los problemas económico-empresariales de los problemas o cuestionamientos éticos y por esa razón es imprescindible que la empresa tenga una visión amplia de los objetivos que desea atinir.

La teoría *stakeholders* plantea una mayor responsabilidad para las empresas y las obligan a tener compromiso, respecto y fidelidad para con todos los individuos y/o grupos de intereses, atendiendo las necesidades y expectativas de la gran demanda. Así los *stakeholders* no sólo tienen derechos, sino que también han de asumir responsabilidades delante de la organización.

Información medio ambiental para los *stakeholders* en el cuadro de mando integral

López Viñegla (2005) aborda que al considerar que el sistema informativo actúa de catalizador de los datos para convertirlos en información, se está delante un componente estratégico en la empresa, por cuanto puede contribuir en el proceso de toma de decisiones.

Para Banegas Ochovo *et al* (2000) dada la realidad que envuelve a las empresas, es fundamental la existencia de un sistema de información flexible, constituyéndose como un factor estratégico y un pilar de todo el sistema de gestión que se desea implementar, pues permitirá disminuir la incertidumbre, mejorar el proceso de decisiones o modificar las consecuencias de una decisión ya tomada.

En ese contexto se destaca que para el control y la toma de decisiones por parte de los gestores, es necesario que el sistema de información tenga aspectos económicos y sociales, pues para poder decidir es necesario estar informado, tanto para esclarecer las decisiones económicas como para hacer frente a todas las decisiones que se puedan tomar en materias relacionadas con aspectos ligados al campo social. López Gordo (2005) afirma que la materia ambiental es reconocida como un factor estratégico que condiciona la eficacia empresarial de producir valor para los accionistas y la destreza de negociar los riesgos que dicen respecto a esa capacidad y, es por ese riesgo que repercute de forma decisiva sobre el cometido económico y financiero de la entidad.

La misma autora aborda que una gestión medioambiental adecuada puede reportar una mejora en la competitividad de la empresa, una determinada imagen social y un aumento en las ventas y, por tanto, beneficios de largo plazo.

Domench (2002) informa que la mayor parte de la literatura contable que aborda el estudio de la responsabilidad social de la empresa identifica dos grandes campos temáticos objeto de atención que son: medio ambiente e información sobre los grupos de referencia (empleados y sociedad en general).

De esa forma, se puede decir que las áreas más importantes sobre las que se proyecta la responsabilidad social de las empresas son las referentes a los impactos derivados de actuaciones empresariales en el entorno físico, el reconocimiento de la responsabilidad social con los empleados y la labor social de la empresa. Esos aspectos constituyen la base de todo un conjunto de actuaciones a partir de la cual se elabora la información social y medioambiental.

En el desarrollo de ese trabajo se considerará la información medioambiental la cual, según transcribe Domench (2002), hay que tener en cuenta que la acción de la empresa en el medio físico produce unos impactos ambientales que son objeto de atención y preocupación por los agentes sociales, grupos de ciudadanos e instituciones gubernamentales que exigen control e información tanto de las actuaciones empresariales como de los impactos que las mismas producen en el medio ambiente.

Muchos autores destacaron el incremento experimentado por la información medioambiental divulgada, debido más a las presiones sociales que a exigencias impuestas por alguna legislación. Este cambio de actitud está relacionado como consecuencia del cambio de valores de la sociedad y de las demandas de la misma. (Domench, 2002).

La empresa tiene su responsabilidad relacionada con el impacto que sus actuaciones causan en el medio ambiente y en la ordenación de prioridades en relación a los costes incurridos o evitados en su relación con el entorno.

Emerge, en ese contexto, la importancia de la información medioambiental para los *stakeholders*, los cuales son todos los individuos y/o grupos de intereses que pueden ser afectados o afectar en la toma de decisiones de la empresa.

La necesidad que tiene las empresas de asumir una responsabilidad social, lleva a que las mismas tengan que integrar variables sociales en los sistemas de gestión implantados, estableciendo una simbiosis entre los propios objetivos económicos-financieros y los de carácter social. En ese sentido, el cuadro de mando integral es una herramienta que facilita la toma de decisiones, pues incluye informaciones externas y internas a través de índices o ratios, que recopilan datos referentes a múltiples áreas funcionales de la empresa.

Tradicionalmente, el Cuadro de Mando Integral, hace referencia a cuatro perspectivas fundamentales: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En ese sentido, Cebrián y Cerviño (2005) comentan que es importante señalar que las múltiples dimensiones que la metodología del CMI plantea para analizar el desempeño estratégico, son las básicas, pero, se pueden, en cada caso, añadir o recortar dependiendo de las circunstancias particulares de la empresa que plantee su implementación.

López Viñegla (2005) afirma que cada empresa, en función de sus rasgos, de sus planes estratégicos, y del entorno, debe saber seleccionar sus indicadores claves de gestión, y entre la mayoría de las empresas siempre existen diferencias.

Un CMI con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. Según Kaplan y Norton (1997), a la hora de elaborar un CMI hay que tener en cuenta tres principios que permiten vincular a este CMI con la estrategia, los cuales son: las relaciones causa-efecto, los inductores de la actuación y la vinculación con las finanzas.

Las organizaciones que transforman sus estrategias a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia, por que pueden comunicar sus objetivos y sus metas.

Consideraciones finales

Dentro de las limitaciones del cuadro de mando integral (CMI) López Gordo (2005) enfoca el hecho de que, en algunas propuestas, se utilice al cliente como único agente del entorno, bien como aborda como limitación el carácter de documento interno de las empresas que o emplean. Cuanto a la primera limitación citada, se considera que la perspectiva del cliente tiene como objetivos estratégicos, generalmente, la generación o propuesta de valor para el cliente, sean clientes reales o potenciales, a través de la satisfacción del cliente y su consiguiente fidelidad. A pesar de la flexibilidad del CMI, se comenta poco sobre la importancia de la variable medio ambiental en la formulación de indicadores que puedan traer reflejos positivos para los agentes interesados, comunidades en general, instituciones gubernamentales, o sea, otra gama de *stakeholders* que no son sólo los accionistas o clientes.

Delante de la importancia de esos agentes do entorno mediante a actual coyuntura la cual están inseridas las empresas, donde muchas basan su sistema de producción en la utilización de recursos no renovables o la utilización de bienes de propiedad común como el agua o el aire, es indispensable que en la formulación de sus estrategias pongan de manifiesto preocupación con su imagen frente a la sociedad.

A través de la implantación de indicadores medios ambientales durante la formulación del CMI, las empresas podrán posibilitar una mejora en la competitividad empresarial obteniendo éxito por medio de aspectos como: mejora en la eficiencia del proceso productivo, generación de una imagen de empresa y productos respetuosos con la sociedad, reducción de costes empresariales, contribución a la obtención de la calidad total y generación de ingresos adicionales.

Relativamente a la segunda limitación arriba citada, la cual se refiere al CMI como un documento interno de la empresa, pues su publicación puede ser una valiosa información

para la competencia, teniendo en vista que traduce toda la estrategia de la unidad de negocio, es importante considerar que la organización podría publicar los aspectos relacionados con su actuación medioambiental divulgando los indicadores que representan estos aspectos y que se encuentran ubicados en el CMI, concordando de esa forma con el manifiesto de Navarro(2003) citado por López Gordo (2005).

Las organizaciones no pueden vivir a la margen de los diversos agentes que hacen parte de su entorno, por el contrario, deben construir sus estrategias de gestión asegurando la importancia de cada uno de esos partícipes, pues son ellos que pueden garantizar su supervivencia a largo plazo.

Bibliografía

ARGANDOÑA, Antonio. "La teoría *stakeholders* y el bien común". Documento de Investigación nº 355, División de Investigación-IESE, Universidad de Navarra, Barcelona,1998.

BANEGAS OCHOVO, Regino *et al* "El cuadro de mando como instrumento de control en la gestión social: recursos humanos y medio ambiente". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXIX, nº 103, 2000, pp.107-147.

CEBRIÁN, Mónica Santos y CERVIÑO, Esther Fidalgo. "El balanced scorecard o Cuadro de Mando Integral y el Cuadro de Mando Tradicional: principales diferencias". *Técnica Contable*, año LVII, nº 673, 2006, pp.10-15.

DOMENCH, Pablo Archel. "La divulgación de la información social y medioambiental de la gran empresa española en el período 1994-1998: situación actual y perspectivas". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, nº 32, 2002, pp.571-601.

DUEÑAS, Maria del Pilar Muñoz. **Tendencias en la gestión empresarial. Su adaptación contable. Principales filosofías y sus herramientas contables.** Partida Doble, nº 175, 2006. p.62-74..

ESTEBAN, Elsa González. "Consecuencialismo y deontologismo para una ética empresarial: Una mirada desde la teoría *stakeholders*". Second ISBEE World Congreso, Business, Economics and ethics, São Paulo, Brasil, 2000.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action)*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1997.

LÓPEZ VIÑEGLA, Alfonso. "Gestión estratégica y medición. El cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard". Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa (AECA). Madrid, AECA, 2005.

LÓPEZ GORDO, Maria Glória. "Medio ambiente y Cuadro de Mando Integral". In: *XVI Jornadas Luso-Españolas de Gestión Científica*. Évora-Portugal, 2006, 1 a 3 de febrero.

MARTÍNEZ, José Maria de la Torre. "Apuntes de la clase de doctorado Gestión del conocimiento: una propuesta para su identificación, medición y control". Programa de doctorado Técnicas Avanzadas de Planificación, gestión y control financiero y comercial. Universidad de Granada, 2006.