

La utilización de los CMI como instrumento para impulsar la interdisciplinariedad de la sostenibilidad.



Antonio Ruiz Molina^{1,5}, Andreas Reul^{2,5}, María Muñoz Muñoz^{2,3,5}, María Luisa Gómez Jiménez^{4,5}, Eva María Sánchez Teba¹

1. Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Málaga, Campus de El Ejido s/n, 29071 Málaga, España.
2. Departamento de Ecología y Geología, Universidad de Málaga, Campus de Teatinos s/n, 29071 Málaga, España.
3. Instituto Español de Oceanografía, C.O. Málaga., Puerto Pesquero s/n, Fuengirola, 29640 Málaga, España.
4. Departamento de Derecho Público, Universidad de Málaga, Campus de Teatinos s/n, 29071 Málaga, España
5. Instituto de Biotecnología y Desarrollo Azul (IBYDA), 29071 Málaga, España.

OBJETIVOS/ OBJETIVES

La sostenibilidad ha sido un concepto que ha evolucionado hasta el de Desarrollo Integral Sostenible (DIS). A este respecto, el DIS se plantea como objetivo y reto lograr un equilibrio entre las dimensiones social, económica y ambiental para asegurar la continuidad de las organizaciones en el largo plazo, asegurando una disminución del impacto ambiental y la sostenibilidad de la empresa a través de la creación de valor para todos los stakeholders.

En este contexto, uno de los objetivos que nos planteamos es la integración del concepto de sostenibilidad, en su sentido más amplio, en las estrategias de las organizaciones de forma concreta.

Dicha incorporación implica la inclusión implícita del concepto de sostenibilidad en el currículum de la educación superior tanto en los niveles docente, de gestión y de investigación, tratando de contribuir a la educación de ciudadanos responsables.

MÉTODO/ METHOD

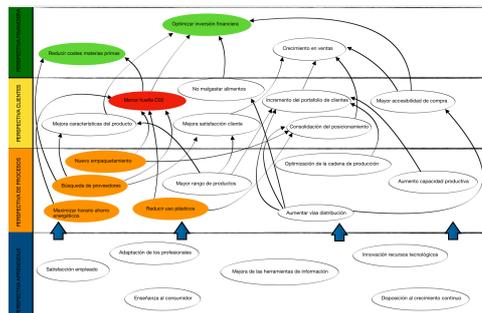
La metodología de Dirección Estratégica constituye el eje vertebrador para la consecución de los objetivos propuestos. Supone un enfoque integrador que permite vincular la empresa con su entorno, dotándola de un carácter dinámico teniendo que considerar las opiniones de los grupos de interés.

El control estratégico, que forma parte del proceso estratégico, contribuye al logro de los objetivos de las organizaciones. Además, permite dar coherencia a las estrategias planteadas mejorando el proceso de Dirección Estratégica y se convierte en un elemento dinamizador de los recursos humanos. También, actúa con responsabilidad social y consigue un impacto ambiental en las organizaciones.

Entre los mecanismos y herramientas con las que cuenta el control estratégico, el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC). Éste, alinea la visión y la estrategia empresarial. Además, la comunica a través de los indicadores estratégicos. Adicionalmente, ayuda a planificar y establecer los objetivos clave para la realización de la estrategia empresarial, aumentando conjuntamente el feedback y formación estratégica.

Uno de los elementos del BSC es el Mapa estratégico. Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización, en la que se ponen de manifiesto, de forma visual las relaciones causa-efecto de los componentes estratégicos, lo que ayuda a establecer y gestionar los objetivos e indicadores. Además, mostrarán el la relación entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

De otro lado, la incorporación del concepto de sostenibilidad en una organización puede realizarse: a) agregando solo aquellos impactos sociales o medioambientales que produzcan o generen algún valor económico a la empresa; b) minimizando los efectos sobre el entorno, es decir, midiendo el comportamiento económico, social y medioambiental de la organización, y c) de forma proactiva, considerando cómo podemos cambiar e influenciar nuestro entorno alcanzando una oportunidad de mercado para minimizar los impactos negativos de la empresa y, al mismo tiempo, plantearse cómo impactar positivamente a la sociedad y al medio ambiente.



RESULTADOS/ RESULTS

La última cuestión a dilucidar se refiere a la integración de la sostenibilidad en el BSC para la que existen diferentes opciones. La primera (integradora), consiste en la Integración en las cuatro perspectivas existentes del BSC. La segunda (adición), añade una quinta perspectiva al CMI que debe considerar los aspectos sociales y ambientales en él, siempre y cuando esta afecte a alguna esfera de interés de la organización, y sea más bien una esfera de influencia estratégica en el aspecto legal o socio cultural.

La tercera, crear un BSC específico para la RS. Ésta solo se puede desarrollar cuando se haya partido de una de las dos anteriores (integradora y adición), es decir, se haya realizado un BSC para la empresa y ahora se desea realizar otro BSC para esclarecer las conexiones existentes entre todas las perspectivas, esta opción se aconseja cuando se desea coordinar tareas de gestión.

Así pues, al incorporar la sostenibilidad a través del BSC, nos estamos asegurando que los tres pilares de la sostenibilidad se están insertando en la organización dado que el BSC tiene en cuenta tanto activos tangibles como intangibles.

Además, permite la medición de los intangibles de la sostenibilidad a partir de la observación de los procesos internos de la empresa, evaluar la cadena de valor y a la sociedad en general. De esta forma, el BSC permite transformar la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

NORMAS ISO 9001 Y 14001	CUADRO DE MANDO INTEGRAL
Objetivos	Mapa Estratégico
Comunicación	Herramienta visual
Responsabilidades y autoridades	Responsables del CMI
Pensamiento basado en riesgos	Perspectiva de Procesos Internos – “gestión del riesgo”
Recursos (personas e infraestructuras)	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
Toma de conciencia	Indicadores del CMI
Información documentada	CMI
Diseño y desarrollo de los productos o servicios	Perspectiva de Procesos Internos – “producir bienes y servicios”
Evaluación del desempeño	Indicadores del CMI

CONCLUSIONES/ CONCLUSIONS

La concienciación creciente de la sociedad por los problemas ambientales y por la sostenibilidad impele abordar su estudio en todos los ámbitos educativos entre los que se incluye la Universidad.

Es por ello que la incorporación del concepto de sostenibilidad en los planes de estudio de las titulaciones universitarias se ha convertido en una necesidad imperiosa. Sin embargo, en la actualidad, solo los estudios específicos relacionados con el ámbito medioambiental tiene incorporado, en sus planes, la materia objeto de análisis.

Además, la sostenibilidad es un concepto complejo que requiere un enfoque interdisciplinar para abordar el conocimiento de los problemas ambientales y su impacto global a medio y largo plazo para el conjunto de la sociedad.

En este contexto, una de las actuaciones primordiales es la incorporación de la sostenibilidad en el currículum de la educación superior tanto en los niveles docente, de gestión y de investigación, tratando de contribuir a la educación de ciudadanos responsables.

Así mismo, conviene que la introducción del concepto de sostenibilidad, en su sentido más amplio, se integre en las estrategias de las organizaciones de forma concreta.

Para ello, el BSC es el instrumento que permite transformar la estrategia en acción, explicitando las relaciones causales que permiten la creación de valor y la generación de desarrollo económico en las organizaciones.

REFERENCIAS/ REFERENCES

- Bieker, T. (2003) 'Sustainability management with the Balanced Scorecard', *International Summer Academy on Technology Studies - Corporate Sustainability*. Recuperable en: <https://www.bsl-lausanne.ch/wp-content/uploads/2015/04/Dylick-Muff-Clarifying-Publ-Online.full.pdf>
- Ecoact (2018). "The Sustainability Reporting Performance of the FTSE 100". Recuperable en: <https://info.eco-act.com/the-sustainability-reporting-performance-of-the-ftse-100-2018>.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2005). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Editorial Gestio 2000 S.A.