

El cuadro de mando integral para el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad

EMILIO JOSÉ GARCÍA VÍLCHEZ

Esta herramienta de gestión permite conocer en cada momento si una compañía y sus trabajadores alcanzan los objetivos económicos, sociales y medioambientales



Introducción

La creación de valor de la empresa tiene en cuenta una serie de partes interesadas, tales como accionistas, proveedores, bancos, clientes, empleados y la administración pública.

La *gestión sostenible* (GS) supone el reconocimiento e integración en la operativa de la empresa de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y el respeto de los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus partes interesadas. En la mayoría de las empresas, las variables relacionadas con el diseño, el ciclo de vida y el impacto del producto están desvinculadas de la realidad de la GS, lo que plantea una nueva necesidad de la sociedad que hay que integrar dentro del concepto de la GS. (Fig.1).

La estrategia desarrollada dentro del cuadro de mando a través de la definición de objetivos, responsables e indicadores es una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo equilibrado y mantenido de la compañía en el tiempo, aportando valor sostenido a la sociedad en general basándose en la filosofía de la gestión sostenible.

Por ello, el valor creado por la empresa corresponde, teniendo en consideración a todas las partes interesadas o *stakeholders*, a los resultados *económicos, medioambientales y sociales*, siendo necesario replantear las bases de la herramienta clásica del CMI para que englobe los conceptos relacionados con el desarrollo sostenible y responsabilidad social, expuestos a continuación:

1. Resultados Económicos. Representa el valor añadido por la compañía a la sociedad, repercutiendo directamente sobre aquellos grupos de interés que perciben retribuciones relacionadas con los resultados económicos de la compañía (accionistas, administración pública, empleados, etc).

2. Resultados Sociales. Representa el valor añadido por la compañía a la sociedad, medida en términos de la contribución al progreso y al bienestar de toda la sociedad en general.

3. Resultados medioambientales. La consecución del valor económico y social debe estar armonizado con el progresivo consumo y deterioro de los medios naturales como el agua, energía, etc.

La gestión de dicha responsabilidad social supone el reconocimiento e integración dentro de la gestión de las organizaciones, las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto

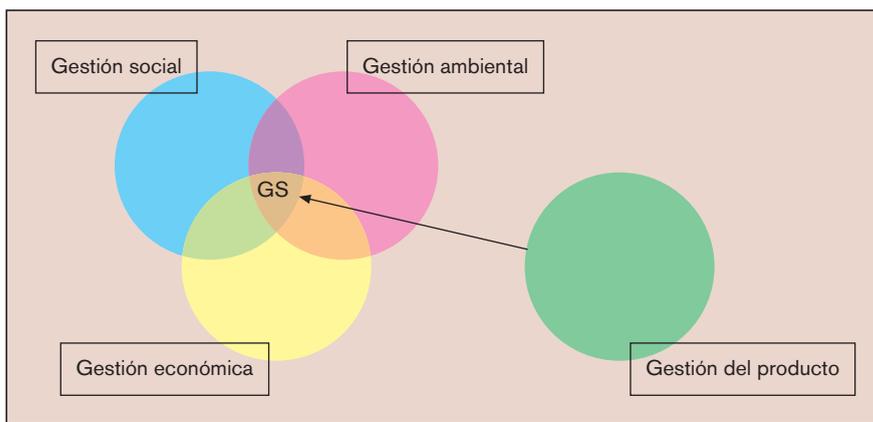


Figura 1. La gestión sostenible (GS) como concepto integrador.

a los derechos humanos con el fin de generar políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y mejoren las relaciones con los diferentes grupos de interés aumentando de esta forma su beneficio.

¿Por qué es necesario conseguir resultados en este triple ámbito?

Una *Empresa sostenible* es aquella capaz de alcanzar altos resultados en las tres categorías, ya que si no es así estamos en cualquiera de las siguientes situaciones:

1. Resultados económicos altos y resultados sociales-ambientales bajos: *Empresa no sostenible*. Empresa viable a corto plazo, ya que al descuidar las relaciones con la sociedad y el medio ambiente reciben críticas y denuncias que afectan directamente y en corto espacio de tiempo a su imagen.

2. Resultados económicos bajos y resultados sociales-ambientales bajos: *Empresa inviable*.

3. Resultados económicos bajos y resultados sociales-ambientales altos: *Empresa dependiente*. Este caso sólo sería posible en el caso de disponer de subvenciones y ayudas, como el caso de Fundaciones u ONG.

Resulta imprescindible poder medir la responsabilidad social traduciendo los

principios de la responsabilidad social en variables medibles a través de la construcción de estándares e indicadores, a partir de los cuales se pueda concluir que la empresa ha alcanzado sus objetivos pudiéndose comparar con otra de similares características, estableciéndose incluso un ranking.

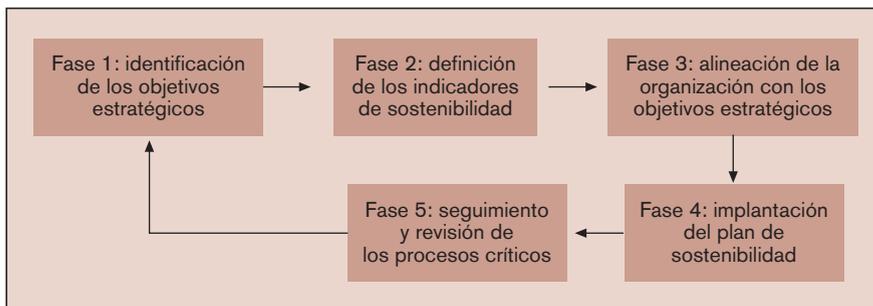
Teniendo en cuenta la gran diversidad de normas, referenciales y guías existentes a nivel internacional relacionadas con la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial, podemos concluir, después de la primera fase de investigación teórica, que los elementos esenciales con los que debería contar cualquier herramienta son dos:

1. Disponer de una estrategia estructurada para el despliegue de la sostenibilidad en la empresa.

2. Realizar una medición sobre el rendimiento que se obtiene durante la implantación de dicha estrategia a través de indicadores (cuadro de mando de sostenibilidad).

En este documento, se presenta la aplicación de la metodología de implantación de la estrategia de desarrollo sostenible, teniendo en cuenta estos dos factores clave, a una empresa del sector de la construcción, siguiendo la metodología de las cinco fases:

Figura 2. Cinco fases para la implantación de la estrategia de sostenibilidad.



RESUMEN

Las organizaciones, dentro de sus planes estratégicos, empiezan a valorar la sostenibilidad como una de las áreas de la organización a planificar, dada la importancia creciente que tiene para los diferentes grupos de interés que interactúan con la organización: accionistas, recursos humanos, competencia, proveedores, clientes, administración pública, accionistas, sociedad, etc.

Por ello, es necesaria una metodología que permita a las organizaciones la realización y puesta en marcha de dicha estrategia, y que sea convergente con los objetivos y cuadro de mando integral de indicadores ya existente en la organización, para seguir la evolución de los aspectos considerados como estratégicos por la organización dentro de las tres áreas que componen la sostenibilidad: económica, social y medioambiental.

Empresa a la que se ha aplicado la metodología

La empresa a la que se le ha aplicado la metodología es una constructora dedicada principalmente a la ejecución de obras en el campo medioambiental, relacionadas con el tratamiento de aguas residuales urbanas principalmente. Cuenta con más de 250 trabajadores fijos en plantilla, siendo su índice de subcontratación de un 70%.

La principal vía de contratación para la compañía es la adjudicación de concursos públicos en España principalmente, aunque también participa en

Cuadro 1.

Perspectiva	Económica	Medioambiental	Social
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilizar las inversiones de los accionistas Crear un beneficio superior al pasado ejercicio, conservando una tendencia positiva año tras año 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de costes ambientales Minimizar riesgos ambientales, generalmente asociados a los residuos generados dentro de la obra Eficiencia de los recursos y fuentes energéticas usadas Minimización del impacto ambiental ocasionado en el entorno durante la ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> Inversiones para desarrollos sociales Mejora de productividad por mayor motivación de las personas Desarrollo de un plan de ayudas y becas a los hijos de los trabajadores
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Crear valor para el cliente en los proyectos ejecutados Generar confianza en el cliente para que el índice de recontractación aumente cada año 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de productos más ecológicos e innovadores dentro de las obras constructivas Incremento en el uso de materiales ecodiseñados en las obras ejecutadas como contrata principal 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de la reputación corporativa Aumento de la difusión de sus actividades en mercados extranjeros
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de costes por aumento de la eficiencia de los procesos de valor Desarrollo de la I+D+i como mecanismo de competitividad e innovación, consiguiendo un posicionamiento mejor dentro del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación y puesta en marcha de procesos para la protección del medio ambiente Implantación de sistemas de gestión medioambiental y normas sobre responsabilidad social corporativa y sostenibilidad Mejorar las condiciones ambientales de los trabajadores evitando daños al medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de procesos que impactan en mejoras sociales Desarrollos de acuerdos proveedor-cliente para favorecer el desarrollo social Mejorar la seguridad en el trabajo Contribuir al desarrollo social de la comunidad
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Formación en las técnicas de producción del personal, para la reducción de las no conformidades Prima a los trabajadores mediante planes de formación personalizados Incentivos económicos reglados al personal por aumento de productividad 	<ul style="list-style-type: none"> Concienciación del personal sobre los resultados ambientales Mejora de la Tecnología para reducir el impacto medioambiental en la ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> Concienciación del personal sobre los resultados sociales Desarrollar un clima interno que promueva la conciencia social

obras en el extranjero (Italia, Francia, norte de Europa, etc.).

Está formada por las siguientes áreas:

1. Dirección
2. Marketing
3. Administración
4. Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos (SGI)
5. Planificación y Producción
6. Operaciones
7. Recursos Humanos

Le interesa desplegar una estrategia de desarrollo sostenible dentro de su organización por una triple razón:

1. Por iniciativa de la dirección, debido a que está concienciada que este campo puede reportar beneficios a corto plazo y cree que es el futuro de la empresa.

2. Para mejorar su posición estratégica frente a la competencia, y aumentar su tasa de éxito en la adjudicación de proyectos.

3. Para mejorar la imagen que tiene la obra civil dentro del grupo de interés de la sociedad.

Desarrollo del caso práctico de aplicación

A continuación, para el desarrollo del caso, se explican de manera detallada las cinco fases para la implantación de la estrategia de desarrollo sostenible que se han seguido en la empresa constructora de acuerdo con el esquema del apartado 1.

Para ello, se definirá la misión, visión y valores de la compañía para posteriormente elaborar la matriz estratégica. A continuación, se definen los mapas estratégicos derivados de la matriz y los indicadores asociados, realizando una valoración de su implantación dentro de la organización como último paso, estableciendo las diferencias entre lo planificado y lo que realmente se ha conseguido.

Fase 1: identificación de los objetivos estratégicos

La misión, visión y valores de la organización se resumen a continuación:

Misión: “Promover y participar en la construcción de obra civil centrada en las estaciones depuradoras de agua, creando una agrupación de empresas que gestione sus personas, materiales y medios productivos para conseguir unos resultados excelentes”.

Visión: Ser el referente nacional número uno del sector con permanencia a largo plazo, actuando como modelo organizativo a seguir por las empresas constructoras y auxiliares del país, favoreciendo el crecimiento y la especialización de la mano de obra, garantizando:

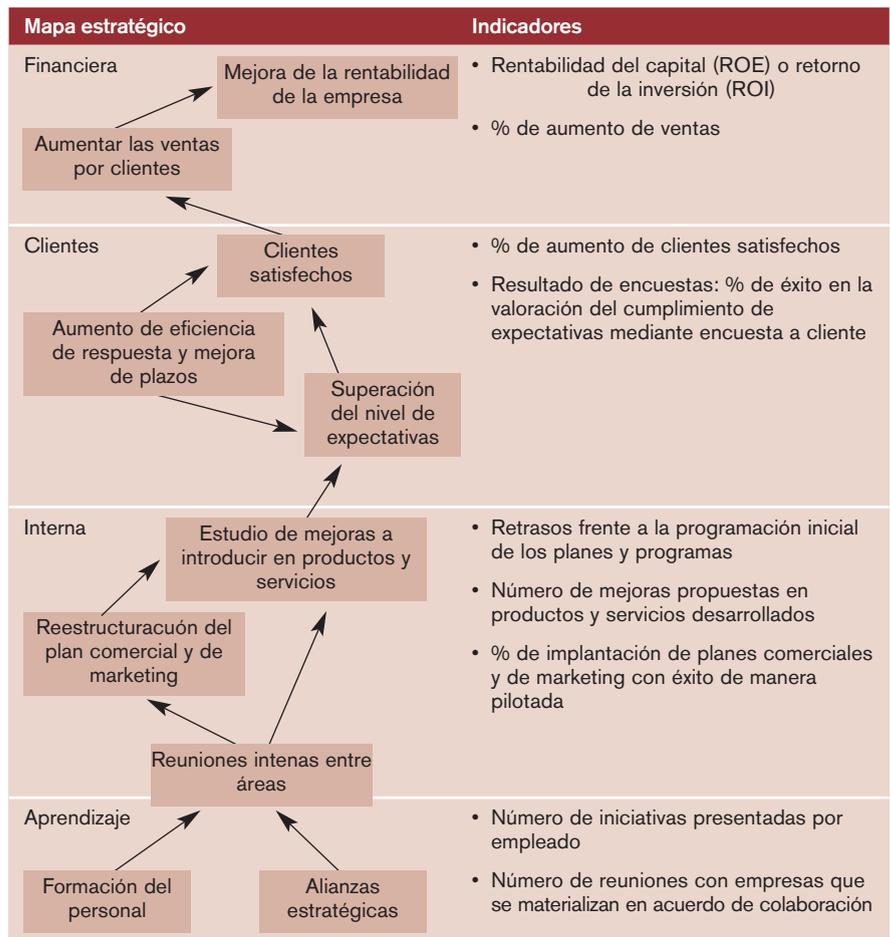
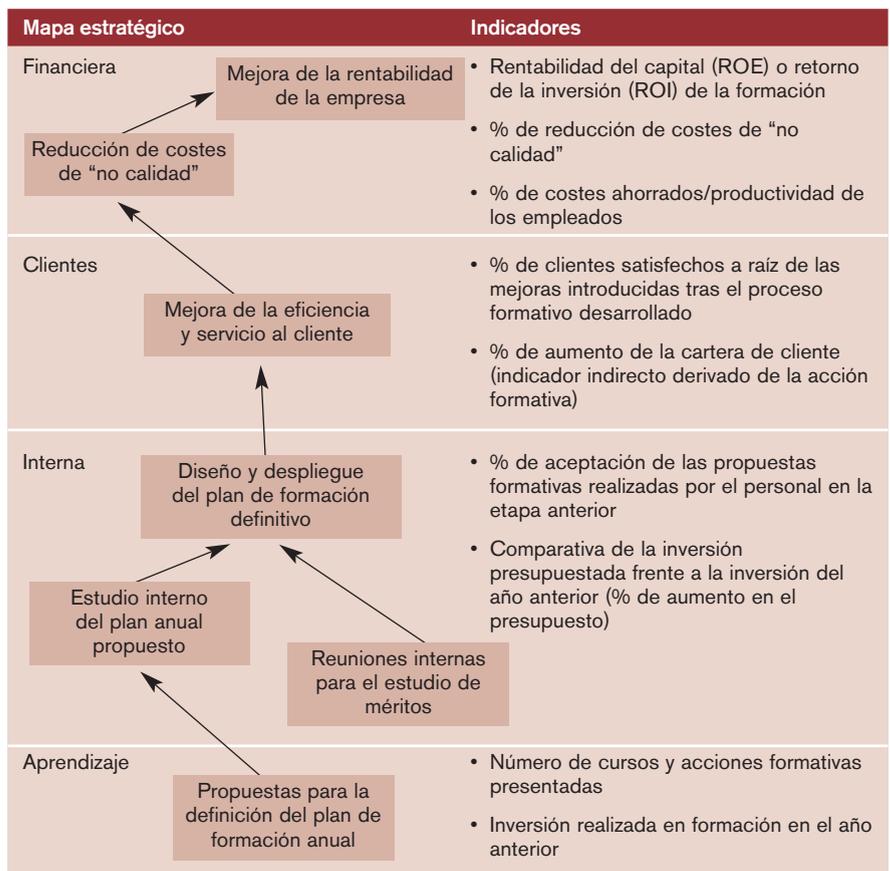


Figura 3. Aumento del índice de recontractación por parte del cliente.

Figura 4. Prima a los trabajadores mediante planes de formación personalizados.



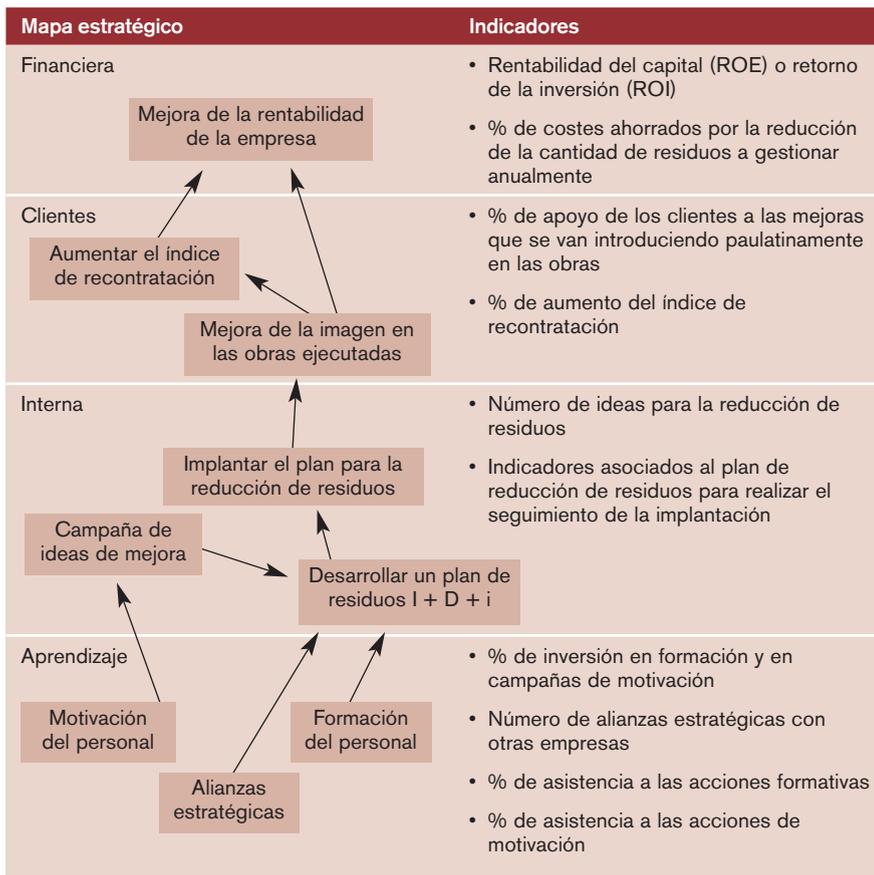
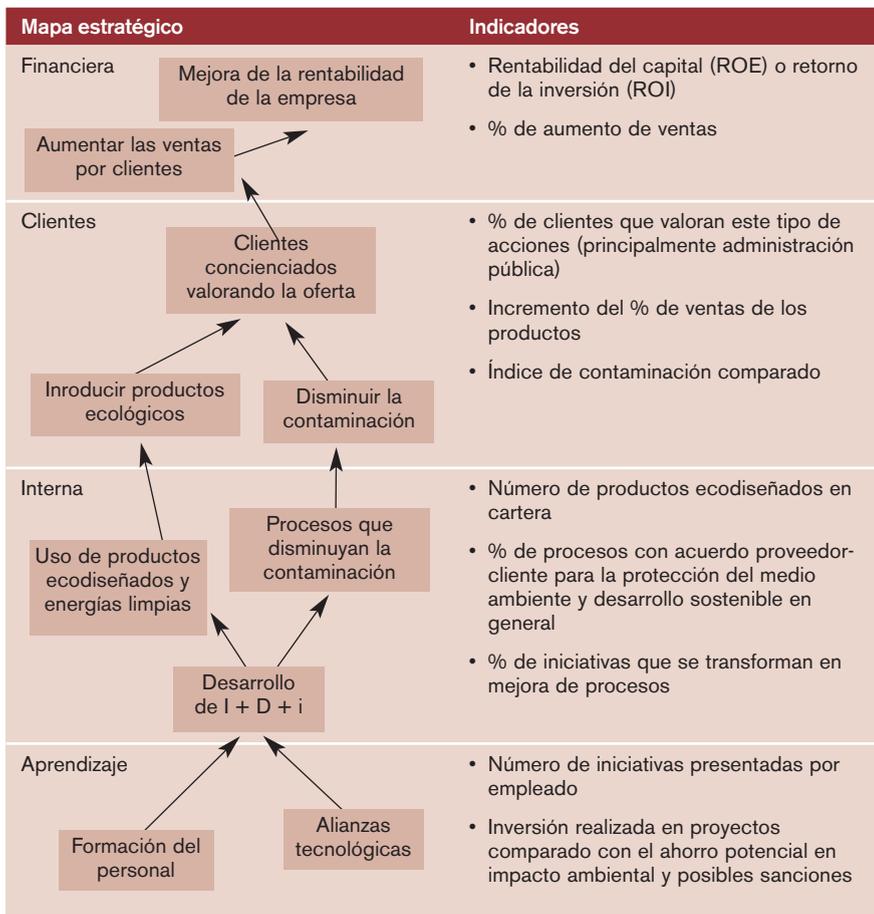


Figura 5. Minimizar riesgos ambientales, generalmente asociados a los residuos generados dentro de la obra.

Figura 6. Incremento en el uso de materiales ecodiseñados en las obras ejecutadas como contrata principal.



1. El cumplimiento de las exigencias de calidad, coste y plazos
2. La implicación con el entorno (medio ambiente).
3. El compromiso con la seguridad y salud de sus trabajadores
4. El respeto hacia la sociedad
5. La proyección en otros países vecinos a medio plazo

Valores:

1. Compartir conocimientos sirviendo, como “germen” para el desarrollo del sector en países incipientes
2. Actuar conforme a un modelo de responsabilidad social establecido, independientemente de la gestión de la calidad, medio ambiente y riesgos laborales dentro de la organización.
3. Abastecer al mercado español de estaciones depuradoras de aguas de primera calidad
4. Ofrecer la seguridad, la rapidez y la garantía de poder trabajar con técnicas constructivas avanzadas
5. Mejorar continuamente toda la organización a través de la capacitación técnica y experiencia práctica del personal

Teniendo en cuenta, además, que la estrategia de la empresa se basa en el fortalecimiento del mercado español y su expansión hacia el sur de Europa, y, además, uno de los pilares sobre los que se apoya es la responsabilidad social y la sostenibilidad de la compañía, se elabora la siguiente matriz, en donde se analizan los principales factores a tener en cuenta a la hora del desarrollo operativo, dentro de las cuatro perspectivas del cuadro de mando y de los tres principales ámbitos de la sostenibilidad: económico, medioambiental y social (*Cuadro 1*).

Esta primera fase fue desarrollada durante dos reuniones de trabajo por el Comité del Sistema de Gestión Integrado dentro de la organización, constituido por el director general, el responsable de RRHH, el responsable del SGI, el responsable de I+D+i, el responsable de Operaciones y el responsable de Marketing.

Fase 2: definición de indicadores de sostenibilidad

La estrategia de sostenibilidad se debe integrar dentro de la estrategia global de la empresa. Por ello, pueden existir planes estratégicos e indicadores que apoyen diferentes líneas estratégicas, como por ejemplo, el plan de concienciación del personal o el de I+D+i.

Por tanto, de la matriz anterior se seleccionaron los temas más importan-

tes a criterio de la dirección de la empresa para traducir los objetivos estratégicos en mapas estratégicos.

Estos asuntos prioritarios se han marcado en azul, para distinguirlos del resto.

Para la realización de esta segunda fase se mantuvieron cuatro reuniones del Comité del Sistema de Gestión Integrado dentro de la organización.

Los mapas estratégicos y los indicadores asociados a estos objetivos se muestran en las *figuras 3, 4, 5, 6, 7, y 8*.

Fase 3: alineación de la organización con los objetivos estratégicos: plan director de sostenibilidad

Una vez han sido definidos los indicadores y han sido relacionados con el mapa estratégico de la compañía, se elaboran el plan director de sostenibilidad definiendo los responsables para cada objetivo estratégico, estableciendo las metas para cada indicador, iniciativas y planes de sostenibilidad relacionados con cada indicador.

Este plan director se debe integrar con la planificación presupuestaria o de corto plazo.

Esta fase fue desarrollada durante una reunión de trabajo por el Comité del Sistema de Gestión Integrado dentro de la organización.

Un ejemplo de un plan director de sostenibilidad se muestra en el *cuadro 2*.

Fase 4: implantación del plan director de sostenibilidad

Posteriormente, para la correcta implantación en esta cuarta fase del plan director desarrollado por el Comité del Sistema de Gestión Integrado de la organización, se procedió a la ejecución de las siguientes acciones de manera secuenciada:

1. Integración dentro del comité del SGI de un área de sostenibilidad para revisar y asegurar el cumplimiento del plan director y mantener informada a la alta dirección, implicando a un responsable específico contratado para tal fin.

2. Definición explícita de las responsabilidades de incidencia sobre la gestión de la responsabilidad social de la empresa incorporando los indicadores específicos dentro del cuadro de mando de la empresa para cada una de las áreas de la organización.

3. Adecuación del sistema presupuestario para implantar la estrategia de sostenibilidad propuesta de manera programada dentro de la organización.

4. Adecuación del sistema de incenti-

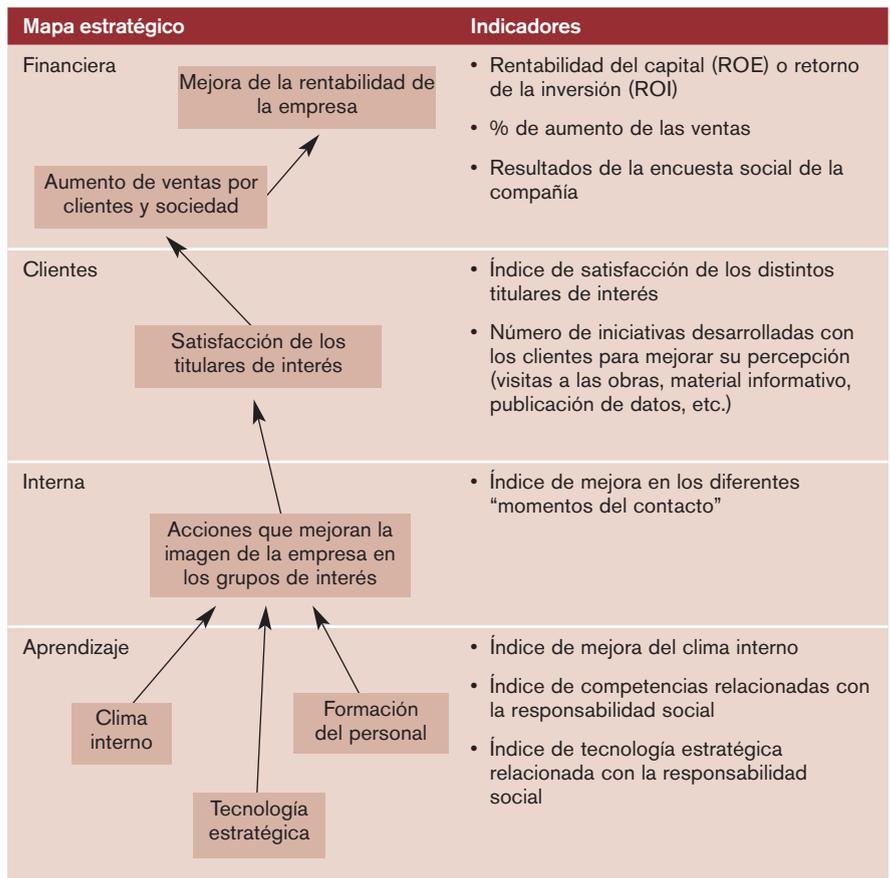
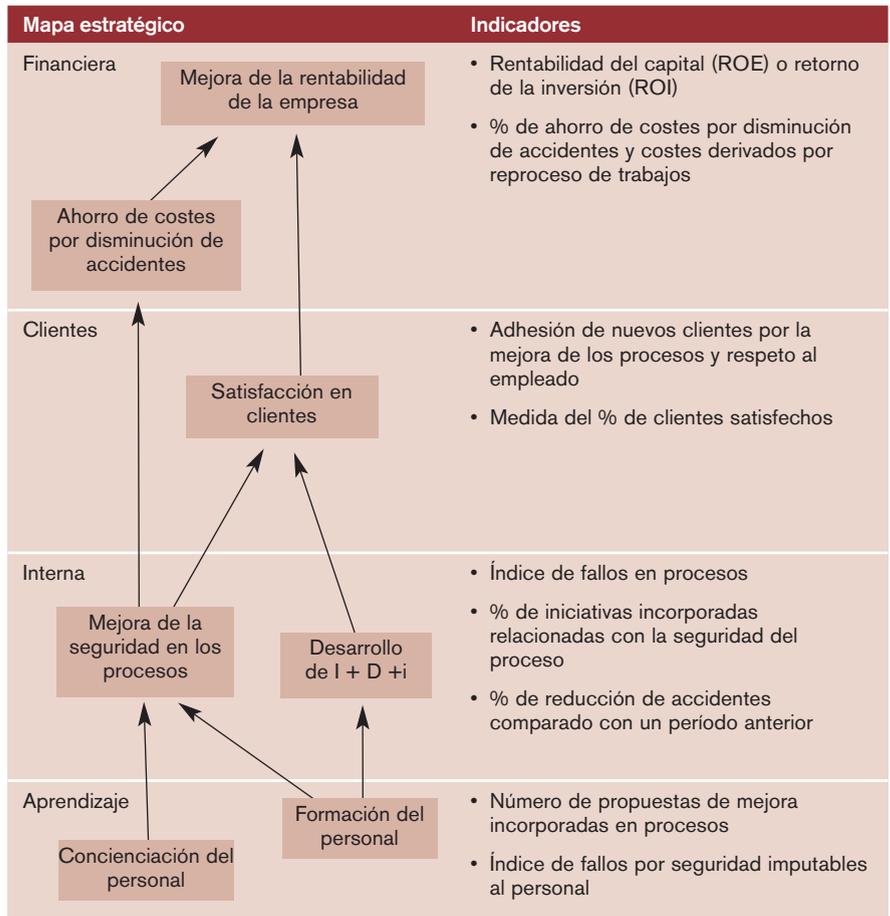


Figura 7. Mejorar la reputación corporativa e imagen social de la empresa.

Figura 8. Mejorar las condiciones de seguridad en el trabajo.



Aumento del índice de recontractación por parte del cliente			
Indicador	Meta	Plan / Iniciativa estratégica	Responsable
% de aumento de clientes satisfechos	Crecimiento durante el último año entre el 5% y 10%	Desarrollar acciones comerciales y de marketing, principalmente en las administraciones públicas, para promocionar nuestros productos y servicios	Director de Marketing
Prima a los trabajadores mediante planes de formación personalizados			
Indicador	Meta	Plan / Iniciativa estratégica	Responsable
% de aceptación de las propuestas formativas realizadas por el personal	Intentar aceptar más del 70% de las propuestas como incentivo	Fomentar la participación del personal y premiar el desempeño de los empleados de la compañía	Director de Planificación Director de RRHH
Minimizar riesgos ambientales, generalmente asociados a los residuos generados dentro de la obra			
Indicador	Meta	Plan / Iniciativa estratégica	Responsable
% de costes ahorrados por la reducción de la cantidad de residuos a gestionar anualmente	Reducir al menos un 15% los costes	Aplicar el plan de reducción de residuos, que estará directamente relacionado con los costes asociados	Director de Operaciones Director de Planificación
Incremento en el uso de materiales ecodiseñados en las obras ejecutadas como contrata principal			
Indicador	Meta	Plan / Iniciativa estratégica	Responsable
Incremento del % de ventas de los productos	Desarrollar en el Área de I+D+i un 20% de productos ecodiseñados	Utilizar como elemento diferenciador frente a la Administración Pública el uso de productos ecodiseñados para las obras licitadas en los concursos	Director de I+D+i Director de Planificación
Mejorar la reputación corporativa e imagen social de la empresa			
Indicador	Meta	Plan / Iniciativa estratégica	Responsable
Índice de mejora en los distintos "momentos del contacto"	Obtener nivel 7 en la escala de 1 a 10	Desarrollar acciones que mejoren los niveles de satisfacción percibida por los distintos titulares de interés en los respectivos "momentos de contacto de la compañía"	Director del Sistema de Gestión Integrado
Mejorar las condiciones de seguridad en el trabajo			
Indicador	Meta	Plan / Iniciativa estratégica	Responsable
% de iniciativas relacionadas con seguridad incorporadas en procesos	Desarrollar el menos el 30% de las iniciativas	Fomentar la iniciativa de mejoras en las condiciones de seguridad a través de distintas acciones relacionadas con los empleados involucrados	Director de Operaciones. Director de RRHH

Cuadro 2.

vos y compensación para implantar la estrategia de sostenibilidad dentro de las diferentes áreas de la organización.

5. Adecuación del sistema de información para el control y seguimiento del plan director, de manera interna y externa a la empresa.

De esta manera, se pone en marcha el plan estratégico de sostenibilidad junto con el resto de planes estratégicos de la empresa, fijando los recursos y plazos para cada uno de los objetivos.

Esta fase se está llevando a cabo actualmente, con plazo hasta julio de 2006, por el Comité del Sistema de Gestión Integrado dentro de la organización.

Fase 5: seguimiento y revisión de los procesos críticos

En esta fase se implantaron tres acciones específicas que facilitan y hacen posible la puesta en marcha y seguimiento de la evolución del plan director de la sostenibilidad. Éstos son:

1. Plan de comunicación. Es muy importante, tanto a nivel interno como externo, consiguiendo implicación y reputación corporativa. Para ello será necesario realizar una serie de acciones, como por ejemplo:

- Envío sistemático de información a los organismos externos (administraciones, empresas de evaluación, etc.)
- Elaboración y difusión del triple

informe indicando el impacto de los resultados en cada una de ellas: medioambiental, económica y social. Este informe se redactó a finales de 2005, estando pendiente de validar por una entidad certificadora de reconocido prestigio.

– Plan de comunicación a inversores, además de la difusión del triple informe.

– Plan de concienciación a empleados, involucrando a los mismos de la puesta en práctica de la estrategia de sostenibilidad.

2. Plan de adaptación de los sistemas de información. Este plan es necesario para la obtención y disponibilidad, en el menor tiempo posible, de la información necesaria para implantar el cuadro de



mando de sostenibilidad. Esta información consiste en:

1. Información interna para el seguimiento de objetivos, planes y recursos.
2. Información externa necesaria para realizar un *benchmarking* permanente.
3. Plan de mejora. Durante las fases anteriores, se detectaron necesidades de revisión de alguno de los procesos que tienen influencia significativa en la sostenibilidad, desarrollándose las siguientes labores por parte del Comité del SGI:
 - Análisis de los mapas de proceso.
 - Identificación de las desviaciones o desajustes entre la situación planificada y la actual.
 - Propuesta de las acciones de mejora, integrándose dentro del plan director de sostenibilidad.
 - Validación de la cadena de contactos de la empresa con los diferentes titulares de interés relacionados con la sostenibilidad.
 - Prueba de la efectividad de los procesos.
 - Participación activa de los directivos de la compañía en el despliegue del cuadro de mando de sostenibilidad.
 - Realimentación de todo el proceso mediante comunicación interna.

Esta fase se desarrollará durante los meses de septiembre a diciembre de 2007 por el Comité del Sistema de Gestión Integrado dentro de la organización.

Bibliografía

Burke, S. Caughran, W. F. 2003. *Sustainability/ Product Life-Cycle Management*.
 Club de Excelencia en Sostenibilidad. 2004. *Manual de la Empresa Responsable. Biblioteca Empresarial Cinco Días*. Vol. 2 y 11.

Club de Excelencia en Sostenibilidad. 2004. *Guía para el Diseño e implantación de una Estrategia de Desarrollo Sostenible en la Empresa*.
 Comisión de las Comunidades Europeas. 2002. *Comunicación de la Comisión relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas: Una Contribución Empresarial al Desarrollo Sostenible*.
 Comisión de las Comunidades Europeas. 2001. Libro Verde: *Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social en las Empresas*.
 Comité Técnico AEN/CTN 150. 2003. Norma Española UNE 150301:2003. *Gestión Ambiental del Proceso de Diseño y Desarrollo. Ecodiseño*.
 Comité Técnico AEN/CTN 150. 2004. *Norma Internacional UNE-EN-ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Medioambiental. Especificaciones y Directrices para su utilización*.
 Comité Técnico AEN/CTN 150. 2000. *Norma Internacional UNE-EN-ISO 14031:2000. Gestión Medioambiental. Evaluación del Desempeño Ambiental. Directivas*.
 Conferencia de las Naciones Unidas Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. 1992. *Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*.
 Cubero Marín, J. J. 2005. *Modelo Integrado de Gestión 3G1*.
 Economistas sin Fronteras. 2002. *Evaluación de la Responsabilidad Social de la Empresa Española*.
 Forética. 2005. *Sistema de la Gestión Ética y Socialmente Responsable: Norma para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las Organizaciones S.G.E. 21*.
 Global Reporting Initiative. 2002. *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad sobre el Desempeño Económico, Ambiental y Social de la Empresa*.
 IHOBE S.A. 2001. *Guía de Indicadores Medioambientales para la Empresa*.
 IHOBE S.A. 2000. *Manual Práctico de Ecodiseño. Operativa de Implantación en siete pasos*.
 Ingeniería sin Fronteras, Setem, Amnistía Internacional, Intermon Oxfam, Economistas sin Fronteras y Comfia. 2004. *La Norma Española de la Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa: PNE 165010*.
 Instituto Ethos. 2004. *Business Social Responsibility Indicators*.
 Naciones Unidas (U.N). 2002. *Pacto Mundial de la O.N.U.*
 Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.). 2001. *Declaración tripartita de la O.I.T.*

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E). 2002. *Líneas Directrices de la O.C.D.E. para empresas multinacionales*.
 Ricart, Joan E. Rodríguez, M. A. y otros. 2002. *Código de Gobierno para la Empresa Sostenible*.
 Schwarz, J. Beloff, B. y otros. 2002. *Use Sustainability Metrics to Guide Decision-Making*. Revista Cep-magazine.org.
 Segalás, J. 2003. *Evaluación de la Sostenibilidad del Proyecto Fin de Carrera*.
 Segalás, J. 2002. *L'avaluació Sostenibilista del P.F.C.*
 Social Accountability International (S.A.I.). 2001. *Responsabilidad Social: Norma SA8000*.
 Tandil, D. Ma, G. y otros. 2004. *Automating the Sustainability Metrics Approach*.
 The Institute of Social and Ethical Accountability. 1999. *Accountability 1000 Framework*.
 Torres, D. 2005. *ISO 26000: La tercera generación de estándares internacionales*. Revista Electrónica de la Fundación Entorno.

AUTOR

Emilio José García Vilchez
 emiliog@cpi.es

Ingeniero técnico industrial en Química por la EUP de Valladolid. Ingeniero en Organización Industrial por la ETSII de Valladolid. Posgraduado en Ingeniería de la Calidad. Actualmente elaborando la tesis doctoral sobre un modelo de sostenibilidad integrado para la medida y mejora de sostenibilidad de las organizaciones. Trabaja como consultor en la empresa TOM Kaizen desarrollando su carrera profesional en el campo de la gestión y organización empresarial, colaborando en proyectos nacionales e internacionales, e impartiendo docencia en másteres y congresos relacionados.