

## La quinta perspectiva del Cuadro de Mando Integral “El medioambiente” THE FIFTH PERSPECTIVE OF THE BALANCED SCORECARD “THE ENVIRONMENT”

Gonzalez Serrano, Juan Orlando    PhD Student in Business Administration, EGEU Business School    jorlandogonzalez@gmail.com

### INFORMACIÓN

Recepción: 23-01-2014

Aceptado: 24-03-2014

Publicación: 30-09-2014

### RESUMEN

La base de este estudio se sustenta en la teoría del control de gestión; con centro en aquellas organizaciones que, en busca de mejorar sus utilidades; se lanzan a la tarea de descubrir y desarrollar los factores claves que apalancen el desempeño económico; asociados a las perspectivas financieras, de clientes, operaciones y recursos humanos, propias del cuadro de mando integral (C.M.I.) y sus respectivos índices en el control del desempeño.

El propósito de este artículo, se centró en el anillo más interno sobre el posible daño al medioambiente - la industria - asociado al comportamiento de dichas organizaciones respecto de las variables que, actualmente se controlan como aporte a sus utilidades y la nula consideración de la variable medioambiental como aporte a dicho índice. Índice de desempeño de las organizaciones y su relación con el entorno económico más inmediato; es en donde se ha pretendido incorporar la variable medioambiental, como una perspectiva más en el C.M.I.; con el firme interés de movilizar el conocimiento a expandir esta proposición que, permita explicar el grado en que este fenómeno de indiferencia por la destrucción del medioambiente; también, destruye el resultado financiero de las organizaciones.

Lo anterior se ha logrado sobre una metodología que tiene su raíz en una base documental y cruces empíricos con discusiones que, concluyen los presentes resultados. Resultados que hablan de que, la asignación de un beneficio tributario, al diferencial en el ahorro de energías contaminantes y la creación de una perspectiva medioambiental con índices que, adquieran la misma importancia que hoy tienen los indicadores, asociado a las cuatro perspectivas que dan forma al C.M.I.; reflejarán un aumento en las utilidades de las organizaciones que sustenten su producción en la ocupación por el cuidado del medioambiente; mientras se logran los importantes niveles de cultura asociados a dicho cuidado.

PALABRAS CLAVES: Entorno económico, Medioambiente, Organización, Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

### ABSTRACT

The foundation of this research is supported by the management control system theory; with core on those organizations that, seeking to upgrade their incomes; pounce themselves in the task of discovering and developing the key factors that force the economic performance; related to the financial perspectives, of clients, operations and human resources, owned by balanced scorecard (BSC) and its corresponding rates in the performance control

The purpose of this paper, was focused on the internal ring about the possible damage to the environment –the industry- related to the behavior of those organizations regarding the variables that, nowadays are controlled as a contribution to his profits and the non-existent consideration for the environment variable as an input to such rate. Performance rate of the organizations and its relation with the most immediate economic surrounding; is where it has been tried to include the environment variable, as another perspective in the BSC; with the strong interest on mobilize the knowledge to expand this proposal that allow to explain the level in which this indifference phenomenon on the environment destruction; also destroys the organizations financial efficiency.

Prior has been accomplished on a documentary ground and empirical intersections with debates that conclude these results. Results which speak of, that the assignation of a tax benefit, differential on the polluting energies saving and the creation of an environmental perspective with rates that acquire the same relevance that the indicators have today, related to the four perspectives that shape the BSC; will reflect an increase in the incomes of the organizations that support their production on the environmental care occupation, while significant levels of culture related to said care are achieved.

KEYWORDS: Economic environment, Environment, Organization, Balanced Scorecard.

Programa de Doctorado en Administración de Empresas  
Escuela de Gestión Europea  
EGEU; Santiago, Chile. Université Libre des Sciences de l'Enterprise at des Technologies de Bruxelles, Belgica. cel. 79665040

## INTRODUCCIÓN

El entorno económico no solo es lo que describe la macroeconomía; sorprende gratamente la exposición de Barria, N. (2013); pues, presenta un análisis desde una perspectiva distinta a lo establecido en la base del “Problema económico”; orientado solo a la exposición de como cubrir las necesidades de la sociedad con recursos escasos; pues, incorpora al debate, la variable medioambiental empujándolo sobre un análisis de segundo orden que, sorprende la racionalidad más popular respecto a que ésta, solo asocia el problema medioambiental a las emanaciones de contaminación industrial, vehicular y calefacción; sin correlacionar su efecto con el problema económico; puesto que, el cuidado al medioambiente es el factor clave en la preservación de recursos naturales que, de ser ignorados por el sector productivo; puede llegar a convertirlo en un espacio inerte sin aporte a los pilares que sustenten la vida de las futuras generaciones; sin considerar; lo expuesto a toda página en suplemento “Campo sureño” del “Diario Austral” de Osorno el día Lunes 04 de agosto de 2014; en donde se exponen las proyecciones de pérdidas en aporte al PIB; por sectores productivos en Colombia; indicando que “en el caso agrícola se prevé un 7,4% de pérdida en rendimiento, de 1,6% de pérdida en la productividad de la carne y de la leche y que en 5,3% bajaría la carga de desembarque del sector pesquero; solo por mencionar algunos”, menciona el documento; si no nos ocupamos de programar las mitigaciones de los efectos ya conocidos por la presencia del cambio climático a raíz de la presencia del niño; solo por poner un ejemplo. Lo que implica una pérdida del 3,7 % acumulado del PIB (medido en 2010) para ese país en el último siglo.

La base de este estudio se sustenta en la teoría del control de gestión; con centro en aquellas organizaciones que, en busca de mejorar sus utilidades; se lanzan a la tarea de descubrir y desarrollar los factores claves que apalanquen el desempeño económico; asociados a las perspectivas financieras, de clientes, operaciones y recursos humanos, propias del cuadro de mando integral (C.M.I.) y sus respectivos índices de control en dicho desempeño; ignorando el medioambiente.

No es difícil encontrar en paredes de distintas organizaciones productivas la predica de su Misión, Visión y Valores en el marco de su gestión estratégica, con sustento en la planificación estratégica; cuya herramienta de control es el cuadro de mando integral con cuatro perspectivas; Kaplan, R. y Norton, D. (2008, p.61-99) en las que, no figura la perspectiva medio ambiental y aquí nace una gran tarea; “Incorporar la perspectiva medioambiental con índices que midan el desempeño económico de las organizaciones versus el efecto de sus procesos productivos en el medioambiente”; convirtiendo a esta perspectiva en una importante variable a considerar en la toma de decisiones directivas.

Así esta tarea, se convierte en el firme propósito de este artículo, que aborda un análisis sin pretensión de ser específico, sin embargo, persigue revertir el comportamiento de las organizaciones respecto de las variables que, actualmente se controlan como aporte a las utilidades, modificando la nula consideración de la variable medioambiental como aporte a dicho índice; para luego, concluir la forma en que se pueda incorporar una perspectiva medioambiental con índices de control que, complementen los usados actualmente en la medición de dicho desempeño, a través del “cuadro de mando integral”. Kaplan, R. y Norton, D. (1999, p. 14).

Se pretende además que “Entorno económico” no solo lleve a la razón de quienes utilizan o leen este concepto, a la macroeconomía en su concepto más puro; sino también; fijar su mente, en el entorno inmediato de su ser, como lo es el aire, agua, tierra, mar, cielo, etc. Fijación que nos ha impulsado a investigar esta débil comunión de las organizaciones entre su entorno inmediato y lo que conocemos como beneficio o rendimiento económico.

Este artículo; no será el que describa los índices de esta nueva perspectiva; pero, se espera movilizar el conocimiento e interés hacia esta tarea; pues, se pretende explicar que la destrucción; así como la contribución, van desde la industria hacia su entorno más cercano; esto es, la ciudad en la cual está emplazada y por ende la región, el país, el continente, el planeta; todo el medioambiente.

### Problema de investigación

Se encuentra literatura sobre cómo desarrollar indicadores claves del desempeño; en pos del beneficio económico; pero, poca o nada de las veces nos encontramos con índices de desempeño enlazados como función de impacto en el medioambiente. Más bien forma parte de los valores de la compañía pero, sin medición alguna.

Existe preocupación en la industria, de los sistemas de generación de energía; tanto eléctricas, como de vapor; desarrollando factores de uso en función del ahorro; ¿Cuánto de esa preocupación se convierte en ocupación como protección al medioambiente en la industria productiva?. Esto solo encontrara respuesta en una cultura de protección al medioambiente; luego, es necesario en el intertanto, asociar una perspectiva medioambiental que muestre el impacto que tiene el control en su cuidado, sobre el rendimiento económico de las organizaciones. “Cuando el bolsillo de las organizaciones productivas se ve afectado; se vuelve la cabeza a mirar qué lo está afectando”

¿Es posible valorizar el medio ambiente?

¿Es posible incorporar una perspectiva medioambiental que influya en la toma de decisiones de cómo, cuanto y cuando producir?

Se pretende dar respuesta a estas interrogantes con el análisis de estudios desarrollados en las áreas de teoría de organizaciones, economía y administración.

Debemos ir desde la industria, contribuyendo al medioambiente a su entorno más cercano; esto es la ciudad en la cual está emplazada y por ende la región, el país, el continente, el planeta.

### Metodología

La metodología utilizada, tiene su raíz en una base documental presentada a continuación bajo el título “Marco referencial” (con su respectivo marco teórico y conceptual) y cruces empíricos con discusiones que, concluyen los resultados presentados en comentarios y conclusiones de este artículo.

### Marco referencial

#### Marco teórico

De cátedra Limone, A. (2013) sobre “Teoría de organizaciones” y cátedra de Barría, N. (2013) referente a “Entorno económico”, se puede entender que, lo irresoluto del pensamiento, respecto del actuar en nuestro entorno, ha sido sesgado por lo financiero en la obtención de resultados inmediatos y de la misma forma actúan las organizaciones.

Junto a la Misión, Visión y Valores que predicán las organizaciones en el marco de su gestión estratégica, sustentado por el cuadro de mando integral que subyace a la planificación estratégica y sus cuatro perspectivas Kaplan, R. y Norton, D. (2008, p.61-99) ; nace una gran tarea; “Incorporar la perspectiva medioambiental con índices que midan el desempeño de las organizaciones como contribución a la afección del medio ambiente”; convirtiendo a esta perspectiva en una variable adicional para la toma de decisiones ejecutivas; especialmente en el “cómo” producir.

El Ingeniero Tomasini, D. (2014); da un gran paso al mencionar el tema de valoración del medio ambiente asociado a lo macro; refiriéndose a temas de Estado, identificado cómo, este puede apoyar con políticas públicas y leyes que generen protección a la naturaleza y entorno medioambiental. En la misma línea pero, más acotado esta “La huella ecológica” documentada desde una perspectiva particular por Simmons y Cambers (1998) y luego por Simmons et al., (2000); pero, con un mayor acercamiento a las fronteras de las organizaciones productivas.

Se apela a la experiencia empírica sobre la materia; respecto de lo que se vive al interior de organizaciones productivas (en lo micro); entendiendo que, éstas centran su ocupación en alcanzar niveles de utilidad en las que no se logra identificar claramente, la consideración de índices medioambientales más allá de lo que las norma exigen; solo con el objeto de evitar multas y/o rechazo social, propias de estas transgresiones; pues, las decisiones de producción, promoción, distribución y venta, son solo función de cuatro perspectivas ( Financiera, Procesos internos, Clientes y RRHH) según postula “el cuadro de mando integral”. Kaplan, R. y Norton, D. (1999, p. 14).

#### Marco Conceptual

#### CMI

Kaplan, R. y Norton, D. (1999, p. 14); afirman que, el cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los indicadores de adecuación de esos objetivos financieros.

Drucker P., Eccles R., Ness J., Cucuzza T., Simons R., Dávila A., Meyer C., Kaplan R., Norton D., (2005 p.5); indican, que a la vez que proporciona información a la alta dirección desde cuatro perspectivas diferentes, el CMI minimiza la sobrecarga de información al limitar el número de medidas utilizadas. Es muy raro que las empresas se resentan por tener pocas medidas, lo normal es que sigan añadiendo nuevas medidas, siempre que un empleado o un asesor haga una sugerencia valiosa. El CMI fuerza a los directivos a centrarse en el puñado de medidas que son más críticas.

Bueno; es esto lo que debemos hacer; incorporar nuevos índices asociado al medioambiente que obligue a los directivos a mirar. Ya expresamos que, “Cuando el bolsillo de las organizaciones productivas se ve afectado; se vuelve la cabeza a mirar que lo está afectando”

Perspectivas del CMI

Son cuatro las perspectivas que permiten hoy a las organizaciones medir su actuación y seguir el comportamiento financiero.

Figura 1: Los cuatro ámbitos de CMI



Fuente: [http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral.pdf](http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf) 24/08/2013.

Kaplan, R. y Norton, D. (1999, p. 15); especifican que, “el CMI permite a los directivos contemplar la empresa desde cuatro ángulos importantes (ver figura 1). Proporciona respuestas a cuatro preguntas básicas”:

- ¿Cómo nos ven los clientes? (perspectiva de los clientes).
- ¿En qué tenemos que destacar? (perspectiva interna)
- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? (perspectiva de innovación y aprendizaje).
- ¿Qué les parecemos a los accionistas? (perspectiva financiera).

Índices

Los indicadores son unidades de medición de los objetivos; objetivos que forman parte de los factores claves de desempeño, asociado a las perspectivas que componen el CMI.

Desarrollo y resultados

Beneficio Económico y su relación con el entorno medioambiental

¿Es posible valorizar el medioambiente?

“El concepto de valor económico total (VET); permite incluir tanto los bienes y servicios tradicionales (tangibles), como las funciones del medioambiente, además de los valores asociados al uso del recurso mismo”; se indica en

“Capítulo 1 de Valoración económica”. En este contexto podemos apreciar, el valor de uso indirecto; propio de los beneficios que recibe el ser humano, de los servicios del medioambiente; sin la necesidad de que físicamente se acceda al recurso natural; pero si de que el recurso se mantenga físicamente en buenas condiciones; explica.

Lo anterior; no deja dudas de que el medioambiente puede valorizarse; luego, la tarea está en los hogares, en los colegios desde lo más básico; de tal forma que, generaciones futuras puedan dar verdadero valor al medioambiente; pero hoy, mientras esta cultura se desarrolla; debemos mostrar cuanto pierden las compañías en su resultado financiero, al no ocuparse del medioambiente; lo que podemos alcanzar, solo a través de índices perfectamente medibles y dar paso a decisiones de cómo producir sin afectar el rendimiento económico y por subyacencia (al menos por ahora ) al medio ambiente.

¿Es posible incorporar una perspectiva medioambiental que influya en la toma de decisiones de cómo, cuanto y cuando producir?

Es perfectamente posible incorporar una quinta perspectiva al CMI de Kaplan, R. y Norton, D.; como lo es “El medioambiente” conociendo a cabalidad la interrelación de los procesos productivos de las organizaciones y su entorno. En este camino podemos identificar el uso de distintos tipos de energía usados en los procesos productivos; como lo son: La energía eléctrica; Aire, Vapor, Gas, RIL e insumos en el proceso de empaque; incluso, con decisión de usar plástico o papel y cartón.

Cuan eficiente somos en el uso de energía; es el fundamento de una quinta perspectiva. El Medioambiente

Figura 2 : Los cinco ámbitos del CMI; ( Incluye perspectiva Propuesta )



Fuente : Elaboración Propia

Cuanto aportamos a la preservación del medioambiente; será la quinta respuesta a una quinta pregunta básica; sumada a las cuatro planteadas por Kaplan, R. y Norton, D. (1999, p. 15).

Ya contamos con el fundamento de la quinta perspectiva y la pregunta básica a responder por la organización; se debe trabajar ahora en los índices generales de la quinta perspectiva; para luego, finalizar con una interrelación global de perspectivas y factores que permitan a los directivos, tomar decisiones incluyendo esta nueva perspectiva - el medioambiente - . Esto último, es la tarea sobre la cual insta este artículo; pues, se insiste en el firme propósito de movilizar el conocimiento e interés por expandir esta propuesta que, permita explicar el grado en que este fenómeno de indiferencia por la destrucción del medioambiente, también destruye el resultado financiero de las organizaciones.

Resultado de las organizaciones y su relación con el entorno económico más inmediato; es en donde se ha pretendido incorporar la variable medioambiental, como una perspectiva más en el C.M.I., con sus propios índices de control; de tal forma que, complementemente así, un análisis holístico en la medición del rendimiento económico de las mencionadas organizaciones. Lo anterior se ha logrado sobre una base documental y cruces empíricos con discusiones que, concluyen los presentes resultados. Resultados que hablan de que la asignación de un beneficio tributario, al diferencial en el ahorro de energías contaminantes y una perspectiva medioambiental con índices que, adquieran la misma importancia que hoy tienen los indicadores, asociado a las cuatro perspectivas presentadas en el conocido C.M.I.; reflejarán un aumento en las utilidades de las organizaciones que sustenten su producción en la ocupación por el cuidado del medioambiente; mientras se logra un importante nivel de cultura en dicho cuidado.

#### Comentarios

Blanco, E. (2006). Se refiere a la complejidad de crear índices que midan actos sociales y variables medioambientales; aun así, su tesis muestra la implicancia que tiene el sector industrial en las distintas variables que afectan al medioambiente, desde una visión contable; sin embargo, aun estando de acuerdo con su conclusión; el interés del presente artículo; se ha centrado en impulsar el desarrollo de índices que, puedan ser medibles; como es el caso de ahorro en los distintos tipos de energías, de uso frecuente en el sector industrial. Lo anterior sin caer en la complejidad de ecuaciones contables e interpretación de variables con grados de subjetividad que impliquen un bajo consenso; como lo puede llegar a ser un activo medioambiental.

El ahorro, es una medida que aparece como viable en el valor de sustentabilidad, Duran, G. (2014, p 11); por tanto, podemos extrapolarlo al sector industrial

como índices de ahorro energético y de contribución al cuidado del medioambiente; con beneficio directo sobre lo económico y lo social. Recordemos la expresión en el inicio de este artículo: "Cuando el bolsillo de las organizaciones productivas se ve afectado; se vuelve la cabeza a mirar qué lo está afectando".

Después de generados los índices claves de desempeño que sustenten la perspectiva medioambiental; resta generar las políticas de Estado que, permitan como primer paso; retribuir al sector industrial, con reducciones porcentuales a los impuestos según porcentualización de ahorro y/o eliminación de energías contaminantes. Todo esto insistimos, mientras se generan culturas medioambientales en las nuevas generaciones.

#### CONCLUSION

De acuerdo a lo desarrollado se ha logrado sentar las bases para dar respuesta a:

¿Es posible valorizar el medio ambiente? y si ¿Es posible incorporar una perspectiva medioambiental que influya en la toma de decisiones de cómo, cuanto y cuando producir?; para ir desde la industria, contribuyendo positivamente al cuidado de su entorno más cercano; esto es la ciudad en la cual está emplazada la industria y por ende la región, el país, el continente, el planeta.

Se espera haber puesto la inquietud de avanzar en el desarrollo de encontrar la fórmula más adecuada en la medición; de cuanto, el medioambiente se ve afectado por producir sin conciencia medioambiental, arrastrando estructuras organizacionales que no incorporan departamentos preocupados del medioambiente; como lo hacen con departamentos de finanzas, administración, ingeniería, mantención, etc. ; incorporando una perspectiva y sus índices claves de desempeño que, indique al directorio; cuanto afecta al estado de resultados, el hecho de ignorar el medioambiente.

Resta por tanto el desarrollo de esta perspectiva medioambiental y sus índices claves de desempeño, junto a la descripción de políticas de Estado que, permitan como primera medida; retribuir al sector industrial, con reducciones porcentuales a los impuestos; según, porcentualización de ahorro y/o eliminación de energías contaminantes. Recordemos nuevamente, la expresión: "Cuando el bolsillo de las organizaciones productivas se ve afectado; se vuelve la cabeza a mirar qué lo está afectando"; lo que; puede poner fin a las consideraciones de las "externalidades" (Economías y deseconomías externas).

## BIBLIOGRAFIA

- Bernal, C. y Muñoz, C. (2005). *Ruta para la elaboración de la propuesta o anteproyecto de investigación científica (método general)*
- Bernal, C. y Muñoz C. (2006). *Métodos de investigación*, México, Pearson
- Barría N. (2013). *Cátedra Entorno Económico*, EGEU Chile
- Blanco E. (2006). *Tesis doctoral. Influencia de la nueva legislación en la información medioambiental suministrada por las empresas un estudio regional*, Facultad de Ciencias Jurídicas y sociales. Universidad rey Juan Carlos, España.
- Capra, F. (1996). *La trama de la vida*, Editorial Anagrama, España
- Durán G. (2014 p 11). *Medir la sostenibilidad: Indicadores económicos, ecológicos y sociales*, Universidad Autónoma de Madrid; documento en línea bajado el día 29 de julio de 2014; desde: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/jec7/pdf/com1-6.pdf>
- Drucker P.F., Eccles R.G., Ness J.A., Cucuzza T.G., Simons R., Dávila A., Meyer C., Kaplan R.S., Norton D.P., (2005) *Como medir el rendimiento de la empresa*. HARVARD BUSSINES REVIEW, Chile, Planeta.
- Faya, A. (2013). *Bienestar subjetivo y competitividad*, Estudios Unidos Mexicanos, México
- Kaplan, R.S. y Norton, D.S. (1999). *El cuadro de mando integral*. Barcelona, Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2003). *Como medir el rendimiento de la empresa*, Ediciones Deusto, España
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *The Execution Premium*, Ediciones Deusto, España
- Limone A. (2013). *Cátedra Teoría de Organizaciones*, EGEU, Chile
- Simmons y Cambers. (1998). y Simons et al., (2000). *Metodología eco –índice*
- Eco H. (2006). *Como se hace una tesis*, Barcelona, Gedisa
- Tomasini, D. *Valoración económica del ambiente*, Buenos Aires, Argentina; Documento en línea bajado el día 29 de julio de 2014; desde: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/PED/Semana4/Valoracioneconomica.pdf>
- Diario Austral Osorno. (2014). *Campo Sureño*, Suplemento, Chile.