



Integración y cambio organizacional hacia la sostenibilidad

Dr. Luis (Luigi) Amendola, Ph.D , Dr. Juan Diaz, Ph.D

PMM Innovation Group, Europa, PMM CIEx Innovation University, USA, PMM Business School,

Resumen

Este artículo examina por qué y cómo los líderes corporativos operacionalizan la sostenibilidad en la estrategia, los sistemas y las actividades organizacionales. La investigación identificó impulsores, facilitadores, métodos de evaluación y prácticas de gestión del cambio, para iniciativas corporativas sociales, ambientales y financieras. Los profesionales de la sostenibilidad influyen en la alineación de los objetivos, la misión y los valores de la sostenibilidad en las organizaciones líderes. Las contribuciones académicas incluyen información sobre cómo las empresas de alto rendimiento gestionan el cambio que implica responsabilidad social y medioambiental. La integración como un enfoque basado en sistemas para la sostenibilidad es fundamental, la gestión del cambio, la innovación y la estrategia corporativa. La integración se lleva a cabo a través de la alineación de las métricas de desempeño dentro y entre las unidades y funciones de negocios con un llamado a la medición de desempeño integrada de los resultados finales en todas las organizaciones y cadenas de valor para informar la toma de decisiones de gestión, la transparencia y los informes externos. Las

predicciones son que la integración y la gestión del cambio son factores críticos de éxito para el avance de iniciativas estratégicas de sostenibilidad.

Palabras Claves: Mejores prácticas; Integración; Cambio organizacional; Sustentabilidad; Profesionales de la sostenibilidad.

Introducción

A medida que más organizaciones elevan la sostenibilidad a una prioridad estratégica, los desafíos asociados con la ejecución de estas actividades se han intensificado. Al mismo tiempo, existe un vacío de investigación para comprender cómo los sistemas integrados aprovechan los beneficios financieros, sociales y ambientales. Es necesario comprender cómo se operacionaliza la sostenibilidad. Este artículo explora quiénes están involucrados en la integración de iniciativas de sustentabilidad enfocándose en dos preguntas principales: (1) ¿Qué hacen los profesionales de sustentabilidad en empresas líderes para operacionalizar las prácticas de sustentabilidad en sus organizaciones? (2) ¿Cómo afecta el paradigma de sostenibilidad en constante cambio a la evolución de los sistemas de gestión y la toma de decisiones?



Los hallazgos de una serie de estudios de sostenibilidad global realizados por McKinsey sugieren que la mayoría de las corporaciones multinacionales aún tienen que poner en práctica la sostenibilidad. En una encuesta global de 2010 a



2.000 directores ejecutivos, más de la mitad describió la sostenibilidad como "muy" o "extremadamente" importante para sus organizaciones, pero solo el 30% informó que buscaba activamente oportunidades para invertir en sostenibilidad o incorporar la sostenibilidad en las prácticas comerciales. La encuesta de McKinsey de 2011 encontró una baja integración de la sostenibilidad en los procesos de

presupuestación, gestión de la cadena de suministro y participación de los empleados. Más recientemente, el 58% de los encuestados afirmó que la sostenibilidad estaba integrada en la cultura de la empresa, pero solo el 38% informó que la sostenibilidad era un factor en la gestión del desempeño. Los resultados de la encuesta de 2017 muestran que el 90% de los ejecutivos ven la sostenibilidad como algo importante, pero solo el 60% de las empresas tienen una estrategia de sostenibilidad.

Hay muchas explicaciones para la brecha entre la intención y la implementación. Al centrarnos en el desarrollo sostenible y la transición hacia una sociedad sostenible, nos ayuda ver que la sostenibilidad en sí misma debe ser el objetivo final. Sin embargo, el lenguaje que involucra sustentabilidad, organizaciones e iniciativas es confuso. Las definiciones contrapuestas de sostenibilidad y las afirmaciones no específicas sobre prácticas ambientales o de eficiencia sugeridas como "sostenibles" añaden capas de confusión. Para la mayoría de las organizaciones, aprovechar la sostenibilidad para obtener ventajas corporativas invoca el cliché, es más fácil decirlo que hacerlo: "A medida que la sostenibilidad aumenta en importancia, la captura de su valor total crece más desafiante, tal vez porque cuanto más las empresas priorizan la sostenibilidad, más necesita integrarse (e incluso cambiar) el negocio principal".



Las prácticas en organizaciones multinacionales ejemplares, muestra la relevancia que tiene los conocimientos de los profesionales de la sostenibilidad que desempeñan un papel central en la puesta en práctica de iniciativas estratégicas y los informes de desempeño. Los conocimientos arrojan

nueva luz sobre las oportunidades para aprovechar la innovación y mejorar la toma de decisiones al integrar actividades de sostenibilidad dentro de una organización. La Figura 1 presenta un modelo conceptual de la relevancia de operacionalizar la sustentabilidad.

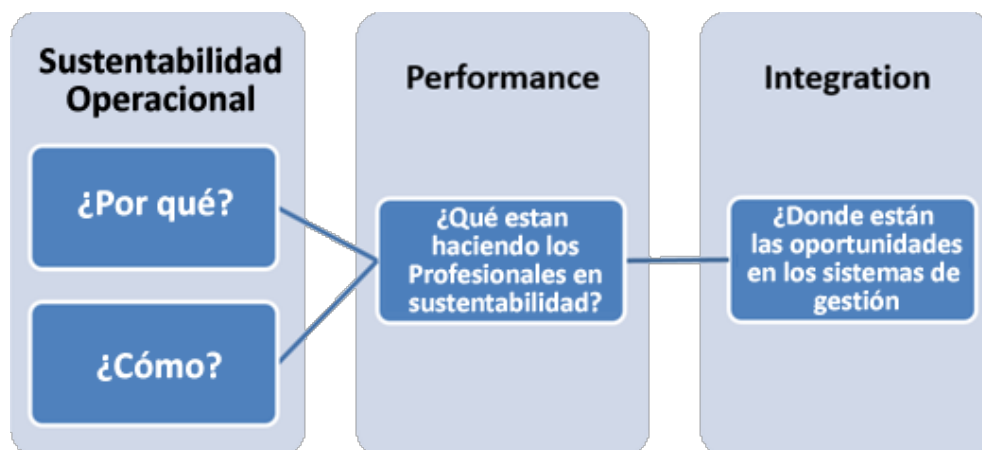


Figura 1. Modelo Conceptual de operacionalizar la Sustentabilidad

Estado del Arte

A pesar de la gran cantidad de artículos académicos y reseñas publicadas sobre sostenibilidad corporativa, la confusión persiste sobre por qué y cómo las empresas se involucran, evalúan el progreso y señalan su compromiso con los objetivos de sostenibilidad. Algunas empresas evocan imágenes de turbinas eólicas, niños en países en desarrollo y paneles solares para resaltar iniciativas seleccionadas mientras enmascaran los desafíos del proyecto entre bastidores y reportan menos que transparentes a las partes interesadas internas y externas. En un intento por eliminar la confusión que rodea a la sostenibilidad, un objetivo de este artículo es establecer qué líderes corporativos son reconocidos en sostenibilidad por poner en práctica actividades dentro y entre las organizaciones. Este enfoque permite evaluar cómo y por qué la sostenibilidad afecta los sistemas de gestión, los esfuerzos de integración y la toma de decisiones.



El nivel de "integración" es un constructo de sostenibilidad que a menudo se pasa por alto en los sistemas de gestión y el diseño de la gestión del cambio y, como tal, presenta oportunidades para el desarrollo de escalas y una mayor validación empírica. Para el propósito de este artículo, "integración" describe ampliamente las actividades relacionadas con la sostenibilidad ambiental y

social, incluidos los procesos reales de adquisición, gestión, toma de decisiones, medición y presentación de informes relacionados con los recursos de la empresa utilizados para crear valor. Esta definición reconoce que la integración es fundamental para la alineación vertical y horizontal de las actividades de sostenibilidad, así como la medición del desempeño en muchas dimensiones.

Sabemos que los individuos, las empresas y las entidades gubernamentales, hasta cierto punto, están todos involucrados en las prácticas de integración. Si bien el grado de integración variará según la organización, podemos afirmar que las organizaciones y los sistemas de gestión integrados funcionarán mejor que las organizaciones y los sistemas no integrados. El apoyo adicional para las relaciones de desempeño - integración - sustentabilidad son un hecho ya demostrado.

Las preguntas que debemos hacer son cómo y por qué los profesionales de la sostenibilidad y las empresas para las que trabajan han hecho operativa la sostenibilidad.

Impulsores del cambio y sistemas evolutivos

Comprender la integración de la gestión de la sostenibilidad y el cambio organizacional, involucra una serie de impulsos externos e internos. Los sistemas de gestión integrados, la transparencia y los datos resultantes proporcionan una base para la sostenibilidad y el cambio organizacional y establecen el contexto para el papel de los profesionales de la gestión, es decir, los profesionales de la sostenibilidad responsables de gestionar el movimiento de integración.



Los impulsores que nos ayudan a comprender cómo y por qué las organizaciones integran la sostenibilidad son dinámicos. Estos impulsores están motivados tanto externa como internamente. Los impulsores externos incluyen, entre otros, la reputación organizacional, la demanda de

transparencia de los clientes, la regulación, la conciencia social, el acceso a los recursos y la colaboración con partes externas. La teoría institucional sugiere que las organizaciones persiguen la legitimidad al ajustarse a presiones isomórficas externas en su entorno; informaron que los impulsores varían mucho según el tamaño de la empresa, la estructura y la industria, y los impulsores de la transparencia incluyen el cumplimiento, la ventaja competitiva, la innovación, la responsabilidad ambiental y factores sociales como las demandas de las partes interesadas.

Las cuestiones sociales y ambientales, las industrias, las prácticas laborales y las ubicaciones geográficas son importantes. A medida que las organizaciones multinacionales intentan responder a las demandas de los consumidores y accionistas, se enfrentan a una serie de factores que ahora incluyen la valoración del desempeño ambiental y social, la creciente sensibilidad de las comunidades locales a los impactos ambientales y el aumento de los costos de los recursos.

Los impulsores internos de la sostenibilidad incluyen, entre otros, la capacidad de tener un liderazgo proactivo, un caso empresarial para el cambio, el principio de precaución de no dañar el medio ambiente, la cultura de la empresa, las obligaciones morales, los informes de sostenibilidad y la evitación de riesgos. Los impulsores internos afectan la estrategia, las acciones, los planes, los programas, la estructura y los sistemas corporativos y de la unidad de negocios, junto con el desempeño de la sostenibilidad, incluidos los impactos de Triple Bottom Line (es un marco contable que incorpora tres dimensiones de desempeño: social, ambiental y financiera, TBL) reconociendo el desempeño ambiental y social. El reconocimiento de un TBL y el valor compartido son importantes impulsores de la medición del desempeño. Las motivaciones internas también incluyen la necesidad de que la administración sintetice paradigmas complejos como la sostenibilidad y el valor compartido en métricas de desempeño procesables.



Otros factores importantes incluyen la transparencia, los sistemas de información habilitadores, la gestión del cambio y la capacidad de informar sobre el desempeño a las partes interesadas internas y externas.

La importancia de la transparencia no puede pasarse por alto, puesto que la tecnología ya no permitiría a las empresas mantener el secreto sobre sus prácticas. La dinámica interna requiere una toma de decisiones guiada por un acceso más amplio a información precisa, relevante y oportuna. Al pedir una mayor transparencia en la presentación de informes sobre las prácticas de sostenibilidad, se enfatizan la importancia de la medición del desempeño y la divulgación, como impulsores del cambio. Dada la complejidad de las organizaciones, la integración efectiva de los datos de sostenibilidad con otras métricas y sistemas operativos tiene el potencial de alinear diversos aspectos de las operaciones globales.

La integración conecta al personal ampliamente distribuido y la experiencia asociada con grandes cantidades de datos distribuidos, aislados y heterogéneos. Vincula información accesible, actual y procesable de múltiples fuentes de datos. En toda la literatura sobre sistemas de información, los investigadores destacan la integración en sí misma como un motor de cambio al tiempo que encuentran tendencias de mayor colaboración y conectividad de los sistemas utilizados para la presentación de informes. Es el acceso a esta información lo que permite "cuantificar el vínculo entre las acciones de sustentabilidad, el desempeño de sustentabilidad y la ganancia financiera" al hacer el caso comercial para la sustentabilidad.

Ante el desafío de la gestión en expansión de las iniciativas de sostenibilidad, las organizaciones actualizan continuamente sus sistemas de gestión ambiental (SGA) y la funcionalidad del sistema de información para cuantificar acciones y costos. Esta integración de la sostenibilidad en los sistemas de gestión no es nueva. La atención inicial a los sistemas se dedicó a cómo los EMS (Sistemas de gestión Ambiental) corporativos surgieron de la eliminación de desechos mientras se mejoraba la calidad. En trabajos recientes, se pide la integración continua de la fabricación ajustada y la sostenibilidad. Con este fin, un SGA se ha convertido en un enfoque de sistemas más completo para las funciones históricas de Salud y Seguridad Ambiental (EH&S) y fundamento de la integración de sistemas de gestión en evolución del desempeño ambiental.

El panorama de los sistemas de gestión en evolución presenta una oportunidad para investigar el diseño y el uso de sistemas de gestión integrados. La integración exitosa dentro de las organizaciones permite la gestión del cambio con la ayuda de la tecnología y los sistemas de información. La necesidad de investigación en esta área es cada vez más importante. Las tendencias indican que los informes

financieros y de sostenibilidad anuales se convierten en un informe integrado, con una mayor dependencia de los sistemas organizativos para respaldar estos informes.

La sostenibilidad requiere una gestión del cambio organizacional más allá de los cambios de eficiencia técnica en materias primas y procesos. Debe incluir sistemas organizacionales, es decir, liderazgo, visiones, empleados y políticas. Las organizaciones que no son receptivas al cambio invitan a un mayor riesgo y pueden estar a merced de fuerzas externas. La gestión del cambio organizacional que implica la sostenibilidad se ha considerado de arriba hacia abajo; y de adentro hacia afuera. Un enfoque de arriba hacia abajo enfatiza la medición, la gestión y el control; mientras que de adentro hacia afuera está habilitado por el cambio interno y la innovación. Un enfoque híbrido de la gestión del cambio está orientado a un "cambio orquestado para la sostenibilidad corporativa". Durante una época de cambio, el sistema organizativo tiene un período de transición antes de alcanzar un estado más orientado a la sostenibilidad (MSOM). Este proceso iterativo brinda la oportunidad de fomentar impulsores y facilitadores del cambio y aplicar estrategias para superar las barreras a la sostenibilidad y los nuevos requisitos de presentación de informes.

Los informes de sostenibilidad y la gestión del cambio organizacional para la sostenibilidad tienen relaciones recíprocas y de refuerzo. Los informes de sostenibilidad impulsan cambios en las organizaciones, los datos, las métricas de rendimiento, la estrategia, la reputación, las partes interesadas e incluso el siguiente ciclo de informes. Si bien muchas organizaciones han desarrollado sus informes financieros y de sostenibilidad en paralelo, los informes de desempeño integrados se están convirtiendo en un área de oportunidad que se extiende mucho más allá de las grandes multinacionales. Sin embargo, estos informes requieren un mayor escrutinio, han percibido un sesgo en el campo emergente de los informes integrados.

Para muchas organizaciones, la infraestructura para los informes de sostenibilidad está en su lugar y en evolución. Los esfuerzos de integración dentro de las organizaciones consideran las métricas sociales y ambientales recomendadas por la Global Reporting Initiative (GRI), el Carbon Disclosure Project (CDP), etc., y la capacidad de reportar tanto la sostenibilidad como la información financiera. Las convocatorias más recientes para los esfuerzos de integración proporcionan marcos para que las organizaciones avancen estratégicamente hacia la sostenibilidad y disposiciones para integrar los principios de sostenibilidad social de integridad personal, influencia, competencia, imparcialidad y creación de significado.

Al tratar de hacer frente a esta creciente complejidad de las iniciativas de sostenibilidad y los sistemas de gestión en evolución, ha aparecido un nuevo motor. Los líderes con visión de futuro dentro de las organizaciones han creado un nuevo profesional de gestión encargado de la oportunidad de integración. Los

profesionales de la sostenibilidad funcionan como agentes de cambio. Pueden influir en la visión, la estrategia, los nuevos productos, los procesos y la integración de la cadena de suministro, fomentando la colaboración y la innovación en todas las funciones y en toda la cadena de valor. La pregunta tanto para los profesionales como para los investigadores es; ¿Cómo permitimos de manera eficaz requisitos de gestión y medición complejos e interrelacionados que implican la sostenibilidad? En otras palabras, ¿cómo se aprovechan los impulsos de la sostenibilidad para permitir la gestión del cambio y la integración del paradigma de la sostenibilidad en las organizaciones y la gestión del desempeño?

La literatura sugiere que las grandes organizaciones tienen administradores y sistemas de gestión listos para capturar datos relacionados con prácticas de sostenibilidad, desempeño financiero y gestión del cambio. Dado el ritmo del cambio en la tecnología y la medición del desempeño, muchas organizaciones pueden estar perdiendo la oportunidad de aprovechar mejor las oportunidades emergentes de sustentabilidad, integrar riesgos en toda la empresa, mejorar el análisis de decisiones y permitir un enfoque más dinámico para medir, administrar y reportar el desempeño general.

La oportunidad de integración

Un análisis de las tendencias actuales reconoce la sostenibilidad como una oportunidad de integración para la gestión del cambio. Un objetivo de su estudio es responder a las preguntas de cómo y por qué los profesionales de la sostenibilidad, y las empresas en las que trabajan, han hecho operativa la sostenibilidad y adoptado las mejores prácticas.

Los estudios recientes indican que las grandes organizaciones y sus profesionales de la sustentabilidad tienen la capacidad de integrar datos distribuidos, aislados y heterogéneos que evolucionan en actividades ambientales y sociales. Los sistemas dentro de esta muestra de ejemplos permiten una capacidad en evolución para sintetizar los datos necesarios para los informes de sostenibilidad internos y externos. Existe evidencia anecdótica de que las organizaciones integradas, es decir, aquellas reconocidas como líderes en actividades ambientales y sociales, se desempeñan mejor que las organizaciones no integradas. Este desempeño implica la gestión del cambio a través de una frontera dinámica de desempeño organizacional. Las tendencias apoyan la teoría institucional en el sentido de que los procesos miméticos, la presión normativa y el isomorfismo influyen en por qué las organizaciones se comportan de manera socialmente responsable. La responsabilidad social corporativa se articula explícitamente en las empresas estadounidenses, las tendencias continuas que involucran la transparencia, junto con los pedidos de un acceso más amplio a información precisa y relevante de estos sistemas proporcionan una base

necesaria para las organizaciones integradas, la gestión del cambio y la mejora del desempeño.

La importancia de los impulsores internos, es decir, los sistemas organizacionales con liderazgo y especialmente cultura que reducen los impactos ambientales al reducir el desperdicio y el riesgo. Los impulsores internos importantes incluyen la necesidad de un crecimiento sostenible y un pensamiento sistémico. El crecimiento sostenible puede ser una nueva ventaja competitiva de las iniciativas de sostenibilidad y la rentabilidad que incluye valores sociales. Otros impulsores incluyen una perspectiva a largo plazo que incluye una responsabilidad social. La integración brinda una oportunidad de gestión del cambio para organizaciones y profesionales de la sostenibilidad. Ayuda a definir qué significa el paradigma de la sostenibilidad para una organización y cómo diferenciar la cultura, las prácticas y los productos.

Un enfoque híbrido e iterativo de la integración fomenta los impulsores y facilitadores del cambio al mismo tiempo que cultiva estrategias para superar las barreras a las actividades ambientales y sociales.

Los impulsores externos, es decir, las partes interesadas, las regulaciones, los clientes y la reputación, la industria y la demanda, harán que los impulsores varíen en su grado de importancia. Los impulsores externos matizados son los clientes que solicitan auditorías de la cadena de suministro e incluyen a la comunidad como un interesado material con los clientes y las comunidades que piden una mayor integración. Existe un sentido de urgencia para cambiar las prácticas, la gestión de la



reputación y una importancia reconocida en la ciudadanía corporativa que ahora incluye responsabilidades sociales. La integración se produce cuando la sostenibilidad es parte de la toma de decisiones, la creación de valor y parte de todas las unidades de negocio, funciones y estructuras de informes. Capturar los beneficios de TBL, solicitar información de TBL a los proveedores junto con el desarrollo de un caso de negocios proporciona una base para la integración. Sin embargo, existe una paradoja de TBL en el sentido de que la mayor parte del enfoque en la toma de decisiones se centra en el capital financiero y la evaluación utilizando medidas. Las actividades que implican la sostenibilidad ahora brindan una oportunidad para habilitar el capital social y ambiental dentro de las decisiones sobre análisis e informes financieros que respaldan convocatorias anteriores para abordar de manera integral todas las dimensiones del TBL. Otros habilitadores importantes incluyen los KPI, el establecimiento de objetivos y la definición de esfuerzos de sostenibilidad que se alinean con la misión de la organización.

reputación y una importancia reconocida en la ciudadanía corporativa que ahora incluye responsabilidades sociales. La integración se produce cuando la sostenibilidad es parte de la toma de decisiones, la creación de valor y parte de todas las unidades de negocio, funciones y estructuras de informes. Capturar los beneficios de TBL, solicitar información de TBL a los proveedores junto con el desarrollo de un caso de negocios proporciona una base para la integración. Sin embargo, existe una paradoja de TBL en el sentido de que la mayor parte del enfoque en la toma de decisiones se centra en el capital financiero y la evaluación utilizando medidas. Las actividades que implican la sostenibilidad ahora brindan una oportunidad para habilitar el capital social y ambiental dentro de las decisiones sobre análisis e informes financieros que respaldan convocatorias anteriores para abordar de manera integral todas las dimensiones del TBL. Otros habilitadores importantes incluyen los KPI, el establecimiento de objetivos y la definición de esfuerzos de sostenibilidad que se alinean con la misión de la organización.

El logro de los objetivos va más allá del cumplimiento de las regulaciones para incluir la importancia crítica de la medición, la participación de las partes interesadas, la auditoría y los informes de sostenibilidad, que incluyen la integración de los informes financieros y de sostenibilidad. Por último, la integración de la sostenibilidad significa la alineación de la estrategia y la visión pide esta misma alineación dentro de su marco para el desarrollo estratégico sostenible.

La investigación y los resultados muestran que la integración exitosa de la sostenibilidad y la gestión del cambio se basan en auditorías y mejoras de procesos con un enfoque tanto en el desempeño ambiental como social. Estos cambios estimulan la innovación y la gestión del cambio de adentro hacia afuera en la eliminación de desechos y el desarrollo de nuevos productos y procesos. Muchas organizaciones consideran el cambio climático cuando analizan las decisiones de I + D. Además, las prácticas son inclusivas e involucran a las partes interesadas dentro y fuera de la organización. Las prácticas integradas brindan alternativas de diseño basadas en herramientas como LCCA y una revisión TBL. También encontramos que el ACV se utiliza en las cadenas de suministro, e incluir a las partes interesadas es importante para una gestión de cambio exitosa.

El cambio de paradigma de la sostenibilidad es más que simplemente ser eficiente. Más bien, se trata de "integración" y cambio. Las organizaciones integradas diferencian explícitamente sus prácticas al tiempo que alinean la misión, la visión y la sostenibilidad. Esta integración se lleva a cabo con nuevas ofertas de productos y servicios valoradas por las partes interesadas y recompensadas por los evaluadores a través de clasificaciones e índices. Estos desarrollos, a menudo tratados como actividades discretas, están interrelacionados y tienen efectos de refuerzo. Estas interrelaciones ayudan al desarrollo de la teoría e informan el siguiente modelo (Ver Figura 2) y conocimientos:



Figura 2. Visión Estratégica Sostenible

Sobre la base de estas tendencias, proponemos un nuevo camino a seguir para comprender la integración de la sostenibilidad dentro de las organizaciones y las oportunidades para la medición de IBL (Resultado final integrado). Las organizaciones integradas consisten en una serie de categorías y atributos interrelacionados de los impulsores, facilitadores, evaluadores y vías, y las relaciones con el desempeño. Estos sistemas de gestión ambiental en evolución, ahora posicionados como sistemas integrados, ayudan a los profesionales de la sostenibilidad a la vez que apoyan la gestión de cambios y la presentación de informes. La aplicación práctica para los profesionales que desean que sus propias organizaciones se vuelvan más integradas encontrarán que los (impulsores) internos y externos ejercen su fuerza para mantener una organización enfocada en el "por qué" debería avanzar hacia la sostenibilidad estratégica. (Los facilitadores) permiten a las organizaciones comprender "cómo" se llevará a cabo el cambio con apoyo en forma de equipos, sistemas y una nueva medición integrada del desempeño. (Los evaluadores) validan la importancia de la medición y la presentación de informes, junto con la evaluación del progreso de una organización, tal como se refleja en las clasificaciones y la participación de las partes interesadas. Esta combinación de medición y colaboración resalta las capacidades y las interrelaciones entre las actividades. Finalmente, (Desempeño) dentro de las organizaciones integradas no es un enfoque tradicional de evaluación basado únicamente en el desempeño financiero. En cambio, es la capacidad de la gerencia para utilizar recursos y actividades alineadas con la estrategia, visión y sostenibilidad para la gestión del cambio y nuevas formas de innovación de los sistemas. Mediante el uso de sistemas que integran nuevas acciones ambientales y sociales, allí radica un enfoque eficaz de gestión. Estos sistemas van más allá de EH&S del pasado a los sistemas de gestión empresarial que respaldan la gestión del conocimiento y la visibilidad en tiempo real del rendimiento y los datos de IBL. Algunas organizaciones líderes ya están superando los límites de esta frontera de desempeño integrado. Las predicciones son que la integración solo continuará en las funciones comerciales, redes completas de organizaciones, cadenas de valor y ciudades enteras.

Nos estamos acercando rápidamente a una frontera de desempeño más dinámica donde los impactos y beneficios ambientales y sociales mejoran las valoraciones financieras. Desde el uso de precios sombra del CO₂ hasta la notificación del costo social del carbono (SSC), las organizaciones están reconsiderando cómo monetizan los activos y riesgos. Las organizaciones de auditoría y aseguramiento se están preparando para la integración prediciendo que este tipo de informes será uno de los cambios más significativos en años. Los informes integrados se extienden más allá de los formatos de informes cambiantes: "Los informes corporativos, cuya creciente sofisticación y alcance han sido un reflejo del desarrollo de la economía global durante los últimos dos siglos, son en cierto sentido el libro de reglas que los inversores y las partes interesadas en general

utilizan para "mantener puntaje". Cambia el libro de reglas y es casi seguro que cambiarás el juego".

Conclusiones

Los enfoques convencionales de las prácticas de eficiencia centradas en el medio ambiente pueden disuadir a las organizaciones de desarrollar enfoques más innovadores para resolver problemas complejos. La oportunidad que brinda la integración es de fundamental importancia para cualquier organización porque conecta la necesidad de alineación vertical y horizontal de las iniciativas de sustentabilidad. Para alinear mejor la producción más limpia dentro de las empresas y la sociedad, las organizaciones pueden habilitar actividades de sostenibilidad como catalizador del cambio. Los gerentes pueden diseñar y desarrollar un entendimiento y una visión integrados y compartidos de nuestro futuro común. El desarrollo sostenible y la transición a una sociedad sostenible deben ser un recordatorio de que el objetivo es una sociedad sostenible, y las actividades en las que participa una organización son en realidad las características mensurables de la integración de una organización hacia este objetivo.

Al utilizar los sistemas de gestión y datos existentes, existe una nueva oportunidad para impulsar una mayor evolución del concepto de TBL, en un IBL. Basándonos en parte en los hallazgos de este estudio y en las percepciones inductivas del propio equipo de investigación en el campo, pedimos un cambio en los sistemas de gestión para garantizar que incluyan factores de desempeño natural y social. Con la disponibilidad de estos datos viene un enfoque en evolución para la medición del desempeño. Además de evaluar proyectos, proponemos considerar un nuevo valor futuro integrado (VIF). Este enfoque debe incluir el valor de los impactos ambientales y el desempeño social basándose en intentos anteriores de declaraciones de EP&L. Un valor futuro permitirá un análisis de decisiones mejorado teniendo en cuenta los impactos y beneficios ambientales y sociales acumulados (valor compartido) de una actividad determinada. Los riesgos aumentan cuando la evaluación de una empresa dentro de una cadena de suministro o industria parece rentable sobre el papel porque los activos y pasivos ambientales y sociales no forman parte de la evaluación.

Con un VIF, los tomadores de decisiones pueden evaluar el valor futuro de los activos y riesgos acumulados y compuestos a lo largo del tiempo, los beneficios y la valoración dinámica a largo plazo de un gasto de capital más allá de los costos miopes y el flujo de efectivo.

Ahora existe una oportunidad crítica para que las organizaciones habiliten nuevas prácticas de valoración, integren aún más los riesgos de toda la empresa con un

enfoque integrado para administrar y reportar el desempeño general. La innovación es posible con las capacidades de los sistemas de gestión y la tecnología y mejorada por líderes proactivos, cultura y profesionales de la sostenibilidad que aprovechan la gestión del cambio y el desempeño integrado. El movimiento hacia la presentación de informes integrados propone fusionar conjuntos de informes financieros y de sostenibilidad. Esta integración del cambio organizacional hacia la sustentabilidad conducirá a una mejor gestión de riesgos, desempeño de IBL, nuevas oportunidades de investigación con profesionales de sustentabilidad, junto con la medición y prueba de constructo.

Los profesionales de la sustentabilidad en corporaciones multinacionales líderes ofrecen nuevas perspectivas para académicos y profesionales. La "integración" y el "cambio organizacional" hacia la sostenibilidad son importantes para los profesionales que enfrentan los desafíos de habilitar actividades ambiental y socialmente responsables en sus propias organizaciones. Para los académicos, se necesita más investigación para demostrar las capacidades dinámicas y los efectos reforzantes de la medición del desempeño alineados con la sostenibilidad.

Comprender la progresión de la integración de la sostenibilidad en las organizaciones requiere un desarrollo continuo de la teoría, la investigación y los sistemas de gestión que redefinen los límites de una nueva frontera de desempeño, al tiempo que alinean los objetivos estratégicos de una organización. La oportunidad de integración se basa en el trabajo existente de líderes empresariales e investigadores para desarrollar sistemas de gestión que alineen la estrategia y el objetivo de la sostenibilidad. Los conocimientos de los profesionales de la sostenibilidad nos ayudan a comprender lo que significa integrar las iniciativas de sostenibilidad dentro de una organización, analizar el desempeño a través de la lente de la gestión del cambio y brindar oportunidades de desempeño de IBL para la sostenibilidad corporativa. Concluimos que una mayor integración será un factor crítico de éxito para el avance de las prácticas comerciales y una transición hacia una sociedad sostenible.

Libro recomendado:

Change Management – Recetas para construir la Gestión de Activos



Este libro le ayudará a comprender el proceso y metodología para liderar un proceso de gestión del cambio a nivel técnico y a nivel de las personas.

Este libro ha sido diseñado de tal forma que ayude guiar los pasos para construir la gestión de activos a través de un proceso transversal y profesional de gestión del cambio.

Los autores proponen las recetas claves para que usted lidere la captación de valor sostenible en su organización, inspirándole con ideas novedosas enfocadas en el presente y preparadas para el futuro.

El Dr. Amendola y Dr. Depool comparten sus conocimientos y experiencias a través de un Menú, de cómo preparar, aderezar y comerse la Gestión de Activos sin indigestarse. Este Menú se distribuye en 4 capítulos claves "Entrante, Plato Fuerte, Postre, Sobremesa".



Emplee este libro para que tenga una excelente experiencia liderando la captación de valor a través de la gestión de activos.

Autores:



Dr. Juan Carlos Días Araujo, Ph.D

Profesional en Certificación y Educación (Professional in Certification & Education) en PMM Business School, Valencia – España Desde Sep, 2019 a la fecha. PhD en Química Aplicada, mención Nuevos Materiales, convenio Universidad de Los Andes, Venezuela, Universidad Politécnica de Valencia, España (2013), Universidad de Los Andes, Venezuela (2013), Lic. Químicas Puras, Universidad de Los Andes, Venezuela (1997), Amplia experiencia en I+D, Gestión de la Calidad, Gerencia. Diseño de materiales y nanomateriales. Catálisis Homogénea y Heterogénea. Síntesis bajo diversas técnicas. Pro-

activo, extrovertido, con empatía y capacidad de negociación. Siempre orientado a cumplir los objetivos establecidos. Con pensamiento analítico y capacidad de reacción. Actuación planificada y organizado. Certero y objetivo en la resolución de Problemas. Acostumbrado a trabajar bajo presión y en equipo. Experiencia Profesional: Profesor Asociado/Investigador en Química Aplicada, Universidad de Los Andes, Venezuela (2004-2018). Asesor Técnico en el Desarrollo de productos en el área cosmética, perfumería y alimenticios. Ares SA, JMC SA, Productos Alimenticios el Ávila (2015-2018). Coordinador del Laboratorio de Química Aplicada, Universidad de Los Andes (2010-2018). Establecimiento de procedimientos y aplicaciones analíticas semi-cuantitativas, cuantitativas e instrumentales, para determinaciones en alimentos, calidad de suelos, calidad de aire y calidad de agua. Coordinador de la Comisión de Desarrollo Científico, Humanístico, tecnológico y de Arte (CDCHTA) del Núcleo Universitario Rafael Rangel, Universidad de Los Andes (2017-2018). Coordinador de Investigación del Núcleo Universitario Rafael Rangel, Universidad de Los Andes (2017-2018). Coordinador de Auditoría Académica del Núcleo Universitario Rafael Rangel, Universidad de Los Andes (2016-2018). Editor en Jefe de la Revista Quimera (Revista orientada a la Didáctica de las Ciencias), Grupo de enseñanza de las Ciencias (2010-2018). Comercial en Productos Científicos Químico de Planta, Rhodia (1998-1999)



Dr. Luis (Luigi) Amendola, Ph.D.

Cuenta con dos doctorados otorgados por USA y EU, CEO & Managing Director PMM Innovation Group, Managing Director Center for Innovation & Operational Excellence (CIEx), USA, Asesor PMM Business School, Europa, Managing Director PMM University, USA. Se desempeñó por 20 años como Research Universidad Politécnica de Valencia, España, Certificado Auditor Leader IRCA, Auditor Leader Sistemas de Gestión de Activos ISO 55001. Con más de 40 años de experiencia en la industria de manufactura, generación, transmisión y distribución de energía, minería, petróleo, gas, petroquímica, planificación energética, energía renovable (Eólica - Fotovoltaica), apoyo en programas de investigación con

universidades y centro de transferencia de tecnología, colaborador de revistas técnicas, publicación de libros en Asset & Facility Management, Excelencia Operacional, Realibility Maintenance e Innovación Estratégica. Participación en congresos como conferencista invitado y expositor de trabajos técnicos en eventos locales e internacionales en empresas y universidades. Miembro de equipo de editorial de publicaciones en Europa y asociaciones profesionales, Asesor de empresas en Europa, Iberoamérica, U.S.A, Australia, Asia y África. Ha publicado más de 20 Libros y cuenta a la fecha con más de 310 publicaciones entre revistas profesionales y científicas.