



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

**La transición hacia una estrategia  
sostenible en las PYMEs: propuesta para  
la redefinición de valores organizacionales  
y sistemas de control para el cambio  
cultural**

**Juan Pablo Cendales Rodríguez**

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Bogotá D.C., Colombia

2015

# **La transición hacia una estrategia sostenible en las PYMEs: propuesta para la redefinición de valores organizacionales y sistemas de control para el cambio cultural**

**Juan Pablo Cendales Rodríguez**

Trabajo Final presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Magíster en Administración**

Director (a):

Mary Analí Vera Colina

Línea de Investigación:

Gestión y Ambiente

Cultura Organizacional

Grupo de Investigación:

Grupo de Estudios Interdisciplinarios sobre Gestión y Contabilidad – INTERGES

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Bogotá D.C., Colombia

2015

A mi familia: papá, mamá, hermana y abuelita por ser mucho más que mis amigos, confidentes, aliados y cómplices. Gracias a ustedes, cada vez más, soy un mejor hombre. En mi corazón tienen un espacio que nunca nadie ocupará.

## **Agradecimientos**

En los momentos en que quisiera tener más palabras para hacer una descripción precisa de mis sentimientos y emociones, es cuando quedo más corto. Pero indudablemente debo escribir unas frases que den cuenta de la gratitud tan abismal que me embarga. Culminar este trabajo representa un logro como profesional y como persona, un aprendizaje que ni los años podrán eliminar. Pero como muchas otras cosas en la vida, el crédito no es propio en su totalidad, así que me permito manifestar mi más sincero agradecimiento a:

**Pablo Cendales**, mi papá, **Martha Rodríguez**, mi mamá, **Paola Cendales**, mi hermana e **Inés López**, mi abuelita, por su confianza, por su apoyo incondicional, por creer en mí cuando yo ya no lo hacía y por enseñarme a encontrar rastros de felicidad en cada acto de mi vida.

**Mary Vera**, mi directora de trabajo final, cuyos consejos y apreciaciones siempre fueron un tesoro para mi formación.

**Claudia Niño**, mi profesora, por alentarme a continuar con rigor mis estudios y por creer firmemente en mis capacidades.

**Pedro Bohórquez** y **Lorena Gómez**, mis amigos, por sus consejos, por motivarme a investigar e instruirme al respecto, por los momentos en que transformaron mi preocupación en una sonrisa.

**Ronald Espejo**, mi gran amigo, porque siempre supo brindarme su apoyo y darme sabias lecciones de vida.

**Fredy Huertas**, **Fabián Bejarano**, **Edisson Forero**, **Sergio Herrera**, **Mauricio Villarreal**, mis pseudo-hermanos, porque su motivación permanente evitó siempre que el sueño se derrumbara.

**Universidad Nacional de Colombia**, mi segundo hogar, el lugar donde he concretado mi más profundas aspiraciones y donde fabrico sueños constantemente.

## **Resumen**

En la actualidad existe una preocupación notable por los temas ambientales. La necesidad de generar comportamientos más amigables con la naturaleza no es exclusiva de las grandes corporaciones, pues las pequeñas y medianas empresas – PYMEs, han iniciado procesos de implementación de lineamientos ambientales en su estrategia que, aunque incipientes, dan cuenta de su interés por reaccionar a un entorno competitivo más demandante.

Para llevar a cabo esta inserción de políticas ambientales en su estrategia, las PYMEs deben considerar la cultura que poseen, pues es necesario efectuar una redefinición de los valores organizacionales, de tal forma que se puedan desarrollar comportamientos responsables con el medio ambiente. Junto con esa redefinición de valores, se deben establecer sistemas de control que garanticen la internalización del nuevo conjunto de valores.

El objetivo principal en este trabajo es proponer un instrumento de gestión para las PYMEs, que involucre la redefinición de valores organizacionales al igual que la implementación de sistemas de control, de tal forma que se logre transformar el paradigma cultural de la empresa y se establezca una estrategia sostenible.

La metodología que se empleará en el trabajo es el análisis crítico de la literatura, en el cual se hace una revisión de la literatura de los temas objeto de estudio, de tal forma que se puedan reconstruir las propuestas ya formuladas y se les pueda dar una nueva aplicación (Ryan, Scapens y Theobald, 2004).

**Palabras claves:** Cultura organizacional, Estrategia, Sistemas de control, PYME.

**Abstract**

Nowadays there is a preoccupation for environmental issues. The need to generate nature-friendly behaviors is not exclusive of big corporations, because small and medium enterprises – SMEs, are starting the implementation of environmental policies within their strategy that, in spite of not being consolidated, demonstrates their intention to face a competitive market.

To carry out this insertion of environmental policies within their strategy, SMEs have to consider the culture they have, because it's necessary to redefine the organizational values, in order to develop responsible behavior with environment. They must establish control systems to guarantee the internalization of values.

The main objective of this work is to propose a management tool for SMEs, that takes into account the redefinition of organizational values and the control systems implementation, in order to transform the cultural paradigm of the company and establish a sustainable strategy.

The methodology that will be used in the document is critical analysis of literature, in which the researcher makes a literature review of study matters, in order to reconstruct the proposals and give them a new application (Ryan, Scapens y Theobald, 2004).

**Keywords:** Organizational culture, Strategy, Control systems, SME.

**Contenido**

Introducción .....	12
Aspectos Introdutorios .....	15
1. Características de la cultura organizacional en PYMEs .....	16
1.1. Definición y tipos de cultura organizacional .....	18
1.2. Definición e importancia de las PYMEs.....	23
1.3. Sistemas de gestión ambiental .....	266
1.4. La Cultura Organizacional de las PYMEs .....	28
1.5. El propietario gestor como promotor de cultura .....	31
2. La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales.....	34
2.1. El medio ambiente externo y los valores organizacionales .....	34
2.2. El proceso de transición hacia una estrategia sostenible .....	53
3. Sistemas de control para la estrategia sostenible en las PYMEs .....	64
4. Un instrumento de planeación, ejecución y control para la transición hacia la estrategia sostenible.....	72
Conclusiones .....	78
Recomendaciones .....	79
Limitaciones .....	79
Bibliografía .....	80

**Lista de gráficos**

Gráfico 1. Marco de Valores en Competencia .....	22
Gráfico 2. Factores externos e internos que influyen en el Paradigma Cultural.....	39
Gráfico 3. Red cultural de una organización.....	45
Gráfico 4. Patrones del desarrollo estratégico .....	52
Gráfico 5. Estructura de valores deseados .....	58
Gráfico 6. Cálculo de las complejidades estructurales .....	59
Gráfico 7. Orden estructural para la internalización de valores .....	60
Gráfico 8. Palancas de Control .....	66
Gráfico 9. Combinaciones de las Palancas de Control .....	67
Gráfico 10. Herramienta integradora para la planeación, ejecución y control de la reformulación estratégica .....	72



Lista de tablas

## **Lista de tablas**

Tabla 1. Criterios para clasificar las PYMEs en Colombia.....	24
Tabla 2. Participación de las PYMEs en el empresariado colombiano .....	24
Tabla 3. Participación de las PYMEs en América Latina y Europa .....	25

**Lista de cuadros**

Cuadro 1. Perspectivas culturales de Integración, Diferenciación y Fragmentación .....	21
Cuadro 2. Modelos de cultura organizacional .....	23
Cuadro 3. Mecanismos que utilizan los líderes para extender sus valores y creencias .....	42
Cuadro 4. Mecanismos de refuerzo para la transmisión cultural .....	44
Cuadro 5. Estados de la evolución organizacional y mecanismos de transformación cultural ...	47
Cuadro 6. Etapas del proceso general de cambio organizacional.....	55
Cuadro 7. Enfoque estructural para el cambio de los valores organizacionales.....	57
Cuadro 8. Palancas de Control del grupo de compañías CAC 40 .....	70
Cuadro 9. Funcionamiento de la herramienta integradora para la planeación, ejecución y control de la reformulación estratégica .....	73
Cuadro 10. Aplicación de la herramienta integradora en las PYMEs.....	75

Lista de abreviaturas

## Lista de abreviaturas

<b>Abreviatura</b>	<b>Término</b>
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
ISO	International Standardization Organization
MCP	Marco de las Palancas de Control
MVC	Marco de Valores en Competencia
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
SCG	Sistemas de Control Gerencial
SGA	Sistemas de Gestión Ambiental

## Introducción

La preocupación por los temas medioambientales es muy común por estos días, no sólo por parte de las entidades encargadas de velar por la preservación de los recursos naturales, sino por todo tipo de actores sociales. Antes, la posibilidad de desarrollar una gestión ambiental idónea era exclusiva de las grandes corporaciones, pero las PYMEs han demostrado lo contrario, mediante la adopción de sistemas de gestión ambiental ajustados a sus condiciones (Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012).

Las PYMEs han acaparado la atención en el tema de desarrollo económico, por cuanto representan una proporción importante del empresariado total, no sólo en Colombia sino en el mundo entero (DANE, 2013; OCDE-CEPAL, 2012). Para insertarse en los mercados globales actuales, a las PYMEs se les exige que generen mayores niveles de conciencia sobre el impacto ambiental de sus operaciones (Jamali et al, 2009 citado en Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2012). Aunque algunas de ellas han tratado de implementar lineamientos ambientales en su operación, no es usual que estas políticas se hagan transversales a través de la estrategia corporativa (Russo & Tencati, 2009 citado en Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2012).

Uno de los principales inconvenientes para la incorporación de iniciativas ambientales en la estrategia, particularmente lo relacionado con la implementación de sistemas de gestión ambiental – SGA, es la poca o nula consideración que se tiene de la cultura imperante al interior de la organización. Para el caso de las PYMEs, esta cultura se desprende de la visión de negocio del propietario gestor, quien persigue fines de índole financiero como la supervivencia y el crecimiento de la empresa (Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012).

Por lo anterior, el nivel de compromiso de las PYMEs con el cuidado del medio ambiente, dependerá de las oportunidades que este comportamiento genere para sus objetivos de consolidación financiera (Fitzgerald et al, 2010 citado en Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012).

Dado que la cultura organizacional desempeña un papel trascendental en la adopción de lineamientos ambientales, se requiere una transformación del paradigma cultural existente al interior de la empresa. El paradigma cultural es el conjunto de creencias, supuestos y valores críticos para la organización, que se derivan del propietario gestor y su gestión frente a los desafíos del mercado (Johnson, 1992). Como parte de esta transformación, se debe redefinir el conjunto de valores organizacionales, de tal forma que se puedan desarrollar comportamientos amigables con la naturaleza.

Dicho proceso de redefinición de valores debe tener asociado un sistema de control, pues éste precisamente es el que permite efectuar un seguimiento de los avances logrados en términos de la internalización de valores deseados. Adicionalmente, los sistemas de control gerencial revisten una gran importancia, por cuanto permiten hacer frente a las amenazas e identificar oportunidades del medio externo (Arjalies & Mundy, 2013).

Con todo lo expuesto resulta evidente que se debe identificar una metodología que permita concretar la reformulación estratégica hacia la sostenibilidad, considerando la transformación de los valores organizacionales y los sistemas de control para monitorear los procesos de internalización.

## Introducción

Es necesario que el análisis de la reformulación estratégica inicie con la identificación del tipo de cultura que existe en la empresa. Schein (2004) señala que la cultura organizacional es “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a tal punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (Schein, 2004 citado en Pérez, 2009, p. 187).

De esa definición resulta claro que si la cultura organizacional proviene de la experiencia de la compañía en su lucha por la supervivencia, cualquier intento de reformular la estrategia para responder a la dinámica del medio externo, necesariamente debe considerar a la cultura, especialmente los valores que se han extendido y legitimado en el tiempo.

Para el caso particular de las PYMEs, además de ser necesaria una identificación de su cultura, se debe considerar quién es el promotor de la misma. Algunas investigaciones han tratado de establecer la relación entre los atributos y características del empresario y las estrategias y decisiones empresariales (Guth & Tagiuri, 1965; Carroll & Hoy, 1984; Barnett & Karson, 1987; De Jong et al, 2008; Nielsen & Thomsen, 2009; Godos-Díaz et al, 2011 citados en Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012). Lo que se pudo determinar es que, para el caso de las PYMEs, factores individuales como el género, la edad, la nacionalidad o la religión, asociados al propietario gestor, tienen una influencia considerable en sus decisiones y percepciones de negocio (Keasey & Watson, 1993; Longenecker et al, 1989; Vives, 2006 citados en Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012).

En este contexto, lo usual es que en las PYMEs sea el propietario gestor el que difunda sus valores y creencias. Por ello se consolida como el líder. Dicho propietario gestor recurre a la estrategia corporativa como un mecanismo, a través del cual, la dirección puede formalizar las pautas culturales que considera vitales para concretar los objetivos estratégicos (Rodríguez, 2009).

Si en la PYME se van a incorporar lineamientos ambientales, entonces se debe hacer a través de la reformulación de la estrategia, que a su vez implica una transformación de la cultura existente. En la estrategia corporativa, la empresa declara cuáles son sus principales objetivos así como los mecanismos que se pueden emplear para concretarlos (Scholz, 1987). Por ello, si la decisión del propietario gestor es desarrollar un comportamiento más amigable con el ambiente, este propósito debe quedar explícito en la estrategia.

Por ello, lo que se busca con este trabajo es examinar el proceso de reorientación estratégica, a través de la redefinición de valores organizacionales, y analizar los sistemas de control que podrían implementarse en dicha reformulación, de tal forma que las PYMEs cuenten con un instrumento de gestión para convertir su estrategia corporativa en una estrategia sostenible. Todo esto con la consideración del tipo de cultura que presentan las PYMEs y los procesos de transmisión cultural que promueve el propietario gestor.

## Introducción

Este documento se divide en 5 partes como se especifica a continuación:

1. En la primera parte se examinarán los conceptos de cultura organizacional y se identificará el tipo de cultura que está presente en las PYMEs. También se destinará un aparte para analizar la cultura del propietario gestor y su influencia en la cultura organizacional.
2. En la segunda parte se expondrán los mecanismos de transmisión cultural, que son usados por los líderes para extender sus valores y creencias. Después se hará una revisión del concepto de estrategia y su reformulación. Por último se analizará en detalle el proceso de redefinición de valores organizacionales.
3. En la tercera parte se examinará el concepto de control y los sistemas de control que se pueden aplicar al proceso de reformulación estratégica.
4. En la cuartaparte se presentará la propuesta de herramienta de gestión para la reformulación estratégica en las PYMEs.
5. En la quinta parte se hará la exposición de las conclusiones, las recomendaciones y las limitaciones.

## Aspectos Introdutorios

A continuación se presenta el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos y la metodología del trabajo:

**Planteamiento del problema:** La inclusión de lineamientos ambientales en la estrategia corporativa de las PYMEs (incluyendo a las microempresas), sólo se puede hacer efectiva con una transformación del paradigma cultural, que se concreta con una redefinición de los valores organizacionales. Para este proceso se deben seleccionar unos sistemas de control, con los cuales se logre el seguimiento de la internalización de los valores deseados. Haciendo esto se logra que la estrategia de la PYME se convierta en una estrategia sostenible.

**Pregunta de investigación:** ¿Cómo se puede concretar el proceso de reformulación estratégica con el que se pretende transformar el paradigma cultural?

**Objetivo general:** Proponer un instrumento de gestión que integre la redefinición de valores organizacionales y el desarrollo de sistemas de control para el proceso de reformulación estratégica en PYMEs, de tal forma que se pueda lograr el tránsito de la estrategia corporativa a la estrategia sostenible.

### Objetivos específicos:

1. Identificar el tipo de cultura que presentan las PYMEs.
2. Analizar los mecanismos de transmisión cultural de los propietarios gestores en las PYMEs.
3. Analizar el proceso de reformulación estratégica para la inclusión de lineamientos ambientales en PYMEs.
4. Analizar la metodología para la redefinición de valores organizacionales.
5. Identificar los sistemas de control gerencial que pueden ser aplicables a un proceso de reorientación estratégica.
6. Relacionar la metodología para la redefinición de valores con los sistemas de control estudiados.

**Metodología:** Para el desarrollo de este trabajo se emplea el método de análisis crítico de la literatura, en el cual se hace una revisión de la literatura de los temas objeto de estudio, de tal forma que se puedan reconstruir las propuestas ya formuladas y se les pueda dar una nueva aplicación (Ryan, Scapens y Theobald, 2004).

Este trabajo, por ejemplo, tendrá como base la revisión documental de bibliografía teórica e investigaciones previas sobre los temas de cultura, estrategia y control. Una vez se evalúen los planteamientos y desarrollos, se propondrá un instrumento de gestión para la reformulación estratégica que sea de aplicación en PYMEs.

El alcance del trabajo es hasta la proposición de la herramienta de gestión para el proceso de reformulación estratégica en PYMEs. Estudios posteriores podrán ampliar el alcance descrito a través de la investigación de campo.

## 1. Características de la cultura organizacional en PYMEs

Hoy en día la preocupación por los temas medioambientales ha tenido un notable incremento, no sólo por parte de las organizaciones encargadas de velar por la preservación de los recursos naturales, sino también por otros actores sociales, en los cuales se incluyen las empresas de todo tipo. Se creía que las grandes empresas eran las únicas que estaban en condiciones para implementar prácticas y mecanismos que mejoraran su desempeño ambiental, pero esto ha sido desmentido por las PYMEs, las cuales han incursionado satisfactoriamente en la adopción de sistemas de gestión ambiental (Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012).

Diversas son las razones por las cuales las empresas se muestran partidarias de mejorar su desempeño ambiental, pero hay dos particularmente relevantes: la normatividad ambiental impuesta por los gobiernos de cada país y las presiones del mercado ejercidas por consumidores y competidores (Fernández-Viñe, Gómez-Navarro & Capuz-Rizo, 2010). En todo caso, es de resaltar que estas motivaciones se desprenden de un engranaje cultural al interior de cada organización que, para el caso concreto de las PYMEs, tiene como origen la visión de negocio que es extendida desde el propietario gestor de las mismas, una visión que promueve el sostenimiento y el crecimiento de la empresa (Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012).

Desafortunadamente no son abundantes las investigaciones sobre la gestión ambiental en las PYMEs y, las pocas que se han efectuado, carecen de comprobaciones empíricas que refuercen los argumentos expuestos (Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012). A pesar de ello, es usual que en la bibliografía disponible se indique que las PYMEs buscan mejorar su desempeño ambiental con el propósito de cumplir objetivos de tipo financiero (Hoof, 2005; Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012; Fernández-Viñe, Gómez-Navarro & Capuz-Rizo, 2010), al igual que metas de eficiencia y competitividad (Heras & Arana, 2010; Fernández-Viñe, Gómez-Navarro & Capuz-Rizo, 2010; Hoof, 2005; ISO, 2014; EMAS, 2014). Lo anterior brinda señales de un tipo de cultura muy característico al interior de las PYMEs, el cual se pretenden dilucidar a lo largo de este capítulo.

Por lo anterior, el objetivo principal en este capítulo es identificar el tipo de cultura organizacional en el que se inscriben las PYMEs, como parte de su comportamiento responsable con el medio ambiente. Para ello se empleará el modelo de Jones et al. (2005) & Zammuto et al. (2000), el cual presenta las características de cuatro tipos distintos de cultura que se pueden encontrar al interior de las empresas, exponiendo los artefactos y valores que le son inherentes (un análisis que se deriva del modelo propuesto por Schein).

Para lograr el objetivo mencionado, se hará una revisión bibliográfica del concepto de cultura, desde diversos enfoques como el antropológico, el sociológico y el psicológico. Posteriormente se analizará la propuesta de multiplicidad de culturas propuesto por Schein (2004), para entender los fenómenos de convergencia, divergencia y fragmentación cultural al interior de las organizaciones. Finalmente, se presentarán algunos estudios de caso que dan cuenta de los valores y percepciones que se aprecian en las PYMEs cuando evalúan la decisión de implementar iniciativas de tipo ambiental. Todo esto se contrastará con el Marco de Valores en Competencia, para ubicar la cultura de las PYMEs en el modelo de Jones et al. (2005) & Zammuto et al. (2000).



## Capítulo 1: Características de la cultura organizacional en PYMEs

Las PYMEs representan una proporción considerable del empresariado en varios países del mundo. De acuerdo con EMAS (EcoManagement and Audit Scheme), la Unión Europea señalaba que alrededor del 76% de las empresas formalmente inscritas correspondían a PYMEs (Heras & Arana, 2010). Por otro lado, cifras reportadas por Eurostat, National Statistical Offices, DIW, DIW econ y London Economics, recopiladas en el Annual Report on European SMEs 2012-2013 de la Comisión Europea, indicaban que el porcentaje de participación de las PYMEs, en el empresariado total, era superior al 98% (European Commission, 2013). Si bien los anteriores datos pertenecen a la región europea, la situación no es muy diferente en Latinoamérica. La OCDE y la CEPAL, en una recopilación que hicieron de los datos oficiales de distintos países latinoamericanos, encontraron que, frente al total de empresas, las PYMEs alcanzaron un porcentaje de 99,6% en Argentina, 98,9% en Brasil, 99,4% en Chile, 99,7% en Colombia, 99,8% en Ecuador, 99,8% en México, 99,98% en Perú y 99,4% en Uruguay (OCDE-CEPAL, 2012). De esta forma, resulta evidente que las PYMEs desempeñan un papel estratégico en cualquier economía.

Debido a su número, las PYMEs tienen una incidencia crucial en el medio ambiente y la sociedad en general. Vistas individualmente, parecerían incapaces de generar impactos significativos pero, en el agregado, sus operaciones acarrear consecuencias importantes para el bienestar del ambiente y la comunidad en la que se desenvuelven. Por ello, resulta de suma importancia que desarrollen sistemas de gestión ambiental que permitan mitigar los riesgos asociados a su operación.

Es por esta razón que, cada vez más, crece el número de PYMEs interesadas en mejorar su desempeño ambiental. Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos, no siempre se logra una gestión ambiental idónea que garantice el control de riesgos: "Cualquiera sea el caso, las contribuciones relacionadas con la responsabilidad social corporativa vinculadas al contexto de las PYMEs han sido definidas como no sistemáticas, no estructuradas y no formalizadas dentro de la estrategia global de la organización" (Russo & Tencati, 2009 citado en Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2012, p. 3211). Esta situación se traduce en la ausencia de políticas ambientales que sean parte integral del entramado estratégico de la empresa, lo que responde, a su vez, a la falta de interés o conocimiento por parte de la dirección de la PYME.

Con lo expuesto anteriormente, resulta evidente que no hay sistemas de gestión ambiental (SGA) totalmente íntegros, que puedan ser adoptados por las PYMEs para minimizar el impacto de sus operaciones. Los sistemas de gestión ambiental más difundidos a nivel mundial y que gozan de mayor reconocimiento son las iniciativas de ISO y EMAs (Heras & Arana, 2010, p. 726). En particular la ISO 14005 y la EMAs EASY, son propuestas que nacieron con la intención de ser extendidas entre las PYMEs, pero aún carecen de la totalidad de elementos que se requieren para una inserción efectiva en la planeación estratégica de las empresas. Aun así, se han desarrollado otras alternativas de sistemas de gestión ambiental que son más fáciles de implementar por parte de las PYMEs y observan características muy particulares como la región geográfica en la que se ubican.

Entre las características de los sistemas de gestión ambiental, que no resultan compatibles con un mejoramiento continuo del desempeño ambiental, se encuentran la presunción de universalismo, su carácter contractual y la orientación hacia la publicidad y la consolidación de

## Capítulo 1: Características de la cultura organizacional en PYMEs

la imagen corporativa (Gómez, 2010; Gómez, 2006; Vega, 1998; Ariza, Gómez, León, 2007 citados en Gómez, 2013). Estos aspectos convierten a iniciativas como ISO 14005 en una propuesta de mercadeo más que en un mecanismo para mitigar los impactos en el medio ambiente.

Por ello, la implementación de sistemas de gestión ambiental en las PYMEs, además de considerar las limitaciones naturales en términos de recursos financieros y técnicos, debe tener en cuenta la cultura organizacional propia de cada empresa, de tal forma que la adopción considere los artefactos y valores culturales de cada integrante y garantice la eficacia de sus instrumentos.

Para abordar el análisis referente al tipo de cultura organizacional en el que se sitúan las PYMEs, el presente capítulo tendrá los siguientes apartados: 1) un marco conceptual relacionado con la cultura organizacional y los diferentes tipos de cultura que se pueden encontrar en las empresas; 2) la definición de PYME y su relevancia para los contextos colombiano e internacional; 3) el concepto de sistema de gestión ambiental (SGA) y un análisis de los sistemas más utilizados a nivel mundial; 4) una descripción del tipo de cultura que se presencia en las PYMEs; y 5) el análisis de la influencia que ejerce el propietario gestor de las PYMEs en la configuración de la cultura organizacional.

### **1.1. Definición y tipos de cultura organizacional**

Son diversas las disciplinas que han propuesto definiciones para la cultura. Entre ellas se encuentran: la antropología, la sociología y la psicología (Fernández, 2002). Si bien cada definición tiene matices distintivos, coinciden en relacionar la cultura con elementos intangibles como los pensamientos, las experiencias, las tradiciones o las percepciones que son propias de un individuo, pero hacen parte de una colectividad que las construye. Esa construcción se hace a partir de las interacciones entre los individuos, las cuales son naturales en diversos espacios sociales como las empresas.

Algunos autores sostienen que el estudio de la cultura organizacional se observa desde el origen de las ciencias sociales (Pérez, 2009), teniendo en cuenta que se analizan diversos tipos de interacción entre los individuos. Otros autores, como Aktouf (2002), señalan que los estudios de la cultura organizacional se ubican a finales de los años 70, lo cual está en sintonía con lo expuesto por Zapata (2002), quien señaló que el origen de esos estudios se remonta a los años 80, como parte de la crisis económica que se vivenció en el mundo entero. La cultura organizacional ha sido estudiada desde un punto de vista monetario por parte de la economía, en la que su principal orientación ha sido la maximización de utilidades; desde la administración, se ha pretendido estudiar la cultura organizacional para comprender la realidad de las empresas (Pérez, 2009, p. 185-186).

A continuación se presentan algunas definiciones de cultura organizacional que se han desarrollado a partir de la investigación en administración:

- Pettigrew: la cultura organizacional “es un sistema de significaciones pública y colectivamente aceptadas operacionalmente al seno de un grupo dado, en un momento dado. Este sistema de expresiones, de configuraciones, de categorías y de

## Capítulo 1: Características de la cultura organizacional en PYMEs

imágenes suministra a los individuos una interpretación de su propia situación”. (Fernández, 2002, p. 7)

- Ouchi: “la cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia”. (Fernández, 2002, p. 7-8)
- Morgan: la cultura está formada por “representaciones de una realidad compartida” y que “la visión representada de la cultura nos conduce a ver que las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros que las concretan en series de reglas y relaciones”. (Fernández, 2002, p. 8)
- Leal Millan: “la cultura organizativa caracteriza pues el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización. Cultura organizativa es también un vínculo emocional que une a la organización, que la cohesionan. Está enraizada en los cimientos forjados por los fundadores de la organización, se nutre de sus héroes y mitos, de sus metáforas y de sus símbolos, y forma una memoria colectiva que se autoalimenta con los éxitos y fracasos de la organización en el pasado y el presente de su estrategia”. (Fernández, 2002, p. 8)
- Llopis: la cultura organizacional es “el conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma como se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con clientes, proveedores y entorno”. (Fernández, 2002, p. 8)
- Garmendia: la cultura es un “sistema de valores, transmitidos por símbolos, más o menos compartidos por las partes, históricamente determinado y determinante y relacionado con el entorno”. (Fernández, 2002, p. 8)
- Koontz y Weihrich: “la cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común los miembros de una organización. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un período de tiempo, lo que significa que la cultura organizacional es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija el tono de la compañía y establece reglas implícitas de la forma como se debe comportar la gente”. (Fernández, 2002, p. 8)
- Allaire y Firsirotu: “la cultura es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores”. (Zapata, 2002, p. 165)
- Rocher: “la cultura es un conjunto unido de formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas, que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particular y distintiva”. (Zapata, 2002, p. 165)
- Deal y Kennedy: “la cultura es el conjunto de creencias, de símbolos, de lemas, de héroes y de ritos en la empresa”. (Zapata, 2002, p. 165)

## Capítulo 1: Características de la cultura organizacional en PYMEs

- Davis: “la cultura organizacional representa un tema unificador pero escondido que da una dirección y una movilización en el ámbito de los recursos”. (Zapata, 2002, p. 165)
- Lemaitre: “la cultura es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa”. (Zapata, 2002, p. 165)
- Peters y Waterman: la cultura organizacional “es un conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogans y anécdotas”. (Pérez, 2009, p. 186)
- Fleury: la cultura organizacional es “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio”. (Pérez, 2009, p. 186)
- Aguirre: la cultura organizacional es el “conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros y que son eficaces para la resolución de problemas”. (Pérez, 2009, p. 187)
- Chiavenato: cultura organizacional es “... un modo de vida. Un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”. (Pérez, 2009, p. 187)
- García y Dolan: cultura organizacional es “... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”. (Pérez, 2009, p. 187)
- Schein: la cultura organizacional es “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a tal punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”. (Pérez, 2009, p. 187)

La cultura organizacional reviste una importancia esencial para toda iniciativa de cambio en la empresa. Si se desea transitar hacia una cultura de la sustentabilidad en la organización, es indispensable observar los valores y las creencias compartidas que le son inherentes, argumento que encuentra su sustento en la teoría de Schein.

Schein es uno de los autores que más tiempo ha dedicado al estudio de la cultura organizacional (López, 2007). Propuso una teoría sobre cultura organizacional en la década de los años 80, a través del libro “La cultura empresarial y el liderazgo” (1988), el cual ha sido un referente para muchos otros autores como Aktouf (2002) y Linnenluecke & Griffiths (2010).

Como parte de su teoría, Schein expone que existen diversas culturas en interacción al interior de las empresas. En ese sentido señala:

**Cuadro 1. Perspectivas culturales de Integración, Diferenciación y Fragmentación.**

Perspectiva	Definición
<b>Integración</b>	En esta perspectiva se propone la existencia de una sola cultura al interior de la empresa, la cual permite la unicidad de metas y objetivos, en particular, los relacionados con el rendimiento financiero. Para conservar esa cultura, se desarrolla la figura de un líder. El concepto de sostenibilidad se pueda hacer extensivo en la organización, siempre y cuando se unifiquen los valores y las creencias que poseen los diferentes integrantes de la compañía (Schein, 2004 citado en Linnenluecke & Griffiths, 2010).
<b>Diferenciación</b>	Este enfoque defiende la existencia de diversas culturas al interior de la organización, que pueden o no converger en una única cultura ampliamente difundida. Son diversos los aspectos que contribuyen a la configuración de estas subculturas como la etnia, el género, la posición jerárquica, etc. Respecto al tema de la sostenibilidad, su consolidación dependerá de la importancia que le atribuyan las subculturas presentes en la empresa, así como de las relaciones de poder que se establecen entre ellas (Schein, 2004 citado en Linnenluecke & Griffiths, 2010).
<b>Fragmentación</b>	La cultura organizacional, bajo esta perspectiva, no es consistente pero tampoco inconsistente. En ese sentido, la ambigüedad en las interpretaciones resulta natural (Martin, 2002 citado en Martínez, 2010).

Fuente: Elaboración propia.

Schein no sólo propone una revisión de la unicidad o multiplicidad de culturas, sino que también expone tres niveles de análisis para la cultura: los **artefactos**, que componen el nivel más superficial de la cultura, y hacen referencia a todo tipo de manifestaciones que son visibles para cualquier observador (López, 2007); los **valores y creencias compartidas**, que reflejan las interpretaciones de una colectividad frente a lo que su realidad debería ser; y los **supuestos básicos**, que configuran los parámetros de conducta para actuar en diversas situaciones (Schein, 2004 citado en Linnenluecke, Russell & Griffiths, 2007; López, 2007).

De forma paralela a la propuesta de Schein, surgió otra teoría sobre cultura organizacional conocida como el Marco de Valores en Competencia (MVC) de Quinn (1988), que sobresale por su enfoque integrador (Cameron & Quinn, 2006; Cameron et al., 1993; Jarnagin & Slocum, 2007; Quinn, 1988; Quinn & Kimberly, 1984; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Cameron & Quinn, 2006; Howard, 1998 citados en Linnenluecke & Griffiths, 2010).

Otros autores también desarrollaron modelos sobre valores en competencia que complementaron la iniciativa de Quinn. Esos modelos se emplearán como bases para identificar la cultura organizacional característica de las PYMEs y recomendar mecanismos para la implementación efectiva de sistemas de gestión ambiental.

El Marco de Valores en Competencia (MVC) se construye a partir de dos dimensiones:

- La primera dimensión contrasta criterios relacionados con la flexibilidad y el dinamismo y criterios orientados a la estabilidad y el control;

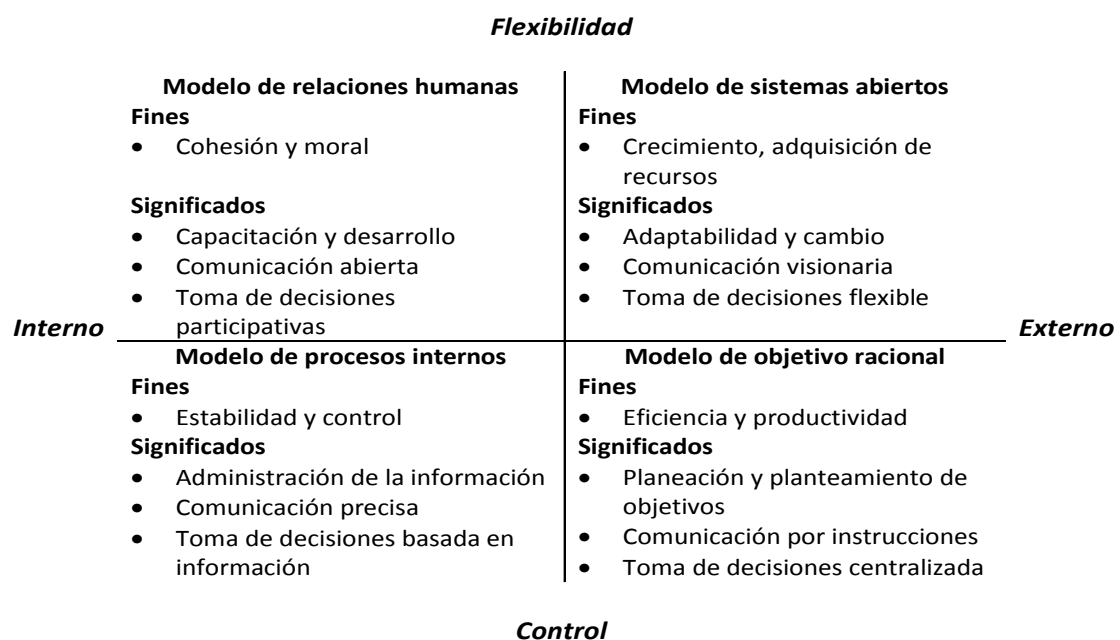
## Capítulo 1: Características de la cultura organizacional en PYMEs

- La segunda dimensión contrasta una visión interna de la organización (integración) con una visión externa (diferenciación).

La teoría de Cameron & Quinn (1999) expone cuatro tipos de cultura, que se ubican en los cuatro cuadrantes resultantes de las dos dimensiones mencionadas en el párrafo anterior. La primera dimensión (flexibilidad vs control) corresponde al eje “Y” y la segunda dimensión (visión interna vs visión externa) constituye el eje “X”. Las cuatro culturas identificadas son: **Clan**, caracterizada por el trabajo en equipo y en la cual se promueve el desarrollo humano; **Adhocrática**, una cultura orientada a la innovación y a la creatividad para garantizar la adaptación de la empresa al medio externo; **Jerárquica**, en la que se tienen claramente delimitadas las estructuras de trabajo y hay mecanismos formales para ejercer control; y de **Mercado**, que tiene su enfoque en el medio externo, particularmente en las relaciones con los stakeholders, de tal manera que se fomente la competitividad. Es probable que, en una misma empresa, coexistan varios tipos de cultura (Linnenluecke, Russell & Griffiths, 2007 citados en Gómez, 2013).

En los trabajos de Linnenluecke, Russell & Griffiths (2007) y Linnenluecke & Griffiths (2010) se establecen las relaciones entre los modelos de Quinn & Kimberly (1984) y Cameron & Quinn (1999) con los modelos de Barley & Kunda (1992) y Scout (2003), dando lugar a un esquema de MVC con cuatro cuadrantes en los cuales se sintetizan las características de cada tipo de cultura:

**Gráfico 1. Marco de Valores en Competencia (MVC).**



Fuente: Traducido de Linnenluecke & Griffiths, 2010, p. 359; Modificado de Jones et al. (2005) & Zamnuto et al. (2000) citado en Linnenluecke & Griffiths, 2010, p. 359.

De acuerdo con lo propuesto por los autores, se concluye que:

**Cuadro 2. Modelos de cultura organizacional.**

Enfoque	Descripción
<p><b>Modelo de relaciones humanas</b></p> <p>Coincide con:</p> <p>Quinn: <b>Cultura Clan</b>            Barley &amp; Kunda: <b>Ideología de las relaciones humanas</b>            Scout: <b>Modelo de la administración natural-cerrada de sistemas</b></p>	<p>Este modelo hace énfasis en las relaciones interpersonales y el desarrollo continuo de los empleados, para lo cual se requiere un ambiente de trabajo idóneo. Reconoce la existencia de estructuras informales y su impacto en la cultura organizacional. Es un modelo partidario del emprendimiento y la innovación.</p>
<p><b>Modelo de sistemas abiertos</b></p> <p>Coincide con:</p> <p>Quinn: <b>Cultura Adhocrática</b>            Barley &amp; Kunda: <b>Ideología de los sistemas abiertos</b>            Scout: <b>Modelo de sistemas abiertos</b></p>	<p>El modelo se caracteriza por considerar la influencia del medio ambiente externo en el comportamiento de la empresa. En ese sentido, se resalta la interdependencia entre la empresa, la sociedad y el ambiente. Se presta atención a las presiones que ejercen los stakeholders. La innovación se convierte en un instrumento para garantizar la adaptación permanente al dinámico ambiente externo.</p>
<p><b>Modelo de procesos internos</b></p> <p>Coincide con:</p> <p>Quinn: <b>Cultura Jerárquica</b>            Barley &amp; Kunda: <b>Ideología de la administración científica</b>            Scout: <b>Modelo de la administración racional-cerrada de sistemas</b></p>	<p>Esta perspectiva tiene énfasis en el desempeño financiero de la organización. No se tienen en consideración los impactos del medio ambiente externo. Se observa a la empresa como un instrumento para alcanzar objetivos establecidos, principalmente de índole económico. Por ello no se favorecen los programas de capacitación de los empleados ni las iniciativas de sustentabilidad, a no ser que representen algún tipo de ganancia.</p>
<p><b>Modelo de objetivo racional</b></p> <p>Coincide con:</p> <p>Quinn: <b>Cultura de Mercado</b>            Barley &amp; Kunda: <b>Ideología racional de los sistemas</b>            Scout: <b>Modelo de la administración racional-abierta de sistemas</b></p>	<p>En este modelo el ambiente externo de las organizaciones adquiere una importancia considerable. Toda la planeación y el diseño de la estructura organizacional responden a la necesidad de incorporarse, de forma satisfactoria, a dicho ambiente externo.</p>

Fuente: Modificado de Linnenluecke & Griffiths, 2010, p. 359-362.

## 1.2. Definición e importancia de las PYMEs

En esta sección se presentará la definición de PYME bajo el contexto colombiano y se determinará la relevancia que tiene en la economía nacional y en las economías internacionales. Para ello se emplearán diferentes criterios de medición.

En América Latina se utilizan tres criterios para clasificar a las empresas en micro, pequeñas y medianas: el primero se basa en el número de empleados, el segundo tiene en cuenta el

## Capítulo 1: Características de la cultura organizacional en PYMEs

volumen de ventas y el último observa el valor de los activos. El primer criterio es el de mayor aplicación, especialmente por parte de las instituciones encargadas de generar estadísticas, pero tiene un problema y es que no distingue las particularidades de los distintos sectores económicos, razón por la cual se puede llegar a subestimar o sobreestimar el número de PYMEs. El segundo criterio, que es muy usado para el diseño de políticas públicas, también presenta un problema relacionado con los flujos de dinero que usualmente perciben las micro, pequeñas y medianas empresas en distintas economías, ya que en algunos países los ingresos de las pequeñas empresas se asimilan a los ingresos de grandes empresas en otros países (OCDE-CEPAL, 2012, p. 48).

En el caso de Colombia, el artículo 20 de la Ley 905 de 2004 “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas” establece:

“Para todos los efectos se entiende por micro, incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:”

**Tabla 1. Criterios para clasificar las PYMEs en Colombia.**

	<b>Microempresa</b>	<b>Pequeña empresa</b>	<b>Mediana empresa</b>
<b>Cantidad de empleados</b>	Menos o igual a 10	Entre 11 y 50	Entre 51 y 200
<b>Activos</b>	Menos o igual a 500 salarios mínimos	Entre 501 y 5.000 salarios mínimos	Entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos

Fuente: Adaptado de la Ley 590 del 2000 (modificada por la Ley 1151 de 2007 y la Ley 905 de 2004); Ley 1450 de 2011.

Teniendo en cuenta el criterio “número de empleados”, se evidencia la notable presencia de PYMEs<sup>1</sup> en Colombia:

**Tabla 2. Participación de las PYMEs en el empresariado colombiano.**

<b>Año</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Pequeña empresa</b>	<b>Mediana empresa</b>	<b>Grande empresa</b>
<b>2009</b>	17,2%	53,5%	21,7%	7,6%
<b>2010</b>	17,9%	54,3%	20,5%	7,2%
<b>2011</b>	17,9%	53,4%	21,1%	7,4%
<b>2012</b>	18,1%	52,1%	22,1%	7,7%
<b>Participación promedio</b>	17,8%	53,3%	21,4%	7,5%
<b>Variación promedio</b>	0,34%	0,79%	0,61%	0,19%

Fuente: Encuesta Anual Manufacturera 2009, 2010, 2011 y 2012. DANE (2013).

<sup>1</sup> Para los propósitos de este trabajo, el concepto PYMEs también incluye a las microempresas, sin embargo no se emplea el término MIPYMEs por no ser de aplicación general. Aunque se usa como referencia la definición de PYME en Colombia, se aclara que este concepto se extiende a las PYMEs de diversas economías a nivel mundial, dada la similitud en sus criterios.



## Capítulo 1: Características de la cultura organizacional en PYMEs

Se puede apreciar que las empresas catalogadas como PYMEs en Colombia, teniendo en cuenta el criterio de número de empleados, superan el 90% del total del empresariado en el mercado, un fenómeno que ha sido constante en los últimos años. En particular, las “microempresas” alcanzaron una participación del 17,8%, las “pequeñas empresas” se ubicaron alrededor del 53% y las “medianas empresas” presentaron un 21% aproximadamente. Estos porcentajes de participación no han tenido una variación significativa en los últimos 4 años.

De forma paralela la OCDE, en el estudio que llevó a cabo durante el año 2012, encontró que la participación de las PYMEs en las distintas economías latinoamericanas se asimila a la que presenta Colombia, aunque se infiere que en dicho estudio se empleó un criterio diferente al de número de empleados para hacer la clasificación de las empresas<sup>2</sup>:

**Tabla 3. Participación de las PYMEs en América Latina y Europa.**

País	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grande empresa
Argentina	81,6%	16,1%	1,9%	0,4%
Brasil	85,4%	12,1%	1,4%	1,0%
Chile	90,4%	7,8%	1,2%	0,6%
Colombia	93,2%	5,5%	1,0%	0,3%
Ecuador	95,4%	3,8%	0,6%	0,2%
México	95,5%	3,6%	0,8%	0,2%
Perú	98,1%	1,54%	0,34%	0,02%
Uruguay	83,8%	13,4%	3,1%	0,6%
Alemania	83,0%	14,1%	2,4%	0,5%
España	92,6%	6,5%	0,8%	0,1%
Francia	93,0%	5,9%	0,9%	0,2%
Italia	94,4%	5,0%	0,5%	0,1%

Fuente: Elaboración con base en la información oficial de los países (Latinoamérica) y OCDE 2011. Tomado de *Perspectivas económicas de América Latina 2013, Políticas de PYMEs para el cambio estructural. OCDE-CEPAL (2012)*.

Teniendo en cuenta la información presentada, e independientemente del criterio de medición que se utilice, lo que resulta evidente es que la participación de las PYMEs en las economías de Latinoamérica y Europa es significativa, superando el 90% frente al total del empresariado.

“Considerando lo planteado, estimamos sin embargo que las diferencias en la clasificación de las empresas como PYME, no deben ser obstáculo para la comprensión de la problemática ambiental en la que están insertas” (Araya, 2003, p. 10). Es recomendable que se utilicen criterios más rigurosos para el diseño de políticas públicas que tengan como foco el fomento de las PYMEs y el control de sus impactos ambientales.

<sup>2</sup> Las estadísticas proporcionadas por el DANE no indican que exista una medición del número de PYMEs en Colombia determinado a partir del criterio de volumen de ventas o valor de los activos. Esta consideración no hace parte del alcance de este trabajo.

### 1.3. Sistemas de gestión ambiental

Debido a que las PYMEs tienen una participación tan alta en todo tipo de economías, sus impactos sociales y ambientales son significativos. Es posible que, vistas individualmente, no representen algún tipo de perjuicio para la comunidad pero, al agregar los impactos ocasionados por cada una de ellas, es evidente que se debe ejercer control sobre sus actividades, al igual que se hace con las grandes empresas.

Se percibe que las PYMEs no tienen directrices o políticas claras en términos de su responsabilidad social corporativa, particularmente lo que tiene que ver con el desempeño ambiental. En algunos casos, aunque se pueden observar algunos lineamientos, éstos no tienen vínculo alguno con la estrategia organizacional (Russo & Tencati, 2009 citado en Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2012). En muchas ocasiones la ausencia de una gestión ambiental se debe al desconocimiento por parte de la dirección de las empresas o a la falta de interés de los propietarios gestores, dado que no observa un beneficio de tipo económico con esta clase de iniciativas.

Por lo general las PYMEs operan en sectores residenciales, situación que incrementa el efecto nocivo de sus operaciones, pues todo tipo de contaminación que producen es recibida directamente por la comunidad. A pesar de ello son pocas las medidas que se han implementado para mitigar los riesgos y la normatividad ambiental aún no es lo suficientemente estricta como para ejercer un control significativo. Otra situación muy particular que se presenta, en relación con el tema de gestión ambiental, es que las empresas adoptan programas de responsabilidad social y ambiental sin ser plenamente conscientes de ello, es decir, tienen comportamientos benéficos con la comunidad y el medio ambiente pero no se trata de algo formalizado ni tampoco incluido en su estrategia. A este fenómeno se le conoce como “Responsabilidad corporativa silenciosa” (Russo & Tencati, 2009; Jenkins, 2006; Perrini, 2006 citados en Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2012; Argandoña, 2008; Jamali et al. 2009; Russo & Tencati, 2009 citados en Larrán, Herrera y Lechuga, 2010; Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012). Lo que se evidencia con este panorama es que, en primer lugar, las PYMEs deben generar conciencia sobre el impacto de sus actividades en el medio ambiente externo en el que operan y, en segundo lugar, que es preciso la incorporación de sistemas de gestión ambiental formales y en sintonía con la estrategia corporativa (Jamali et al, 2009 citado en Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2012).

Uno de los instrumentos más idóneos para establecer lineamientos y políticas transversales a toda la organización es un Sistema de Gestión. Para los propósitos de este trabajo se hará énfasis en los Sistemas de Gestión Ambiental. A continuación se exponen algunas de las definiciones más representativas de los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA):

- “Un sistema de gestión ambiental es un proceso sistemático que las corporaciones y otras organizaciones usan con el propósito de implementar metas, políticas y responsabilidades en materia ambiental, así como efectuar auditorías regulares a sus elementos” (Cascio, 1996 citado en Heras & Arana, 2010, p. 726).
- “El SGA puede ser descrito como el conjunto de directrices y actividades documentadas de una estructura organizativa determinada, dotada de recursos y credibilidad, y con responsabilidades definidas dirigidas a la prevención de los efectos negativos fruto del

## Capítulo 1: Características de la cultura organizacional en PYMEs

desarrollo de la actividad propia de la compañía y a la promoción de actuaciones que mantengan o que mejoren la calidad ambiental” (Lorenzo, 2002, p. 15).

- “La incorporación de los sistemas de gestión medio ambiental (SGA), entendida como una variable de cambio organizacional, es la tendencia organizacional estándar hacia el desarrollo sostenible” (Bolzan y Pol, 2009, p. 104)

Al revisar estas definiciones hay dos aspectos que se resaltan: por un lado se encuentra la incorporación de la sostenibilidad ambiental en la empresa y, por otro lado, el cambio de perspectiva en la gestión organizacional. Los comportamientos amigables con el ambiente se integran a través de diversos valores que redefinen la cultura organizacional misma. El cambio en la gestión es una condición necesaria para la implementación efectiva de esos valores.

Los sistemas de gestión ambiental de mayor difusión y reconocimiento a nivel mundial son las iniciativas de ISO y EMAs, las cuales han propuesto sistemas de gestión ambiental adaptados a PYMEs (Heras & Arana, 2010, p. 726):

- **ISO (International Organization for Standardization):** la ISO 14001, que se expidió por primera vez en el año 1996, presenta un sistema de gestión ambiental cuyo foco principal es la identificación de los impactos ambientales que son significativos para la empresa, de tal forma que se puedan generar programas orientados al mejoramiento del desempeño ambiental (ICONTEC, 2014). En el año 2010 se creó la ISO 14005, como una propuesta para implementar sistemas de gestión ambiental en PYMEs. Esta iniciativa es más simplificada y flexible que la ISO 14001 y considera la escasez de recursos técnicos y financieros que puedan tener las pequeñas y medianas empresas (Fernández-Viñé, Gómez-Navarro & Capuz-Rizo, 2010, p. 740).
- **EMAs (EcoManagement and Audit Scheme):** esta propuesta fue desarrollada por la Comisión Europea y se aprobó en el año 1990. Su objetivo es evaluar y mejorar tanto el desempeño ambiental como el desempeño financiero de las empresas (EMAs EASY, 2014). Como ocurrió con la iniciativa de ISO, la Comisión Europea expidió una versión del EMAs adaptada para las PYMEs, a la cual se le dio el nombre de EMAs EASY. El EMAs EASY es mucho más simplificado en términos del tiempo que tarda la implementación, el número de personas que requiere y la extensión de la documentación (EMAs EASY, 2014).

Como se puede apreciar en los párrafos anteriores, para los dos Sistemas de Gestión Ambiental de mayor difusión (ISO y EMAs) resultan relevantes tanto el desempeño ambiental como el desempeño financiero. En ese sentido no se contemplan como elementos independientes sino complementarios. Pero además de esto, es de resaltar que la reputación y la imagen corporativa desempeñan un papel protagónico a la hora de decidir si implementar o no un sistema de gestión ambiental y cuál implementar. Varios autores han criticado los sistemas de gestión ambiental, como ISO 14001, por considerar que no garantizan, de forma efectiva, un comportamiento más amigable con el ambiente en general (Gómez, 2010; Gómez, 2006; Vega, 1998; Ariza, Gómez, León, 2007 citados en Gómez, 2013). Otros autores han señalado que la ISO 14001, en particular, no promueve un mejoramiento continuo del desempeño ambiental organizacional (por ejemplo Heras & Arana, 2010).

## Capítulo 1: Características de la cultura organizacional en PYMEs

En vista de lo anterior, algunos países europeos y asiáticos empezaron a promover sistemas alternativos de gestión ambiental, como es el caso de Acorn Method, Iniciativa e+5, Eco-Action 21, Eco-Lighthouse o Eco-profit (Heras & Arana, 2010, p. 728). Estos sistemas, a diferencia de los más difundidos, prestan una especial atención a la inclusión efectiva de políticas ambientales en la empresa, de tal forma que el objetivo fundamental es el mejoramiento permanente del desempeño ambiental y no necesariamente la vinculación a nuevos mercados o la consolidación de la imagen corporativa. Estos nuevos estándares, además, tienen en cuenta aspectos muy particulares de cada región geográfica, los cuales pueden condicionar la efectividad de los sistemas de gestión. En ese sentido, las PYMEs tienen un amplio abanico de posibilidades para escoger los sistemas de gestión ambiental que más se ajusten a sus propósitos y recursos.

### **1.4. La Cultura Organizacional de las PYMEs**

Con el análisis que se ha desarrollado hasta este punto, es evidente que el reconocimiento del tipo de cultura presente en una PYME es crucial para implementar, de una forma apropiada, cualquier clase de sistema de gestión ambiental. Esta cultura se deriva de la visión de negocio que tenga el propietario gestor de la PYME. Algunas investigaciones han tratado de establecer la relación que existe entre los atributos y características del empresario y las estrategias y decisiones gerenciales (Guth & Tagiuri, 1965; Carroll & Hoy, 1984; Barnett & Karson, 1987; De Jong et al., 2008; Nielsen & Thomsen, 2009; Godos-Díaz et al., 2011 citados en Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012). Lo que se puede inferir es que, para el caso de las PYMEs, factores individuales como el género, la edad, la nacionalidad o la religión, asociados al propietario gestor, adquieren una importancia más significativa que en el caso de los directivos de grandes compañías (Keasey & Watson, 1993; Longenecker et al., 1989; Vives, 2006 citados en Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012).

En términos generales, lo que resulta usual entre los propietarios gestores de las PYMEs, es que tengan una marcada orientación al desempeño financiero de sus empresas, pues su principal objetivo es garantizar la continuidad de las mismas. Las PYMEs prestan atención a todo tipo de acciones que representen algún tipo de beneficio económico o realizan inversiones de corto plazo con retornos considerables (KPMG, 1997 citado en Bianchi & Noci, 1998). En este sentido, el mayor o menor compromiso con los temas medioambientales dependerá también de los recursos humanos, sociales y financieros con los que cuente la PYME (Fitzgerald et al., 2010 citado en Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012).

Denison y sus colegas, en 1990, llevaron a cabo un estudio en el que pretendían establecer los vínculos entre las actitudes de los empleados y el desempeño financiero de las empresas donde trabajaban. Se escogieron 34 compañías como muestra y el análisis se extendió para un período de 5 años sucesivos. Los autores encontraron una relación significativa entre cultura y desempeño financiero (Denison, 1990; Denison, Haaland & Goelzer, 2003; Fey & Denison, 2003 citados en Martínez, 2010). El estudio abarcó empresas de países europeos, asiáticos y latinoamericanos.

Otro estudio conducido por Martínez (2010), en el que se analizaba la relación entre cultura y desempeño organizacional, se efectuó con una muestra de 11 empresas de sectores como el manufacturero, el de extracción y el financiero. Al interior de dichas empresas, se encuestaron

## Capítulo 1: Características de la cultura organizacional en PYMEs

63 directivos que estaban adelantando estudios de especialización en gerencia y que tenían más de tres años de experiencia en la misma organización. El supuesto que se empleó es que, en un nivel agregado, las actitudes de los empleados configuran el desempeño organizacional (p. 179).

Este estudio tuvo como base el modelo cultural de Denison, que incorpora elementos del comportamiento humano y del comportamiento de la empresa (Denison & Mishra, 1995 citados en Martínez, 2010). De esta forma se identifican cuatro subdimensiones del modelo cultural: misión, consistencia, adaptabilidad e involucramiento. Las subdimensiones resultan de los rasgos distintivos de la cultura organizacional, es decir, si se orienta hacia la flexibilidad o hacia la estabilidad y si favorece un enfoque interno o un enfoque externo a la organización (Martínez, 2010, p. 173). Con todas estas consideraciones, la hipótesis que se planteó es que, en el contexto colombiano, era de esperarse una mayor asociación entre las subdimensiones “misión y consistencia” y el rendimiento de los activos, que entre las subdimensiones “adaptabilidad e involucramiento” con esa misma variable. Lo anterior teniendo en cuenta que las subdimensiones “misión y consistencia” guardan una relación estrecha con los enfoques que privilegian la estabilidad en lugar de la flexibilidad organizacional (Martínez, 2010).

Se aplicó un análisis de regresión en el que las variables independientes eran las subdimensiones culturales y las variables dependientes eran diversos indicadores del desempeño organizacional. Como resultado se obtuvo que la subdimensión “misión” está estrechamente relacionada con indicadores como el crecimiento en las ventas, la rentabilidad de los activos y la satisfacción de los empleados (Martínez, 2010, p. 182). Como se había anotado antes, dicha subdimensión tiene un vínculo con el engranaje estratégico de la empresa y refleja una cultura organizacional partidaria del control permanente y la estabilidad (Martínez, 2010). Al revisar esta conclusión, se aprecia la similitud que existe con el modelo cultural de procesos internos (el cual hace parte de la propuesta de Jones et al., 2005 & Zammuto et al., 2000), en el sentido de que se establece como propósito esencial la maximización de utilidades a partir de una productividad cada vez mayor.

En Colombia, Gálvez y García (2011) también llevaron a cabo un estudio en el que se seleccionaron 60 MIPYMEs de la ciudad de Cali, las cuales hacían parte de sectores como el de software, ingeniería eléctrica, artes gráficas y plásticos (p. 131). Dicho estudio se basó en las percepciones de los gerentes de las MIPYMEs sobre la posición competitiva de sus empresas. Como resultado se obtuvo que las MIPYMEs analizadas presentan una cultura caracterizada por los formalismos, altos niveles de control, la impersonalidad, entre otros aspectos (Gálvez y García, 2011). Este tipo de cultura encuentra correspondencia con la cultura jerárquica propuesta por Cameron y Quinn y con el modelo de procesos internos que hace parte de la propuesta de Jones et al., 2005 & Zammuto et al., 2000. Lo que se puede apreciar entonces es que las PYMEs presentan una cultura más enfocada en el ambiente interno que en el ambiente externo, con un propósito firme de fortalecimiento financiero que garantice su supervivencia.

Si bien se pueden encontrar diversas teorías y postulados que apuntan a que la responsabilidad social empresarial tiene potencial para convertirse en un instrumento de diferenciación en el mercado, todos los autores coinciden en que no es posible hablar de prácticas responsables con el ambiente o la sociedad sin incluir el tema del desempeño

## Capítulo 1: Características de la cultura organizacional en PYMEs

financiero. En últimas, los propietarios gestores de las PYMEs, aún con las buenas intenciones que puedan tener, no abandonan su ideal de generar utilidades (Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012). Niehm et al. (2008 citados en Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012, p. 51) determinaron que incluso en las pequeñas empresas familiares, la vocación de servicio por la comunidad estaba estrechamente relacionada con los beneficios económicos que estas actividades pudieran representar.

Pero estos comportamientos y motivaciones no son exclusivos de las empresas colombianas. Hamma et al. (2009 citados en Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012, p. 55) realizaron un estudio en el que encuestaron a 261 propietarios gestores que pertenecían a la German Catholic Entrepreneurs Union. La intención era recolectar información sobre la percepción que ellos tenían acerca de las motivaciones reales para desarrollar comportamientos responsables con el ambiente y la sociedad en general. Para ello se empleó un cuestionario semi-estructurado que se aplicó vía telefónica. Los resultados del estudio indicaron que estos propietarios gestores se orientaban a la implementación de prácticas responsables con el ambiente y la sociedad porque, en definitiva, repercutían de forma positiva en su desempeño financiero, ya fuera a partir de la reducción de costos o del aumento directo de las ganancias.

Schlierer, Werner, Signori, Garriga, Weltzien, Van Rossem & Fassin (2012) realizaron otro estudio en el que se pretendía analizar las percepciones de los propietarios gestores de las PYMEs frente al tema de los stakeholders. Se escogió una muestra de 123 propietarios gestores de PYMEs, los cuales hacían parte de sectores como el manufacturero, el de servicios y el de actividades de distribución. Se utilizaron entrevistas para recolectar la información. Los resultados señalaron que países como Italia, Francia o Noruega, incluían en su engranaje estratégico consideraciones respecto a los stakeholders sin pretender un interés particular o perseguir una tendencia de moda. En cambio en Reino Unido y España, por ejemplo, todo tipo de prácticas que involucraran a los stakeholders debían tener algún tipo de beneficio, en términos del posicionamiento de la PYME, como puede ser una inserción más efectiva en el mercado. Se debe resaltar que, en todos los países europeos analizados, el concepto de stakeholder se limita a proveedores, clientes y empleados. El medio ambiente, como stakeholder, aún no es ampliamente difundido (p. 40-46).

Otro estudio que soporta el argumento de que las PYMEs son más proclives a implementar prácticas amigables con el ambiente, en la medida en que éstas repercutan de forma positiva en el desempeño financiero, es el que llevaron a cabo Uhlaner, Berent-Braun, Jeurissen & Wit (2011), en el cual se trabajó con una muestra de 689 PYMEs alemanas. El estudio también demostró que aspectos como el sector en el que se desenvuelve la PYME resultan relevantes para la adopción o no de sistemas de gestión ambiental. En cambio, el tamaño de la PYME y la orientación hacia la innovación, son elementos que no guardan una relación estrecha con las motivaciones para establecer comportamientos responsables con el ambiente (p.422-423).

Lo que se puede observar con los estudios analizados, tanto en el contexto colombiano como en contextos internacionales, es que las PYMEs no implementan prácticas de responsabilidad ambiental porque desconocen las oportunidades que puede brindarles el medio externo en el que operan. Una adopción voluntaria tampoco es viable, porque la dirección de la empresa no encontraría justificaciones válidas para destinar recursos y esfuerzos a una serie de actividades

## Capítulo 1: Características de la cultura organizacional en PYMEs

que, en apariencia, no reportan ningún tipo de ayuda a los propósitos organizacionales. Por esta razón, y en concordancia con los postulados del modelo de procesos internos, se requiere la oferta de beneficios económicos para incentivar la implementación de sistemas de gestión ambiental, ya sea a través de una reducción efectiva de los costos o la consolidación de la imagen corporativa, elementos que contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas para las PYMEs.

Considerando todo lo que ha sido expuesto, se concluye que la cultura característica de las PYMEs es una que se inscribe en el modelo de procesos internos, en la cual se privilegia el control permanente y la estabilidad. Esta cultura hace especial énfasis en el desempeño financiero, razón por la cual la maximización de utilidades es la norma. Cualquier iniciativa de gestión ambiental que se quiera incorporar en una PYME debe estar impulsada por alguna acción que mejore el desempeño financiero de la compañía.

Sin embargo es necesario resaltar que pueden existir algunas limitaciones frente a las conclusiones que se logren en este trabajo, debido a que no se tiene una amplia variedad de estudios sobre cultura en las PYMEs, básicamente porque sólo es factible analizar los artefactos y valores culturales de una empresa, pero no los supuestos básicos, que constituyen el nivel más profundo de análisis cultural. Por otro lado, la mayor parte de las encuestas y entrevistas, que hacían parte de las comprobaciones empíricas examinadas, se aplicaron a los gerentes y directivos de las PYMEs, dejando a un lado las percepciones de los empleados, por ejemplo. Por lo anterior, no es posible conjeturar que, generalmente, los valores y creencias de los directivos son compartidos por todos los miembros de la organización.

Un examen más exhaustivo de los valores existentes en una empresa, puede conducir a la identificación de mecanismos idóneos para incluir lineamientos de sustentabilidad ambiental en la estrategia corporativa, de tal forma que los artefactos culturales den cuenta de un comportamiento más responsable con la comunidad en general. La idea sería transitar de una cultura enfocada exclusivamente en el ambiente interno (desempeño financiero) a una cultura que también observe el dinamismo de su ambiente externo (oportunidades para el desarrollo de ventajas competitivas a partir de prácticas responsables con el ambiente).

Teniendo en cuenta los hallazgos de la revisión bibliográfica, al igual que el tipo de cultura característico de las PYMEs, se presenta a continuación una serie de consideraciones sobre el rol del propietario gestor de las PYMEs en la construcción de la cultura organizacional.

### **1.5. El propietario gestor como promotor de cultura**

A través de la revisión bibliográfica se ha evidenciado que el propietario gestor o líder de la organización tiene un papel protagónico en la consolidación de la cultura de la empresa. Dado que éste es el encargado de orientar y supervisar los procesos y, al mismo tiempo, ostenta la propiedad de la compañía, tiene un interés notable en mejorar la productividad de la organización, razón por la cual desarrolla estilos de dirección que reflejan sus percepciones sobre la forma más apropiada para alcanzar el éxito y garantizar la consecución de los objetivos (Zapata, 2002, p. 168; Rankin, 2006, p. 33; Rodríguez, 2009, p. 72).

Algunos autores han escrito sobre el papel del propietario gestor en las empresas. Zapata (2002) establece una diferenciación entre el dirigente y el fundador de una compañía. Al

## Capítulo 1: Características de la cultura organizacional en PYMEs

respecto indica que las principales obligaciones del dirigente son: 1) consolidar la estrategia corporativa, 2) diseñar estructuras que permitan implementar la estrategia, 3) construir e implementar sistemas de gestión, y 4) conformar un grupo de personas con las cualidades necesarias para materializar la estrategia. Por su parte, el fundador de la compañía, de acuerdo con Schein (1985), debe tener como objetivo principal el desarrollo de una cultura organizacional cuyas características permitan encarar y resolver los diferentes obstáculos que son inherentes al quehacer empresarial, de forma tal que se faciliten los medios para concretar la estrategia corporativa. Esta cultura se debe extender a todos los miembros de la organización para que, con el paso del tiempo, el fundador de la compañía no deba preocuparse por reformular la cultura sino por compartirla con los nuevos miembros que pudieran llegar (p. 168-169).

Teniendo en cuenta lo anterior, la consolidación de la cultura organizacional queda en manos del propietario gestor, quien reúne las características del dirigente y del fundador, para el caso particular de las PYMEs. En ese sentido, los atributos culturales que él desarrolle corresponderán a su percepción sobre la realidad económica en la que actúa su empresa, es decir, el propietario gestor de una PYME promoverá una cultura que, desde su punto de vista, garantice la supervivencia y el éxito de su compañía (Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012, p.45).

Entonces se crea una cultura en común, propuesta por el propietario gestor y adoptada por los demás integrantes de la empresa, que se refleja en el engranaje estratégico corporativo (Rodríguez, 2009, p. 73). A partir de ese punto, se definen elementos como la misión y la visión, que guardan una estrecha relación con la cultura imperante en la compañía (Martínez, 2010, p. 173-181). Tales declaraciones, que se derivan de la estrategia formulada, se convierten en valores, como lo señala Schein, y son una manifestación clara de la cultura propagada al interior de la empresa.

Si bien la cultura organizacional, para el caso de las PYMEs especialmente, se configura desde la dirección de la empresa, puede presentarse la situación de que coexistan diversas culturas al interior de la misma. Por ejemplo, no siempre los empleados aceptan la cultura sugerida desde la dirección y conservan una cultura que los identifica más, algo que se deriva de las relaciones de poder y del discurso del opresor y el oprimido. En otros casos, estas diferencias de opinión se deben a factores individuales como la edad, el género, etc.

Respecto al tema de la multiplicidad de culturas al interior de la organización, Aktouf (2002) identificó cuatro tipos de cultura que denotaban estilos de dirección, relaciones de poder y estructuras jerárquicas muy características, a partir de un estudio de caso aplicado a empresas de Canadá y Argelia: 1) cultura de las rupturas organizacionales o la identidad destruida, 2) cultura pasada y de identidad en cambio, 3) cultura artificial y de identidad superpuesta, y 4) cultura de visión y de identidad compartidas. Este autor manifiesta que es usual encontrar híbridos de dichas culturas en cualquier compañía ya que, por lo general, la cultura promovida por el propietario gestor no se acopla plenamente al entramado cultural generado por los demás integrantes de la empresa. Lo anterior es una consecuencia clara de la resistencia al cambio que resulta natural cuando una cultura particular se trata de imponer.



## Capítulo 1: Características de la cultura organizacional en PYMEs

Los empleados pueden o no adoptar la cultura sugerida por los propietarios gestores, situación que se presenta tanto en grandes empresas como en PYMEs. En ese sentido, Schein señala que al interior de las empresas se encuentra: una cultura única, en la que se alinean los intereses de los empleados y los de la dirección; una cultura diferenciada, donde prevalece la cultura de los empleados y no se acogen plenamente las recomendaciones de la dirección, sin que ello signifique que no haya convergencia, aunque sea impuesta; o una cultura fragmentada, donde no hay una cultura suprema que se identifique fácilmente. Sin embargo, y de acuerdo con los estudios realizados en PYMEs, la tendencia es a consolidar una cultura única que se inserta en la planeación estratégica de la compañía, liderada por la dirección “a puerta cerrada”, es decir, que se promueve con la participación exclusiva del propietario gestor (Aktouf, 2002, p. 30).

Si bien la imposición de una cultura puede generar malestar en la empresa, algunos autores, como es el caso de Jenkins (2009), defienden la figura de un líder quien con su estilo de dirección y unidad de mando permita la consecución de los objetivos corporativos, en particular los de índole financiero (p. 250-251). En últimas, y a pesar de la resistencia que se presente, la cultura que se legitima y se difunde es la del propietario gestor, debido al poder que ostenta al interior de la organización (Jenkins, 2009, p. 244). Se evidencia entonces un comportamiento análogo al que se propone desde la perspectiva del lente convergente para la cultura en el que, a pesar de la multiplicidad de culturas, prevalece una sola, en este caso por las relaciones de poder que se generan entre dirigentes y dirigidos.

Considerando todo lo expuesto se concluye que las PYMEs tienen un tipo de cultura fragmentado, en el que coexisten diversas subculturas que no son claramente identificables. Sin embargo estas subculturas convergen hacia una sola que es aquella creada e impulsada por el propietario gestor, quien tiene el poder suficiente para imponerla.

En este capítulo se resaltó la importancia de la cultura organizacional para la consecución de los objetivos corporativos, razón por la cual, desde la alta dirección, se proponen mecanismos e instrumentos para extender una cultura promotora de la eficiencia y la productividad. Para el caso particular de las PYMEs, que son el foco de atención, ésta cultura se desprende de la visión de negocio del propietario gestor quien, en consideración a su posición dentro de la empresa, tiene el poder para imponer una cultura que a su juicio resulte más conveniente para los intereses de la compañía. El propietario gestor tiene una marcada inclinación por el logro de objetivos financieros, teniendo en cuenta que su principal propósito es la supervivencia y crecimiento de la organización, y es por ello que la cultura predominante en las PYMEs se inscribe en un modelo de procesos internos, de acuerdo con la propuesta de Jones et al., 2005 & Zammuto et al., 2000, en la cual se privilegian la estabilidad y el control permanentes, así como la búsqueda de rentabilidad y resultados eficientes. Por ello, cualquier iniciativa de tipo ambiental, que se quiera desarrollar al interior de la compañía, será evaluada en términos de los beneficios económicos que reporte, y no sólo del bienestar que represente para la comunidad. Teniendo en cuenta estos elementos, ahora se procederá a identificar los valores compartidos que se configuran en esa cultura y se insertan en la estrategia corporativa, de tal forma que se puedan analizar los sistemas de control más idóneos para garantizar la implementación de dicha estrategia y la incorporación de prácticas amigables con el ambiente.

## 2. La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

En el capítulo anterior se expuso el concepto de cultura organizacional y los distintos modelos culturales que se pueden observar al interior de las empresas. Se comprobó que, para el caso de las PYMEs, la cultura característica es aquella que se inscribe en el modelo de procesos internos, de acuerdo con la propuesta de Jones et al. (2005) & Zammuto et al. (2000), en la cual se privilegia un enfoque hacia los objetivos financieros de rentabilidad y crecimiento.

Igualmente se mencionó que la visión de negocio de los propietarios gestores es la que promueve la cultura dominante en las PYMEs. Ellos buscan que sus valores se extiendan entre todos los integrantes de la empresa y, para este propósito, recurren a la estrategia corporativa como el mecanismo, a través del cual, la dirección puede formalizar las pautas culturales que consideran pertinentes para alcanzar los objetivos de la compañía (Rodríguez, 2009).

En este capítulo se abordará el análisis de los valores que se insertan en la estrategia de la empresa, los cuales responden a factores del medio ambiente externo. Lo anterior significa que en el mercado se encuentran oportunidades de crecimiento para la organización, que están ligadas con la incorporación de prácticas de responsabilidad ambiental, las cuales son identificadas por el propietario gestor, quien es el encargado de incluirlas en la planeación estratégica. En ese orden de ideas, se presentan a continuación dos grandes apartados: uno que describe los valores promovidos por el propietario gestor en atención a la dinámica de su medio ambiente externo y otro que considera la inclusión de esos valores en la estrategia corporativa, de tal forma que se logre la transición hacia una estrategia sostenible que contemple la implementación de prácticas responsables con el ambiente.

### 2.1. El medio ambiente externo y los valores organizacionales

Como se ha señalado con anterioridad, el desarrollo de prácticas responsables con el ambiente y la sociedad está condicionado al beneficio que éstas puedan reportar a la PYME, si se considera la orientación que tienen al logro de objetivos financieros. Aunque el propietario gestor pueda encontrar incentivos para impulsar iniciativas ambientales al interior de la empresa, este proceso requiere que se consoliden ciertos valores entre los miembros de la compañía, de tal forma que esas prácticas sostenibles se extiendan adecuadamente y se logren los propósitos esperados de mayor rentabilidad y competitividad.

Murillo & Lozano (2006) llevaron a cabo un estudio de caso en 4 PYMEs catalanas que eran reconocidas por sus acciones de responsabilidad social y ambiental, incluso 3 de ellas obtuvieron premios por ello. Con el estudio se pretendía descubrir la percepción que estas empresas tenían sobre sus propias acciones sociales y ambientales. Los perfiles de las compañías eran los siguientes:

**Compañía A:** fundada en 1997, pertenece al sector de suministros químicos. Es reconocida por sus prácticas innovadoras de flexibilidad laboral. Tiene 217 empleados y factura alrededor de 12 millones de euros (2004).

## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

**Compañía B:** fundada en 1967, pertenece al sector metalúrgico. Es reconocida por sus prácticas de sustentabilidad ambiental. Tiene 80 empleados y una facturación cercana a los 9,3 millones de euros (2004).

**Compañía C:** fundada en 1953, también opera en el sector metalúrgico. Es ampliamente conocida por sus contribuciones innovadoras en temas como la gestión de la calidad y la salud ocupacional. Tiene 70 empleados y una facturación que alcanza los 5 millones de euros (2004).

**Compañía D:** establecida en 1962, pertenece al sector químico. Constituye un punto de referencia respecto a la participación de los trabajadores en la gestión de la compañía. Tiene 114 empleados y una facturación de 20 millones de euros (2004) (p. 231).

Al observar los resultados de la investigación, se evidencia que la incorporación de esas prácticas de responsabilidad social está sujeta al fortalecimiento de unos valores organizacionales que propician el asentamiento de dichas prácticas. Entonces la inclusión de lineamientos ambientales estimula unos valores que conllevan a un mejor desempeño y una mayor competitividad en el entorno (Murillo & Lozano, 2006):

**Compañía C:** de acuerdo con los actuales gerentes de la compañía, fueron los valores de profesionalismo y servicio a la comunidad, por parte del fundador, los que establecieron el modelo a seguir. Hoy en día, el espíritu del fundador es el ADN de la compañía (p.234).

**Compañía A:** los gerentes de esta compañía creen que mantener felices a las personas y ofrecerles posibilidades de desarrollo profesional son elementos claves para la sostenibilidad de la compañía. El sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa genera estabilidad en el personal y lealtad hacia la compañía (p. 235).

**Compañía B:** en palabras del Presidente del Comité de Personal, las dimensiones social y ambiental de la compañía resultan en una atmósfera de buen trabajo, orden, limpieza y seguridad. La participación interna, la motivación y las relaciones de trabajo amables son otros factores (p. 235).

**Compañía C:** estas prácticas (sociales y ambientales) conducen a la lealtad de los trabajadores, a una rotación de personal prácticamente nula, una disminución de los costos de entrenamiento y una mayor calidad profesional (p. 235).

**Compañía D:** de acuerdo con el Gerente de Personal, “cada quien siente un compromiso especial con la compañía”; “hay un sentimiento de que todos estamos trabajando juntos” (p. 235).

Esto indica que el entramado cultural de una PYME, en particular, se convierte en un elemento imprescindible para la adopción de prácticas responsables con el ambiente, especialmente lo relacionado con la implementación de sistemas de gestión ambiental (SGA), ya que en esa cultura encuentran espacio los distintos valores que se desprenden de la percepción que tiene la dirección sobre su propio desempeño y potencial. En últimas, lo que se aprecia, es que cualquier intento por adoptar prácticas de responsabilidad social y ambiental debe tener en cuenta la cultura organizacional de las PYMEs, al igual que las restricciones que éstas tengan en términos de recursos, tanto a nivel técnico como financiero (Murillo & Lozano, 2006).

## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

Entonces los valores y creencias compartidas, como elementos integrantes del análisis cultural organizacional de acuerdo con la teoría de Schein, son los llamados a formar parte de la estrategia. Cada uno de los resultados de la planeación estratégica, como las declaraciones formales de misión y visión, las políticas, los procedimientos, los planes de acción, etc., están impregnados de ese engranaje cultural que poseen los propietarios gestores de las PYMEs. Es precisamente de esa forma que se llega a consolidar lo que se denomina “nuestra cultura”, una construcción iniciada por la dirección y que refleja la historia misma de la empresa (Rodríguez, 2009; Murillo & Lozano, 2006).

Debe tenerse en cuenta que los valores a incluir en la estrategia son aquéllos que reflejan el sentido de lo que “debería ser” en contraste con lo “que es”. De esa forma, cuando la organización encara un problema particular, las soluciones que se proponen están dando cuenta de los supuestos que los individuos manejan sobre lo que está bien y lo que está mal, lo que podría o no funcionar. Los individuos que logran influenciar a todo el grupo para que adopte una postura específica, serán identificados como líderes o fundadores de ese entramado cultural (Schein, 2004). En el caso de las PYMEs, el liderazgo es asumido por el propietario gestor.

Teniendo en cuenta lo expuesto, cuando el propietario gestor considera la inclusión de lineamientos ambientales en su estrategia, por los beneficios que puede reportar para el mejoramiento de su desempeño financiero, está plasmando en esa estrategia sus apreciaciones sobre la forma en que se deberían adoptar las prácticas responsables con el ambiente, de tal forma que permitan alcanzar las metas propuestas. Los valores organizacionales a redefinir son aquéllos que se convierten en factores críticos para implementar comportamientos de responsabilidad social: trabajo en equipo, respeto por la integridad ajena, sentido de pertenencia, etc.

Esos valores, por supuesto, están sujetos a la aprobación de los integrantes de la empresa, quienes evaluarán si son apropiados para los objetivos que se persiguen. Si el grupo encuentra exitoso ese conjunto de valores, éstos se convertirán en creencias compartidas que incluso podrían llegar a ser supuestos básicos, dependiendo de lo efectivos que resulten en el tiempo (Schein, 2004).

Sin embargo este proceso de construcción cultural es complejo y no es inmediato, si se tiene en cuenta ese contraste entre lo “que es” y lo “que debería ser”: una cultura formal, que se desprende de las idealizaciones de la dirección frente al comportamiento que debería darse en la compañía y, una cultura informal, que hace referencia a los comportamientos y hábitos que realmente se observan en la empresa. La cultura formal, que es la que se pretende insertar en la estrategia, reposa en las declaraciones oficiales de la organización; la cultura informal, por su parte, es característica de los diferentes grupos humanos que interactúan al interior de la compañía (Wallace et al., 1999 citados en Balzarova, Castka, Bamber & Sharp, 2006).

Básicamente lo que se busca, desde la estrategia corporativa, es incluir lineamientos culturales que favorezcan la adopción de comportamientos responsables con el ambiente y la sociedad en general. La misión y la visión de las PYMEs deben considerar los propósitos de mejora en el desempeño ambiental, independientemente de los objetivos financieros que se puedan

## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

perseguir, pues sólo así se inicia un prolongado proceso de formalización de valores que se deben legitimar a partir de su aceptación general y progresiva.

Por lo anterior, el objetivo principal debe ser el tránsito de una cultura informal y fragmentada a una cultura unificada y consolidada, en la que se promuevan valores que apunten a un mayor grado de conciencia sobre la problemática ambiental y faciliten la incorporación de comportamientos responsables con la sociedad.

Es de aclarar, en todo caso, que no se puede pretender una abolición de la cultura particular de los grupos humanos, o la que es característica de cada individuo, pues los valores que se han desarrollado a través de los años responden también a sus vivencias personales. La estrategia propuesta desde la dirección debe observar este aspecto y debe asumir un liderazgo total, pues es precisamente ese propietario gestor el que dará fuerza a los supuestos, valores, normas y prácticas de la empresa, a través de productos culturales de toda índole (Rodríguez, 2009). En pocas palabras, el énfasis debe ser la estimulación de comportamientos y no la imposición a través del poder.

También es necesario subrayar que la generación de estrategias en las PYMEs, a diferencia de lo que se observa en las grandes empresas, es un proceso que no presenta el mismo grado de profundidad y planeación. Si se desea establecer una estrategia sostenible, las PYMEs dependen de su posicionamiento ético y de características que son usuales a su naturaleza, a sus capacidades y a la disponibilidad de sus recursos (Jenkins, 2009; Stubblefield et al., 2010 citados en Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012). Por esta razón, las PYMEs que intentan desarrollar una estrategia sostenible, hacen énfasis en que el éxito depende de la integración de dicha estrategia en todos los aspectos operativos, así como de otros factores relacionados con el aprendizaje organizacional, el networking, la innovación y la capacidad para identificar nuevas oportunidades de crecimiento (Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012).

Se evidencia la necesidad de un ciclo de aprendizaje e innovación en el que haya una constante redefinición de los valores, las políticas y las prácticas corporativas, de tal forma que se mantenga estable la relación RSE y competitividad (Vilanova et al., 2009 citados en Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012, p. 49) que, sin duda alguna, es uno de los principales incentivos para la adopción de prácticas responsables con el ambiente y la sociedad. Esto coincide con la consideración de que las organizaciones deben planear una transición desde el antiguo sistema de valores a un nuevo conjunto de valores (Balzarova, Castka, Bamber & Sharp, 2006), que garanticen el cambio organizacional de forma efectiva.

El cambio organizacional, impulsado por la redefinición de valores, se convierte en un mecanismo de vital importancia para que la estrategia corporativa responda mejor a las presiones externas. Al fin y al cabo, la dinámica del mercado es la que indica la frecuencia con la que debe darse el cambio en las empresas y la forma cómo se afecta la cultura de las mismas (Balzarova, Castka, Bamber & Sharp, 2006).

Si una PYME decide implementar sistemas de gestión ambiental, debe contemplar cambios organizacionales no sólo a nivel de estructuras y procesos, sino también de cultura (Robbins & Smith, 2000; Castka et al., 2003 citados en Balzarova, Castka, Bamber & Sharp, 2006). Al hacer un análisis del estándar ISO 14001:1996, como uno de los sistemas de gestión ambiental de

## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

mayor aplicación en el mundo entero, se observa que algunos de sus requisitos son la conformación de un equipo de trabajo inter-funcional, el desarrollo de un alto sentido de compromiso y la participación activa de todos los miembros de la empresa, elementos que guardan una estrecha relación con los valores que se desprenden de la cultura imperante (Balzarova, Castka, Bamber & Sharp, 2006).

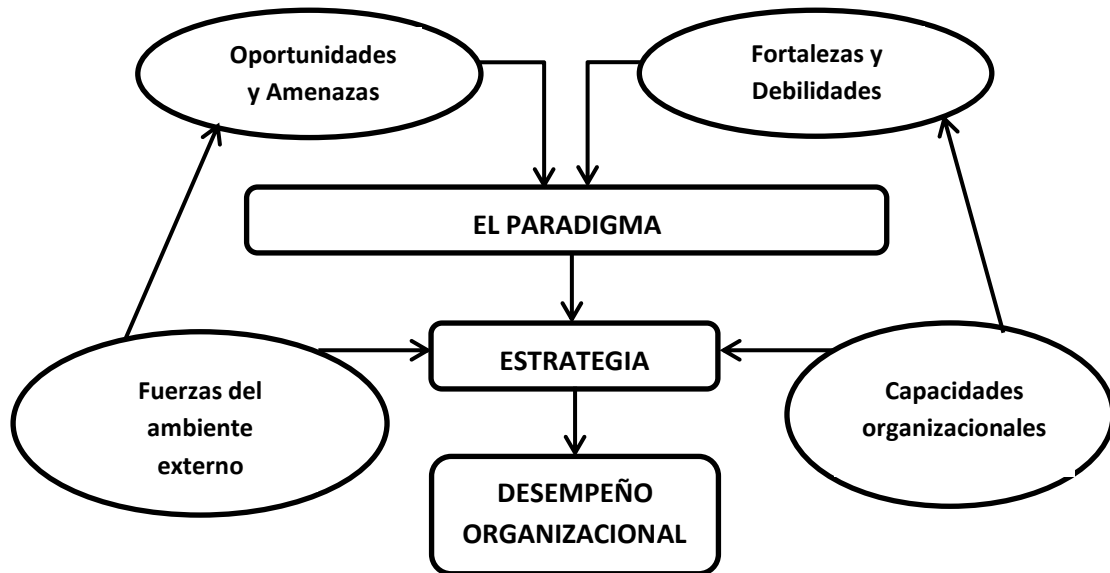
El medio ambiente externo se convierte en un punto de referencia vital para la creación de cultura, pues ésta surge cuando las creencias individuales del propietario gestor se convierten en experiencias exitosas para resolver los conflictos de adaptación a dicho ambiente externo. La dirección de la compañía observa los desafíos que impone el mercado, identifica las oportunidades de supervivencia y potencia la integración interna de la organización a partir de la difusión de valores que son críticos para el éxito (Schein, 2004). En el caso particular que se está analizando, las oportunidades del medio ambiente externo se manifiestan a través de acuerdos comerciales y ayudas gubernamentales que privilegian el desarrollo de comportamientos amigables con el ambiente.

Cuando el propietario gestor no es capaz de identificar las exigencias de su medio ambiente externo y continúa promoviendo las mismas creencias y valores que estableció desde la fundación de la empresa, corre el riesgo de que su posicionamiento y su desempeño desmejoren notablemente por no atender las exigencias del mercado. Es precisamente en este momento cuando la organización debe encontrar la forma de cambiar su cultura (Schein, 2004), pues el éxito de la compañía es el elemento que fortalece la cohesión cultural y favorece la generación de comportamientos en los individuos (Scholz, 1987).

El panorama actual del mercado, con una globalización más consolidada y una mayor cantidad de agentes reclamando por sistemas de producción que preserven el medio ambiente, al igual que una cultura de consumo más proclive a usar de forma racional los recursos naturales, plantea indudablemente la necesidad de redefinir la cultura que ha gobernado a las empresas durante muchos años, en particular la de las PYMEs, que aún están muy orientadas a perseguir fines de lucro sin consideración de los perjuicios que puedan ocasionar.

Lo que se propone es que, atendiendo a las exigencias del medio ambiente externo, las PYMEs transformen su “paradigma cultural”, entendiendo por esto el conjunto de creencias, supuestos y valores críticos para la organización, que usualmente posee el propietario gestor para encarar la dinámica propia de su negocio. Este paradigma hace referencia a una cultura idealizada, la cual se debe incluir en la estrategia para garantizar la adopción de prácticas responsables con el ambiente (cultura formal). Gracias a ese paradigma, y al conjunto de valores que le es inherente, la PYME genera una visión sobre sí misma y sobre su entorno, de tal forma que pueda proponer su estrategia a nivel cognitivo y cultural (Johnson, 1992).

A continuación se presenta un esquema que sintetiza los factores que influyen en el paradigma:

**Gráfico 2. Factores externos e internos que influyen en el Paradigma Cultural.**

Fuente: Traducido de Johnson, 1992, p. 30.

Como se puede apreciar, el paradigma cultural contempla características del ambiente interno y del ambiente externo de las organizaciones, aspectos que promueven un conjunto particular de creencias y valores entre los individuos. Si bien el líder del cambio cultural (propietario gestor) es el llamado a identificar las pautas culturales que deben ser transformadas, con el propósito de incluir lineamientos ambientales en la estrategia corporativa, no se puede dejar a un lado el hecho de que el paradigma es una construcción colectiva que se fortalece a partir de diversos artefactos culturales, y es en ese punto precisamente, con la contribución de todos los miembros de la empresa, que se puede alcanzar un mejor desempeño organizacional (Johnson, 1992).

Los paradigmas culturales que poseen los propietarios gestores y que extienden en sus empresas dan lugar a la consolidación de manifestaciones culturales muy particulares, especialmente cuando estos líderes enfrentan su medio ambiente externo. Scholz (1987) menciona cuatro tipos de expresiones culturales que se observan en las compañías y que se derivan del tipo de ambiente en el que operan:

1. **La cultura del “chico fuerte o macho”:** se produce cuando el ambiente externo de la empresa crea demasiados riesgos para su continuidad. A pesar de ello, se genera una retroalimentación oportuna en el sentido de que se ofrecen señales respecto a si una decisión tomada fue o no adecuada. Es un ambiente que privilegia las acciones individualistas de quienes están dispuestos a encarar grandes riesgos. Crea un clima del tipo “todo o nada” y rituales específicos de auto-protección.

2. **La cultura del “trabajo duro – juego duro”:** se caracteriza por un ambiente externo con una cantidad relativamente menor de riesgos. La retroalimentación frente a las decisiones tomadas sigue siendo muy rápida. Es una cultura que se basa en el trabajo de equipo, donde la diversión y la acción son las reglas.

3. **La cultura de “apuesta tu empresa”:** es una cultura que se caracteriza por las decisiones en las que se apuesta todo. La compañía debe esperar un tiempo considerable antes de conocer

## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

si tales decisiones fueron apropiadas. Es muy usual que las organizaciones que desarrollan este tipo de cultura tengan una orientación hacia la tecnología.

**4. La cultura del “proceso”:** contrario a las demás, en este ambiente no abundan los riesgos. Es una cultura orientada a la jerarquía y se concentra en cómo se hacen las cosas, más que preguntarse por lo que está hecho y el por qué. Las empresas que se inscriben en esta cultura suelen ser predecibles y estáticas (p. 82).

Las anteriores manifestaciones culturales pueden tener un nivel de fijación tal, que cualquier iniciativa de cambio genera malestar y traumatismos para la empresa. En el caso particular de las PYMEs, algunos propietarios gestores prefieren ignorar lo que su ambiente externo demanda y creer firmemente en que sus valores y sus decisiones conducirán al éxito corporativo. Esta resistencia se explica porque, dada la dinámica del mercado, el proceso de adaptación podría requerir algunas acciones que están por fuera del foco del paradigma, y esto es visto como una amenaza, especialmente por élites políticas que pueden surgir al interior de las organizaciones. Por ello, al final, se prefiere lo familiar y no lo desconocido (Johnson, 1992).

Esto se evidencia cuando se propone la inclusión de lineamientos ambientales en la estrategia empresarial: como los propietarios gestores están en busca de una mayor rentabilidad y competitividad en el mercado, desarrollan unos valores y unas creencias que se enfocan en las decisiones de operación, inversión y financiación que más beneficios reporten a su negocio. Cuando piensan en prácticas más amigables con el ambiente, no logran identificar oportunidades de crecimiento, sólo hacen una evaluación de la iniciativa en términos de los costos que representa y, casi de inmediato, se asume como una idea que va en contravía de su misión y de su visión.

Johnson (1992) llevó a cabo un estudio de caso en tres compañías (una minorista de ropa masculina, una firma consultora y un periódico regional). La intención del autor era permitir que los gerentes de dichas empresas descubrieran la naturaleza de sus organizaciones en términos culturales, así como la forma en que impacta su estrategia y las dificultades para cambiarla. Lo que pudo observar es que, dado los fuertes paradigmas culturales creados por las direcciones de las compañías, se desatendieron las exigencias del medio ambiente externo y, con ello, el desempeño organizacional se vio afectado:

**Caso 1 – Minorista de ropa masculina:** el medio ambiente externo en el que operaba se vio marcado por una fuerte competencia. Más allá de buscar mecanismos para diferenciar su producto, la empresa continuó firme en su control exhaustivo de costos y en la compra de grandes volúmenes de insumos. Aunque los gerentes, de una u otra forma, reconocían la necesidad de cambio, su fijación por los comportamientos exitosos del pasado no les permitía proponer soluciones (p. 30).

**Caso 2 – Firma consultora:** los socios de la compañía mostraron su preocupación por la proliferación de competidores con un mayor grado de especialización pero, lejos de sentar las bases para un cambio organizacional requerido, la empresa continuó operando en las mismas condiciones, monitoreando minuciosamente las actividades profesionales de sus empleados,



## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

para garantizar un buen servicio y asegurarse de que los tiempos y los costos fueran los mínimos posibles (p. 31).

**Caso 3 – Periódico regional:** la organización se vio amenazada por los periódicos gratuitos que empezaron a circular y por otras formas de comunicación que se derivaron de los avances tecnológicos. A pesar de ello, una actitud ególatra invadió a la dirección, con la cual se creía que sus productos eran necesarios para la comunidad y que, en ese orden de ideas, las ventas estaban garantizadas (p. 31).

Considerando lo expuesto, resulta claro que la transformación del paradigma cultural es necesaria para encarar los retos del medio ambiente externo. El mercado se convierte entonces en el punto de referencia para la toma de decisiones. Los valores y supuestos que el propietario gestor debe promover en su empresa, son aquellos que permitan una inserción efectiva en dicho mercado. Por ello, este propietario gestor, con el liderazgo que asume, es el encargado de propiciar el clima para el cambio, y esta función empieza con la identificación de las amenazas y oportunidades del medio externo (Johnson, 1992). La dirección de la compañía no puede cegarse ante la realidad y conservar una indiferencia que poco a poco la lleve al fracaso. De hecho deben ser los líderes los que estimulen esa renovación a partir del cuestionamiento que hagan a su paradigma (Johnson, 1992).

Lo que deben hacer los propietarios gestores de las PYMEs es abandonar una posición en la que las prácticas de gestión ambiental son vistas como innecesarias y perjudiciales, y promover un paradigma en el que el desempeño ambiental y el desempeño organizacional se entiendan como uno solo: ser responsable con el medio ambiente no sólo garantizará acceso a nuevos mercados, inserción en cadenas de valor de grandes empresas, subsidios estatales, etc., sino que también garantizará un mayor posicionamiento a través de la imagen corporativa, el fortalecimiento de la cultura organizacional y un ambiente de trabajo idóneo para el crecimiento continuo.

Resulta claro, con todo lo que se ha tratado, que la transformación del paradigma cultural, aunque es una labor ardua y constante, no debe entenderse como algo imposible (Scholz, 1987). También es evidente que el propietario gestor, como líder cultural en las PYMEs, es el que escoge la misión básica y el contexto ambiental en el que la organización operará y, como consecuencia de eso, también elige los miembros del grupo que soportarán su iniciativa (Schein, 2004). Sin embargo, ¿cómo deben iniciar la transformación cultural? ¿qué mecanismos deberían usar?

Schein (2004) menciona seis mecanismos primarios a través de los cuales los propietarios gestores, o líderes culturales, pueden enseñar a sus organizaciones cómo percibir, pensar, sentir y comportarse, basados en sus propias convicciones conscientes y no conscientes (p. 246). Se trata de artefactos visibles de una cultura emergente y son los que crean lo que usualmente se denomina el “clima” de la organización (Schneider, 1990; Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000 citados en Schein, 2004, p. 246). A través de estos mecanismos, los líderes envían mensajes a los otros integrantes de la empresa respecto a los valores en los que ellos creen y que a su juicio son necesarios para alcanzar el éxito.

## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

El siguiente cuadro expone los mecanismos que los líderes utilizan para extender sus creencias y valores:

**Cuadro 3. Mecanismos que utilizan los líderes para extender sus valores y creencias.**

<b>MECANISMOS PRIMARIOS</b>
1. A qué le prestan atención los líderes, qué miden y qué controlan de una forma regular.
2. Cómo reaccionan los líderes ante incidentes críticos y crisis organizacionales.
3. Cómo asignan recursos los líderes.
4. Modelos de conducta deliberada, enseñanza y entrenamiento.
5. Cómo los líderes otorgan recompensas y estatus.
6. Cómo los líderes reclutan, seleccionan, promueven y apartan.

Fuente: Traducido de Schein, 2004, p. 246.

**Mecanismo 1 – A qué le prestan atención los líderes, qué miden y qué controlan de una forma regular:** cuando los líderes prestan atención a una situación en particular, transmiten el mensaje de que es algo importante para los fines organizacionales. Por ejemplo, si en una PYME el propietario gestor es muy estricto con el control de las compras, hace verificaciones constantes de los artículos adquiridos en términos de cantidad y precio, da a entender que le preocupa el despilfarro de recursos y las consecuencias que eso tiene para la compañía. La consistencia con que el líder presta atención a algo es lo que interesa, no la intensidad. Las reuniones que se destinan a la planeación y elaboración de presupuestos se convierten en espacios idóneos para que los propietarios gestores pongan en práctica este mecanismo (p. 246-248).

Otra forma en que los líderes demuestran qué les interesa es a través de las reacciones emocionales, especialmente cuando sienten que los valores en los que ellos creen están siendo vulnerados. Esto se evidencia, por ejemplo, cuando un empleado comete alguna falta y el líder se enoja por considerar que ese error pudo comprometer la buena marcha de la empresa. Por otro lado, el hecho de que el propietario gestor no preste atención a algo o no se muestre exaltado con las acciones indebidas cometidas por los empleados, también es una señal de que esa situación no merece su preocupación (p. 249-252).

**Mecanismo 2 – Cómo reaccionan los líderes ante incidentes críticos y crisis organizacionales:** la forma cómo los líderes encaran una situación de crisis es una fuente de nuevas normas, valores y procedimientos de trabajo, al igual que expone las creencias que ellos poseen. Las crisis organizacionales, en términos de creación y transmisión cultural, resultan ser muy relevantes ya que el compromiso emocional que exigen contribuye a incrementar la intensidad del aprendizaje para períodos futuros.

## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

De hecho, lo que es considerado como peligroso o no en el medio ambiente externo, también es un reflejo cultural de los líderes. En ese sentido, lo que el propietario gestor identificaría como crisis es una manifestación de sus creencias más arraigadas (p. 254-255).

**Mecanismo 3 – Cómo asignan recursos los líderes:** la elaboración de presupuestos en una empresa es otro proceso que revela las concepciones y valores de los líderes (p. 257). Las creencias del propietario gestor sobre las competencias distintivas de su organización, los niveles tolerables de crisis financiera y el grado en el que la compañía debe ser autosuficiente en términos financieros, son elementos que influyen en la elección de las metas, los medios para alcanzarlas y los procesos gerenciales que deben ser utilizados (Donaldson y Lorsch, 1983 citados en Schein, 2004, p. 257).

**Mecanismo 4 – Modelos de conducta deliberada, enseñanza y entrenamiento:** los comportamientos visibles de los líderes se convierten en un instrumento para transmitir valores y creencias a otros miembros de la empresa, especialmente si se trata de nuevos empleados. Sin embargo pueden existir dos tipos de comunicación: formal e informal; la comunicación formal, por ejemplo, se puede dar a partir de videos corporativos donde los líderes indican cuáles son las metas organizacionales y las características que distinguen a su compañía de las demás; la comunicación informal, por otra parte, es aquella que se da en momentos, lugares y circunstancias que no han sido previamente planeados, y es precisamente la que reviste una mayor importancia cuando se habla de mecanismos de enseñanza y entrenamiento (p. 258).

**Mecanismo 5 – Cómo los líderes otorgan recompensas y estatus:** los líderes pueden transmitir fácilmente sus valores y concepciones a través de los comportamientos que ellos mismos recompensan o castigan. Los miembros de la organización pueden aprender de su propia experiencia a través de los ascensos que obtengan, de las evaluaciones de su desempeño y de los diálogos con sus jefes inmediatos en los cuales se mencionen aquellos aspectos que la empresa valora y aquellos que castiga (p. 259).

**Mecanismo 6 – Cómo los líderes reclutan, seleccionan, promueven y apartan:** la selección de nuevos miembros de la organización es uno de los procesos más sutiles pero efectivos a la hora de transmitir creencias y valores. Los líderes suelen escoger a aquellos candidatos que mejor representan a los integrantes actuales de la empresa, en términos de sus estilos y concepciones.

Los mensajes que los líderes desean entregar son reforzados a través de los criterios que ellos emplean para determinar quién debe o no ser promovido, o quien es apartado rápidamente ya sea porque es despedido o porque se le asigna una labor que es considerada como “menos importante” (p. 261-262).

Los mecanismos señalados con anterioridad pueden ser utilizados por los propietarios gestores para difundir los valores que faciliten la inclusión de lineamientos ambientales. En ese sentido, el liderazgo que deben asumir está encaminado a definir una estrategia, en la cual el objetivo principal sea la consolidación de valores organizacionales que garanticen un ambiente idóneo para el desarrollo de prácticas responsables con el ambiente. Como parte de esa estrategia, los líderes deben promover la transformación del paradigma cultural a través de sus propios

## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

comportamientos, dando ejemplo de su compromiso con el medio ambiente, estableciendo sistemas de recompensas e incentivos para toda iniciativa amigable con la naturaleza, destinando recursos para programas específicos y capacitación del personal, entre otros.

Además de estos mecanismos primarios, que se convierten en promotores de cultura, Schein (2004) indica que existen unos mecanismos de refuerzo que, como su nombre lo sugiere, fortalecen el proceso de transmisión cultural. Incluso cuando la compañía ha madurado y se ha estabilizado, con el paso del tiempo, estos mecanismos de refuerzo se consolidan como los nuevos promotores de cultura, dificultando la transformación cultural que pudieran llegar a emprender futuros líderes (p. 262-263). El siguiente cuadro presenta los mecanismos de refuerzo:

**Cuadro 4. Mecanismos de refuerzo para la transmisión cultural.**

MECANISMOS DE REFUERZO
1. Diseño y estructura organizacional.
2. Sistemas y procedimientos organizacionales.
3. Ritos y rituales de la organización.
4. Diseño de espacios físicos, fachadas y edificios.
5. Historias sobre eventos y personas importantes.
6. Declaraciones formales de la filosofía, los credos y los estatutos organizacionales.

Fuente: Traducido de Schein, 2004, p. 246.

**1. Diseño y estructura organizacional:** los líderes organizan su empresa pensando en la forma cómo se puede sobrevivir a las condiciones cambiantes del medio ambiente externo, sin desconocer las relaciones internas y el modo en el que se hacen las cosas. Por lo general, el diseño organizacional no resulta de un análisis detenido de las circunstancias actuales, sino de la experiencia y el punto de vista del líder. Por otra parte, algunos propietarios gestores redefinen constantemente la estructura de su compañía, teniendo en cuenta la dinámica del mercado, mientras que otros conservan una sola estructura sin importar el nivel de adaptación que permita. Una vez más, las decisiones de los líderes frente a la estructura organizacional, refuerzan sus concepciones del negocio y los valores que defienden (p. 263-264).

**2. Sistemas y procedimientos organizacionales:** los reportes, las rutinas, las formas, las tareas son la parte más visible de la vida organizacional. Cuando los líderes construyen sistemas y procesos, tienen la posibilidad de reforzar sus concepciones y creencias; en particular, se puede formalizar el mecanismo primario de “prestar atención”, en el sentido de que tales elementos permiten identificar lo que es relevante para el líder. Cuando el propietario gestor no diseña procedimientos que sean congruentes con sus valores, se presentan inconsistencias culturales que pueden debilitar el mensaje que se desea comunicar (p. 264-265).

**3. Ritos y rituales de la organización:** el líder tiene la posibilidad de convertir en rito algún comportamiento particular, que considera importante para reforzar la transmisión cultural. Aunque los rituales son comunes en la mayoría de las organizaciones, no siempre permiten una comprensión plena de las características culturales de la compañía. Por ello no es recomendable que el análisis cultural se soporte exclusivamente en el estudio de los ritos (p. 266-267).

**4. Diseño de espacios físicos, fachadas y edificios:** el ambiente físico puede reforzar las concepciones y creencias del líder, siempre y cuando éste se haya propuesto ese objetivo (Steele, 1973 citado en Schein, 2004, p. 267) ya que, de no ser así, los espacios físicos sólo reflejarían los puntos de vista de los arquitectos o de otras subculturas. Con una planeación adecuada, las oficinas y otros espacios de la empresa pueden dar cuenta de la forma cómo se trabaja y de la forma cómo se gestionan las relaciones (p. 267-268).

**5. Historias sobre eventos y personas importantes:** con el paso del tiempo, los grupos desarrollan historias sobre eventos o situaciones particulares y sobre el comportamiento de los líderes (Allan et al., 2002; Martin & Powers, 1983; Neuhauser, 1993; Wilkins, 1983 citados en Schein, 2004), las cuales fortalecen las concepciones de los individuos y se convierten en instrumentos de enseñanza para los nuevos integrantes. Uno de los principales problemas con este mecanismo de refuerzo, es que los líderes no pueden controlar plenamente lo que se dice de ellos en dichas historias, razón por la cual es posible que los mensajes transmitidos sean mal interpretados (p. 268-269).

**6. Declaraciones formales de la filosofía, los credos y los estatutos organizacionales:** a través de estos medios, los líderes comunican de forma explícita cuáles son sus valores y concepciones. En ese sentido, tales declaraciones contienen la visión del líder respecto a la forma cómo se debe trabajar y a las situaciones que deben ser plenamente atendidas para garantizar la buena marcha de la empresa. En todo caso, las declaraciones formales no definen la cultura en un sentido literal, más bien brindan los parámetros para la transformación del paradigma cultural de la organización (p. 269-270).

A continuación se presenta un gráfico que sintetiza la Red Cultural de una organización:

**Gráfico 3. Red Cultural de una organización.**



Fuente: Traducido de Johnson, 1992, p. 31.

Como se puede observar en el gráfico anterior, la red cultural de una empresa involucra elementos que hacen parte de los mecanismos de refuerzo de la transmisión cultural.

## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

Precisamente son esos elementos los que orientan el paradigma, de tal forma que cualquier intento por modificarlo, necesariamente debe impactar dichos componentes culturales. De esta forma, la redefinición de valores organizacionales, que es imprescindible para lograr una mejor adaptación al medio ambiente externo y tomar ventaja de las oportunidades que ofrece, se concreta a través de una transformación del paradigma cultural que requiere la transmisión de nuevas concepciones, nuevas creencias y nuevos comportamientos.

Entonces esa transmisión cultural, que es promovida por el propietario gestor como el líder de la transformación cultural, se materializa a través de unos mecanismos primarios y unos mecanismos de refuerzo. Los primeros aluden a comportamientos y procesos de toma de decisiones que son propios del líder, quien se convierte en un modelo cultural para los demás integrantes de la organización, en particular, cuando su actuación conduce al éxito corporativo. Los segundos, por su parte, guardan una estrecha relación con las características de la empresa en términos de diseño, métodos de trabajo, procedimientos, rutinas, etc., que también se desprenden de la dirección y constituyen la manifestación formal de su ideología.

La inclusión de lineamientos ambientales, como una forma de adaptación a las exigencias actuales del mercado, encuentra su espacio en esa iniciativa de transformación cultural, pues el desarrollo de comportamientos amigables con el medio ambiente dependerá, por un lado, de la identificación de oportunidades que haga el propietario gestor y de la forma cómo proponga la redefinición de valores y, por otro lado, de la estrategia que genere, de los mecanismos que utilice para hacerla extensiva y de los resultados que represente para la supervivencia y el crecimiento de la compañía.

Pero existe un aspecto adicional que debe ser tenido en cuenta y es el de la etapa en la que se encuentra la organización para implementar una propuesta de transformación cultural. Como se había señalado antes, los mecanismos primarios de transmisión cultural, en términos generales, son los promotores de la cultura. Los mecanismos de refuerzo, por su parte, fortalecen dicho proceso. El anterior es el panorama usual que se espera en empresas que llevan poco tiempo operando y se encuentran en crecimiento. Sin embargo, cuando la empresa alcanza un estado de madurez o inicia su declinación, la redefinición de valores y su consecuente transformación cultural no obedecen a las mismas lógicas. Schein (2004) habla precisamente de las etapas o períodos para el cambio cultural y los instrumentos que se pueden emplear en cada caso, los cuales se sintetizan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 5. Estados de la evolución organizacional y mecanismos de transformación cultural.**

ESTADOS DE LA EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL	MECANISMOS DE TRANSFORMACIÓN
1. Fundación y crecimiento inicial	a. Cambio incremental a través de la evolución general y específica
	b. Intuición
	c. Promoción de híbridos al interior de la cultura
2. Mediana edad	d. Promoción sistemática de subculturas escogidas
	e. Seducción tecnológica
	f. Influencia de personas ajenas a la organización
	g. Escándalos y explosión de mitos
3. Madurez y declive	h. Cambios radicales
	i. Fusiones y adquisiciones
	j. Destrucción y re-nacimiento.

Fuente: Traducido de Schein, 2004, p. 292.

**1. Fundación y crecimiento inicial:** durante esta etapa, el principal motor de cultura proviene de los propietarios gestores y sus valores. Si el paradigma cultural adoptado es exitoso y permite que la empresa cumpla con sus tareas primarias y sobreviva, se convierte en una competencia distintiva de la compañía, en la base para la identidad de cada uno de los miembros y en el “adhesivo” que mantiene a la organización unida. Uno de los principales objetivos en esta etapa es lograr la diferenciación con otras empresas y un buen nivel de adaptación al medio ambiente externo (p. 292-293).

En términos generales, las organizaciones jóvenes y en crecimiento tienen grandes posibilidades de desarrollar una cultura muy sólida debido a que: 1) los creadores primarios de cultura (líderes) aún están presentes; 2) la cultura ayuda a que la compañía se defina a sí misma y pueda encarar mejor los retos del medio ambiente externo; y 3) la mayoría de los elementos culturales han sido diseñados para combatir la ansiedad y la incertidumbre, mientras la empresa lucha por su continuidad y consolidación. En ese sentido, es muy difícil encontrar una mínima disposición a alterar el paradigma cultural establecido, sin importar de dónde provengan las propuestas (p. 293).

Los mecanismos para lograr una transformación cultural durante esta etapa son:

**a. Cambio incremental a través de la evolución general y específica:** cuando una empresa no está inmersa en un ambiente externo de alta volatilidad, la cultura evoluciona con pequeñas transformaciones mientras los líderes identifican aquellas actividades que resultan benéficas para el éxito corporativo. Esta forma de progreso cultural involucra dos procesos básicos: evolución general y evolución específica (Sahlins & Service, 1960 citados en Schein, 2004, p. 294).

La evolución general se refiere a un grado de desarrollo que involucra la diversificación, la complejidad del crecimiento y mayores niveles de diferenciación e integración. Los elementos culturales que operan como mecanismos de defensa, son mantenidos y fortalecidos con el

## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

transcurso del tiempo, haciéndose más refinados y efectivos. Las concepciones básicas también se preservan, pero la forma cómo aparecen se modifica, por lo cual es natural que se promuevan nuevos patrones de comportamiento que, de una u otra forma, retroalimentan el engranaje cultural (p. 294-295).

La evolución específica, por su parte, contempla los procesos de adaptación de ciertas partes de la compañía al medio ambiente externo, así como el impacto de esa transformación cultural en el gran entramado cultural de la organización. Gracias a estos procesos, se pueden crear diversas subculturas que coexisten al interior de una misma empresa. A manera de ejemplo, se puede pensar en una compañía que desarrolla tecnología, la cual estará más orientada a fortalecer su departamento de investigación, mientras una empresa de comunicaciones podría prestar más atención a su departamento de servicio al cliente. En una etapa inicial de crecimiento, las organizaciones harán un gran esfuerzo por minimizar las diferencias entre subculturas (p. 295).

**b. Intuición:** este mecanismo hace referencia a la perspicacia que pueden desarrollar los miembros de una organización, si ellos mismos examinan su cultura y redefinen algunos de los elementos cognitivos. Tal redefinición puede implicar: 1) cambiar algunas de las prioridades dentro del conjunto crítico de concepciones o, 2) abandonar una concepción que se ha convertido en una barrera para el cambio, subordinándola a una concepción de mayor relevancia (p. 296).

El papel del líder en este proceso es reconocer el momento preciso para su intervención y gestionar el proceso de descifre interno, de tal forma que el grupo pueda decidir la dirección de su evolución futura (p. 296).

**c. Promoción de híbridos al interior de la cultura:** los mecanismos señalados antes sirven para preservar y fortalecer la cultura como ya existe, pero los constantes cambios en el medio externo obligan a transformaciones culturales más profundas, que comprometen incluso las concepciones básicas del paradigma en sí mismo (p. 297).

Un mecanismo de cambio gradual e incremental es la promoción de personas, al interior de la organización, cuyos preceptos estén mejor adaptados a las nuevas realidades externas. Como se trata de personas que hacen parte de la compañía, están más dispuestas a respetar los factores culturales críticos y gozan de una mayor credibilidad por parte de los demás miembros (p. 298).

Para que este mecanismo pueda funcionar correctamente, los líderes principales deben identificar aquellos elementos que hacen falta en la organización. Una vez se haga esto, empiezan a seleccionar “híbridos” para las tareas clave, es decir, escogen a las personas pertenecientes a la antigua cultura, que representan de una mejor forma las concepciones que se deben fortalecer para facilitar el cambio. Este es, en esencia, el mecanismo de cambio cultural más observado (p. 298-299).

**2. Mediana edad:** durante esta etapa se presenta un problema notable para la transformación cultural y está relacionado con la sucesión, esto es, el proceso a través del cual los fundadores son relevados por nuevas generaciones de gerentes. Incluso si esos gerentes son familiares



## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

cercanos al fundador, es natural que éste muestre resistencia a posibles cambios en relación con lo que él creó (Dyer, 1986, 1989; Schein, 1978; Watson & Petre, 1990 citados en Schein, 2004, p. 299).

Resulta evidente que una gran parte de la cultura sea desafiada, como resultado de las disputas entre los “conservadores”, que defienden la cultura del fundador, y los “radicales” quienes quieren cambiar la cultura para fortalecer su posición. Sin embargo, los procesos de sucesión deben procurar la consolidación de aquellas partes de la cultura que proveen identidad, ventajas competitivas y protección frente a los sentimientos de ansiedad (p. 299-300).

En este estado de evolución, la mayor parte de los elementos culturales son atributos y propiedades de la organización como un todo, independientemente de que la iniciativa original haya sido del fundador. Cuando el fundador o la familia fundadora ceden el control, proveen una oportunidad clara para el cambio cultural, siempre y cuando el sucesor sea el “híbrido” apropiado: represente aquello que la compañía necesita y sea visto como aceptable por los otros miembros, debido a que es “uno de ellos” y, por ende, conserva características de la cultura inicial (p. 300-301).

Mientras en la etapa de crecimiento la cultura era un elemento de integración, en la edad mediana existen muchos elementos culturales que ya forman parte de la estructura y los procesos organizacionales y, por tanto, pierden importancia y se dan por sentados. Por ello, se dificulta la posibilidad de descifrar la cultura y de hacer que las personas sean más conscientes de ella, pues se traduce en diversas rutinas. Además, surgen fuerzas que obstaculizan la integración, sustentadas en la proliferación de subculturas en competencia (p. 301-302).

Además de los mecanismos de transformación cultural vistos en la etapa de fundación y crecimiento, los siguientes pueden resultar pertinentes para la edad mediana:

**d. Promoción sistemática de subculturas escogidas:** en las organizaciones de edad mediana, lo más usual es la diversidad de subculturas. Lo que hacen los líderes para lograr la evolución cultural de sus organizaciones, es evaluar las fortalezas y debilidades de cada subcultura. Finalmente, enfatizan la cultura total de la organización en una de dichas subculturas, promoviendo el acceso de sus integrantes a posiciones de poder e influencia (p. 303).

De igual forma, durante la edad mediana, los nuevos gerentes no tienen tanto compromiso emocional con la cultura original, por ello son capaces de hacer una mejor evaluación de las necesidades y direcciones futuras de la compañía. Si bien la diversidad cultural puede convertirse en una ventaja, el problema principal con este mecanismo es su lentitud (p. 303).

**e. Seducción tecnológica:** este mecanismo, como su nombre lo indica, guarda una relación estrecha con las nuevas tecnologías y la posibilidad de utilizarlas para estimular nuevos comportamientos en los integrantes de la organización. Esto implica que se requiere un examen de las concepciones presentes y la adopción de nuevos valores, creencias y supuestos. Algunas veces, lo que se pretende, es reducir la diversidad cultural, introduciendo tecnologías que permitan que las personas piensen y se comporten en términos comunes (p. 304).

**f. Influencia de personas ajenas a la organización:** las creencias compartidas se pueden cambiar al modificar la composición de los grupos dominantes en una organización, lo que Kleiner identificó como “el grupo que realmente importa” (Kleiner, 2003 citado en Schein, 2004, p. 306). Este mecanismo se materializa, por ejemplo, con la contratación de un nuevo gerente, quien regularmente trae consigo su equipo de trabajo y decide prescindir de aquellas personas que realizan las cosas de una forma ineficiente. Con ello, se inicia un nuevo proceso de formación cultural (p. 306-307).

Si el nuevo líder logra dar una solución efectiva a las situaciones adversas que enfrenta la compañía, se le concederá el crédito y las nuevas concepciones se difundirán y reforzarán a lo largo de la organización (p. 307).

**g. Escándalos y explosión de mitos:** a medida que una organización madura, se desarrolla una ideología positiva y un conjunto de mitos sobre la forma en que opera, lo que se ha denominado “la teoría propugnada”. Al mismo tiempo, la empresa continúa operando bajo las mismas concepciones compartidas que han sido efectivas en la práctica, situación que se conoce como “la teoría en uso” (Argyris & Schön, 1974, 1978 citados en Schein, 2004, p. 309).

No es improbable que la teoría propugnada varíe, de diferentes formas, respecto a la teoría en uso. Por ejemplo, la teoría propugnada podría ser que las necesidades individuales de los trabajadores son tenidas en cuenta cuando se trata de desplazamientos geográficos; sin embargo, la teoría en uso demostraría que si algún trabajador se rehúsa a desplazarse, no sería considerado para un ascenso (p. 310).

Aparentemente nada cambiaría, hasta que las consecuencias del modo de operación actual desataran un escándalo, situación que no podría esconderse o evitarse. Estos escándalos obligan a la alta dirección a examinar normas y prácticas que se daban por sentadas. Si bien no causan de forma inmediata un cambio cultural, son fuerzas poderosas que abonan el terreno para un programa de cambio (p. 310-311).

**3. Madurez y declive:** en términos generales, este estado se alcanza cuando la compañía ha saturado sus mercados o tiene productos obsoletos, por lo que sus posibilidades de crecimiento disminuyen. La cultura, en ese nivel, está muy arraigada, por lo que cambios en el medio externo no pueden modificarla con facilidad (p. 312).

Las concepciones compartidas actúan como filtros, que hacen muy difícil para los gerentes el entendimiento y la evaluación de estrategias alternativas, con las cuales se busca la supervivencia y el resurgimiento (Donaldson & Lorsch, 1983; Lorsch, 1985 citados en Schein, 2004, p. 313).

Con tal panorama, las opciones para un cambio cultural serían: o bien transformar una parte de la cultura, tratando de garantizar una mejor adaptabilidad al medio, o la destrucción de la organización y su cultura, a través de un proceso de reestructuración vía una fusión, nuevas adquisiciones o procedimientos de liquidación (p. 314).

A continuación se exponen con detalle los mecanismos de cambio cultural para esta etapa:

**h. Cambios radicales:** este mecanismo es una combinación de los mecanismos expuestos antes, que se sintetizan en un programa dirigido por un líder o un equipo de agentes de cambio. Requiere la participación activa de todos los miembros de la organización, de tal forma que los elementos disfuncionales de la cultura antigua sean visibles para todos. Para desarrollar las nuevas creencias y concepciones, se realiza una redefinición cognitiva a través de acompañamientos, capacitaciones, cambios en las estructuras y procesos, nuevos sistemas de recompensa, creación de nuevos slogans, historias, mitos y rituales, y otros métodos que obligan a las personas a adoptar nuevos comportamientos (p. 314).

Para lograr estos cambios radicales, se pueden seguir dos modelos de liderazgo: en el modelo de visión fuerte, el líder tiene una visión clara del escenario que debe alcanzar la empresa, por lo que especifica los medios para concretarlo y recompensa los esfuerzos que promueven dicho cambio (Tichy & Devanna, 1986; Bennis & Nanus, 1985; Leavitt, 1986 citados en Schein, 2004, p. 315); en el modelo de visión confusa, el líder señala que las condiciones actuales son intolerables y que se deben lograr cambios en el menor tiempo posible, pero confía en que la misma organización desarrolle las estrategias para mejorar su desempeño (Pava, 1983 citado en Schein, 2004, p. 315).

**i. Fusiones y adquisiciones:** cuando una empresa adquiere a otra o dos empresas se fusionan, es inevitable que se presenten choques culturales, ya que es improbable que tengan dos culturas similares. El papel del líder en este caso es el de gestionar de la mejor forma dicho choque cultural. Se pueden presentar tres alternativas: 1) dejar que cada cultura siga evolucionando por sí sola; 2) que una cultura domine a la otra y poco a poco convierta a sus miembros y; 3) lograr una mezcla de las dos culturas, seleccionando los mejores elementos de cada una (p. 315-316).

**j. Destrucción y re-nacimiento:** este mecanismo no es muy usado, pues genera múltiples traumatismos. Básicamente hace referencia a la destrucción de la organización y, con ella, la destrucción de su cultura. Así, cuando una nueva organización sea creada, se construirá una nueva cultura. Puede ser un proceso pertinente si la supervivencia económica está en juego (p. 316).

Hasta este punto se ha observado que el cambio del paradigma cultural, el cual es necesario para la inserción efectiva de lineamientos ambientales en la cultura de la organización, es promovido por el propietario gestor quien, como líder reconocido, desarrolla los mecanismos de transmisión cultural idóneos para consolidar las nuevas pautas de comportamiento. Este proceso se desprende de la concepción de negocio que tiene dicho propietario gestor, la cual a su vez es resultado de los factores del medio ambiente externo que condicionan el crecimiento de la compañía. El líder, en su búsqueda del éxito corporativo, procura una adaptación constante al medio ambiente externo, a partir de una integración mayor en su medio ambiente interno.

Lo anterior es de suma importancia si se tiene en cuenta la reorientación de la estrategia corporativa. El propietario gestor debe consolidar una nueva estrategia, que esté ligada a los objetivos de desempeño ambiental que se persiguen, de tal forma que el cambio del paradigma cultural se formalice como la principal meta. El ajuste estratégico implica que se

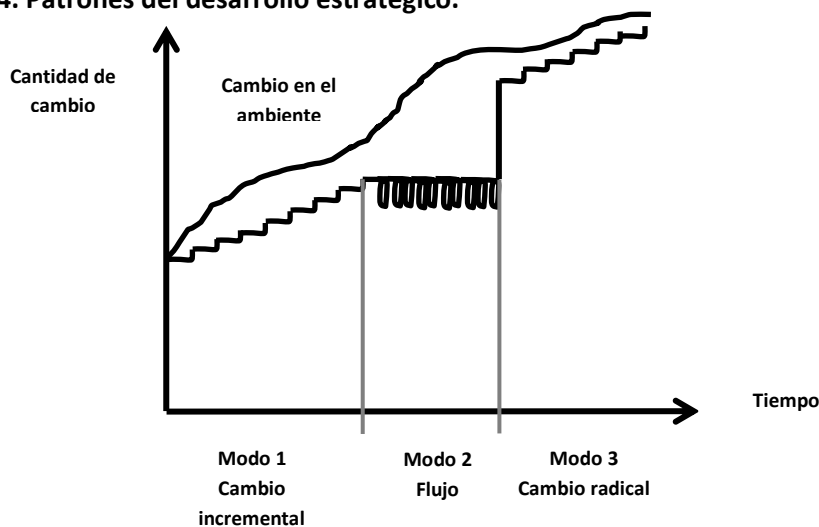
## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

observen también factores externos como son la competencia, la normatividad emitida por los gobiernos, la opinión pública, entre otros (Scholz, 1987).

De hecho, la formulación y reorientación de la estrategia corporativa puede ser vista, en esencia, como una respuesta de la organización a los factores externos, en la medida en que pasa el tiempo. Esa respuesta se construye de forma interna y no es sencillo su entendimiento de una forma objetiva (Johnson, 1992).

La transformación del paradigma cultural, que implica la redefinición de valores organizacionales, busca un mejor proceso de adaptación a las condiciones del medio ambiente externo. Si se consideran las etapas para el cambio cultural propuestas por Schein (2004), se tiene que conforme la organización se va desarrollando, los procesos de cambio tienen unas características muy particulares. El siguiente gráfico expone muy bien esta situación:

**Gráfico 4. Patrones del desarrollo estratégico.**



Fuente: Traducido de Johnson, 1992, p. 34.

En el modo 1 – Cambio incremental es cuando se está llevando a cabo la consolidación de la estrategia y, por ende, del paradigma cultural deseado. Mientras las decisiones tomadas y las acciones ejecutadas se van legitimando, de acuerdo con el beneficio que reportan al éxito corporativo, la organización poco a poco se aleja de las fuerzas del medio externo, con las cuales se enfrenta a diario. Así, ocurre la entrada al modo 2 – Flujo, en el que la empresa reconoce que su estrategia se encuentra “a la deriva” de las transformaciones del medio ambiente externo, por lo que es muy probable que se pierda la dirección inicial que se había contemplado. Como el desempeño organizacional se ve afectado por esta situación, se da la transición al modo 3 – Cambio radical, el cual busca, precisamente, recuperar el rumbo perdido en la estrategia (Johnson, 1992).

Teniendo en cuenta lo expuesto, lo que se hará a partir de este momento es analizar el proceso de reorientación estratégica, el cual involucra una internalización de valores deseados, de tal forma que se concrete la transición hacia una estrategia sostenible.

## 2.2. El proceso de transición hacia una estrategia sostenible

La estrategia corporativa es de suma importancia para definir la dirección hacia la cual debe ir una organización. Con ella, la empresa declara cuáles son sus principales objetivos así como los mecanismos para concretarlos (Scholz, 1987). En ese sentido, una estrategia se concibe como un plan de largo plazo, pues no es suficiente con que se atiendan las dificultades del momento, sino que se proyecten las respuestas de la empresa ante situaciones futuras. Por ello es necesario que la creación de la estrategia guarde relación con los supuestos básicos, las creencias compartidas y los valores inmersos en la cultura organizacional, pues sólo así se puede pensar en una transmisión efectiva de los objetivos corporativos y en el desarrollo de un sentido de compromiso más sólido (Johnson, 1992).

Si la intención es insertar lineamientos ambientales en la estrategia corporativa, debe tenerse en cuenta que debe darse primero la transformación del paradigma cultural, de tal forma que la nueva estrategia contenga como uno de sus objetivos la transición hacia un nuevo conjunto de valores. Lo anterior significa que se deben identificar los valores deseados que ayudarán a reorientar la estrategia, de tal forma que sea una estrategia sostenible. Sin embargo no basta con reconocerlos, sino que se debe procurar su internalización, para que sean parte de la cultura de cada individuo y, por ende, se concreten en nuevas formas de comportamiento (Essawi & Tilchin, 2012).

El desarrollo de cualquier organización depende de los cambios que se puedan lograr en su cultura organizacional (Beitler, 2006; Kotter & Heskett, 2011 citados en Essawi & Tilchin, 2012) y esto se debe a que los valores, que hacen parte de esa cultura, están basados en creencias compartidas y causan comportamientos comunes (Essawi & Tilchin, 2012, p. 37). Si una empresa desea implementar una estrategia sostenible, debe asegurarse de que cada uno de sus integrantes asuma comportamientos amigables con el ambiente y genere conciencia sobre la importancia del cuidado de los recursos naturales.

Es importante considerar que, si bien la estrategia sostenible se basa en la reorientación de los valores organizacionales, éstos provienen de los valores individuales que son los que guían el comportamiento de cada persona. Si no hay una preocupación por promover el cambio de los valores personales, difícilmente se logrará el cambio de los valores de la compañía (Hultman, 2001 citado en Essawi & Tilchin, 2012). Adicionalmente, como se había indicado en el apartado anterior, el proceso de transformación cultural debe estar guiado por un líder, quien para el caso de las PYMEs se trataría del propietario gestor, el cual se convierte en un agente de cambio (Schabracq, 2007; Cameron & Quinn, 2011 citados en Essawi & Tilchin, 2012).

Con lo que se ha expuesto, se aprecia la importancia de entender el ajuste estratégico que conduciría a una estrategia sostenible. Dicho ajuste consiste en alinear los elementos internos y externos, relevantes para una compañía, con su estrategia (Scholz, 1987, p.78). Lo que se busca es la congruencia entre la estrategia, la estructura organizacional, los sistemas, los estilos de dirección, el personal, los valores compartidos y las habilidades de cada integrante, de acuerdo con el marco de las 7-S de McKinsey (Waterman, 1982 citado en Scholz, 1987).

En este sentido, el ajuste estratégico surge como el problema a resolver y la cultura organizacional como la solución potencial (Scholz, 1987, p. 78).

## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

De acuerdo con Scholz (1987), el ajuste estratégico se da en tres frentes:

### **1. Ajuste intra-estrategia.**

### **2. Ajuste intra-sistema.**

### **3. Ajuste estrategia-sistema.**

El ajuste intra-estrategia hace referencia a la coherencia entre los tres niveles de la planeación estratégica, es decir, la estrategia global debe contemplar los objetivos a nivel corporativo, a nivel de divisiones o departamentos y a nivel funcional. El ajuste intra-sistema indica que la proposición de la estrategia debe considerar elementos internos y externos a la organización; entre los elementos internos están: sistemas de investigación y desarrollo, sistemas de incentivos, sistemas de producción, sistemas de distribución, recursos humanos y sistemas de planeación; entre los elementos externos están: la competencia, las iniciativas gubernamentales, las restricciones legislativas y la opinión pública. Finalmente, el ajuste estrategia-sistema se concreta con la armonía entre los elementos de la estrategia y los elementos del sistema (Scholz, 1987, p. 79).

La cultura organizacional se manifiesta en esos ajustes estratégicos y condiciona el alcance de la transformación. El principal obstáculo que hallaría una empresa en su propósito de implementar una estrategia sostenible, sería generar el ajuste indicado entre la cultura con su estrategia y la cultura con su sistema. Por un lado se requiere que los objetivos de cuidado medioambiental se inserten en todos los eslabones de la estructura organizacional y, por otra parte, que los factores internos y externos respondan e influyan en el desarrollo de comportamientos amigables con la naturaleza.

Sumado al problema expuesto, los ajustes estratégicos podrían encontrar otros impedimentos en la multiplicidad de culturas, pues ya se había señalado antes que en una misma organización coexisten diversas culturas (Scholz, 1987, p. 83).

En términos generales, el ajuste entre la cultura y el sistema está más garantizado, puesto que hay una notable interdependencia entre ambos: el sistema hace a la cultura y el sistema se comporta de acuerdo con la cultura. En cambio, el ajuste entre cultura y estrategia es más incierto, pues se trata de dos elementos muy independientes, a pesar de que la cultura organizacional ejerza presión en la formulación de la estrategia (Scholz, 1987, p. 83).

Es por ello que el ajuste entre la estrategia y la cultura es el que merece una atención especial. Si bien no se puede pretender un ajuste perfecto, la idea es que exista la mayor armonía posible entre cultura y estrategia, para que no surjan conflictos que dificulten el proceso de transformación. Las mayores oportunidades para el éxito corporativo estarían disponibles para una empresa con una estrategia precisa, a través de la cual se creara un ajuste estrategia-cultura idóneo. De esa forma se facilitaría la aceptación de dicha estrategia dentro de la organización y se reforzaría a través de la cultura imperante (Scholz, 1987, p. 83-84).

Teniendo como meta principal un ajuste armónico entre la cultura y la estrategia, se hace indispensable la internalización de valores deseados a través de procesos de auto-

## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

confrontación y confrontación con pares, es decir, reflexión constructiva frente a las actitudes personales y las relaciones con otros (Essawi & Tilchin, 2012, p. 38).

Pero aún más vital para la internalización de valores deseados, es la posibilidad de adoptar comportamientos que sean coherentes con esos nuevos valores. Tal adopción podría darse por motivación propia de los empleados o a través de sistemas de recompensa (Rhoades, Covey & Shepherdson, 2011 citados en Essawi & Tilchin, 2012, p. 38).

Ante estas necesidades de transformación cultural, Schein (2004) explica tres procesos que son vitales para el cambio:

### Cuadro 6. Etapas del proceso general de cambio organizacional.

PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL
1. Descongelación.
2. Reestructuración cognitiva.
3. Re-congelación.

Fuente: Elaboración propia basado en Schein, 2004, p. 320-333.

A continuación se detalla cada una de las etapas:

**1. Descongelación:** cuando se busca modificar la estructura cognitiva crítica a través de cambios incrementales, el sistema establecido debe experimentar, en primer lugar, un nivel de desequilibrio tal que obligue a un proceso de reorientación, más allá de reforzar las concepciones ya existentes. Lewin llama descongelación al mecanismo encargado de crear dicho desequilibrio que, en esencia, es una motivación para generar el cambio (Lewin, 1947 citado en Schein, 2004, p. 320).

Para ello se emplean datos o información, que demuestran que algunas metas no se están alcanzando, o que algunos procesos no están cumpliendo con lo que se esperaba: las ventas decrecen, las reclamaciones de los clientes van en aumento, se devuelven con mayor frecuencia los productos con problemas de calidad, la rotación del personal es más alta de lo usual, entre otros (Schein, 2004, p. 321).

Estas situaciones adversas generan una ansiedad que promueve el cambio. El líder puede aprovechar este panorama para inducir la transformación cultural, de tal forma que se regrese a un estado de seguridad psicológica (Schein, 2004, p. 322-323).

**2. Reestructuración cognitiva:** cuando una organización se ha “descongelado”, inicia el proceso formal de cambio a través del aprendizaje, ya sea mediante el método de ensayo-error con una revisión previa del ambiente, o a través de la imitación de modelos teniendo en cuenta el grado de identificación que se logre con ellos (Schein, 2004, p. 325).

La mayor parte de los procesos de cambio hacen énfasis en la modificación del comportamiento. El líder, como gestor del cambio, debe tener claridad sobre las metas que se persiguen; involucrar a los demás miembros de la organización no significa, de ninguna forma, que pueden escoger los objetivos finales, pero sí implica que pueden seleccionar los mecanismos e instrumentos para alcanzar los objetivos establecidos (Schein, 2004, p. 328).

**3. Re-congelación:** el paso final en los procesos de cambio consiste en “re-congelar” los nuevos comportamientos y el nuevo conjunto cognitivo, es decir, reforzarlos para lograr que se institucionalicen. Cuando el ambiente externo o interno proporciona una retroalimentación positiva sobre el cambio experimentado, los nuevos valores y creencias se estabilizan, se internalizan y, si continúan funcionando de una forma correcta, se convierten en supuestos básicos, hasta que ocurra una nueva situación que obligue al cambio, con lo cual el ciclo empezaría de nuevo (Schein, 2004, p. 328).

Teniendo en cuenta lo anterior, la transición hacia una estrategia sostenible demanda entonces una internalización de nuevos valores, los cuales permitirán, precisamente, afrontar mejor la dinámica del medio ambiente externo y garantizar el fortalecimiento del medio ambiente interno. La inclusión de lineamientos ambientales en la estrategia sólo será posible con la identificación de las oportunidades que reporta para el desempeño organizacional; una vez esto ocurra, el propietario gestor, como líder de la transformación del paradigma cultural, se encargará del reconocimiento de los valores que se requieren para ese cambio, de tal forma que se inicie el mecanismo formal de internalización.

Diversos autores han mostrado su preocupación por los procesos de cambio de los valores culturales, el ajuste entre valores personales-valores organizacionales y las relaciones entre los distintos valores. A continuación se exponen algunas consideraciones (Essawi & Tilchin, 2012, p. 38-40):

**Rhoades, Covey & Shepherdson (2011)** sugirieron un método para crear y mantener una cultura organizacional de alto desempeño, a través de un comportamiento basado en la integración de valores en la vida diaria de los empleados.

**Cameron & Quinn (2011)** crearon una estrategia para cambiar la cultura organizacional y el comportamiento personal.

**Schein (2010)** ha desarrollado un modelo conceptual para gestionar el cambio cultural organizacional, y definió los principios del modelo basado en el análisis de las dinámicas psicosociales del cambio organizacional.

**Hellrieger & Slocum (2010)** examinaron la confrontación como un valor cultural, proporcionando un análisis más profundo de los problemas interpersonales.

**Burgess & Burgess (1996)** sugirieron una estrategia de confrontación constructiva para la resolución de conflictos.

**Magee (2001)** definió las habilidades necesarias para guiar los conflictos a través de confrontación positiva.

**Hoover & Disilvestro (2005)** presentaron el enfoque de confrontación constructiva para reducir el conflicto e incrementar la responsabilidad.

**Markham (1999)** sugirió un liderazgo “vinculado con la espiritualidad” para superar la resistencia al cambio organizacional.

**Palmer (2003)** presentó herramientas prácticas para superar la resistencia humana al cambio.



## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

**Maurer (2010)** analizó los casos no exitosos de la gestión del cambio organizacional y determinó formas productivas para llevarlo a cabo.

**Connors & Smith (2011)** desarrollaron instrumentos y estrategias para acelerar el cambio cultural a través de la creación de responsabilidades por los resultados organizacionales.

**Hultman (2001)** examinó el balance entre los valores individuales y los valores organizacionales.

**Schabracq (2007)** hizo énfasis en la necesidad de mantener un equilibrio entre la organización y sus empleados, el cual debía provenir de los agentes del cambio como resultado de una optimización conjunta.

**O'Reilly et al. (1991)** describieron el método de cálculo de la conformidad entre la cultura organizacional y la cultura personal. **Schwartz (1992)** señaló diferentes tipos de valores y relaciones dinámicas entre ellos.

A pesar de estos valiosos aportes, no se había propuesto un procedimiento o metodología formal para llevar a cabo la internalización de valores deseados. Sin embargo, Essawi & Tilchin (2012), basados precisamente en las consideraciones de los autores citados, proponen un **Enfoque estructural para el cambio de los valores organizacionales**, que tiene en cuenta lo siguiente:

1. Construcción de una estructura de valores deseados para la cultura organizacional.
2. Determinación del orden de la internalización de valores por parte de los empleados.
3. Proposición de actividades comportamentales que son necesarias para la internalización de valores.
4. Monitoreo del proceso de internalización de valores (Essawi & Tilchin, 2012, p. 40).

El enfoque estructural para el cambio de los valores organizacionales comprende 7 pasos:

### **Cuadro 7. Enfoque estructural para el cambio de los valores organizacionales.**

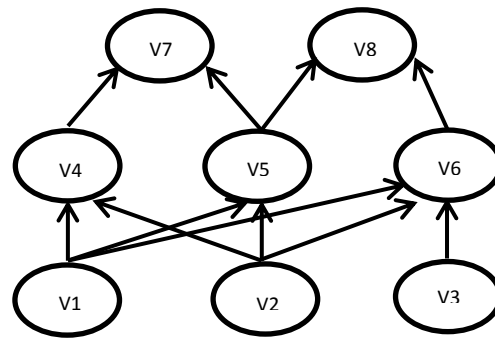
<b>PASOS A SEGUIR:</b>
1. Construir la estructura de los valores organizacionales deseados.
2. Calcular las complejidades estructurales de la internalización de valores.
3. Determinar el orden estructural para la internalización de valores.
4. Crear un plan estratégico para la internalización de valores.
5. Elaboración detallada de un plan estratégico.
6. Confrontación constructiva de los valores culturales.
7. Monitoreo del proceso de internalización de valores.

Fuente: Elaboración propia basado en Essawi & Tilchin, 2012, p. 40-45.

**Paso 1: Construir la estructura de los valores organizacionales deseados.**

Los valores organizacionales deseados son identificados cuando se realiza un diagnóstico de la cultura organizacional y se crea la visión de una organización efectiva (Cummings & Worley, 2009; Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011 citados en Essawi & Tilchin, 2012, p. 41).

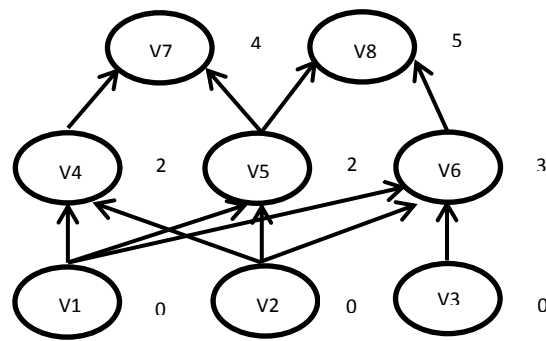
La estructura de valores deseados se puede representar a través de un gráfico de la forma  $G(V,E)$ , donde  $V$  es un conjunto de valores  $(v_i, v_j)$  y  $E$  hace referencia a si la internalización del valor  $v_i$  requiere previamente la internalización del valor  $v_j$ . El conjunto  $V$  de valores se ordena de acuerdo con la función ordinal del gráfico (Harris, Hirst & Mossinghoff, 2008 citados en Essawi & Tilchin, 2012, p. 41). El gráfico, entonces, tiene varios niveles. Los valores del primer nivel no tienen valores precedentes y los valores del último nivel no tienen valores subsecuentes (Essawi & Tilchin, 2012, p. 41).

**Gráfico 5. Estructura de valores deseados.**

Fuente: Tomado de Essawi & Tilchin, 2012, p. 41.

**Paso 2: Calcular las complejidades estructurales de la internalización de valores.**

La complejidad estructural para internalizar un valor determinado es igual a la cantidad de "caminos" hacia dicho valor. Por ello, la complejidad estructural de los valores del nivel más bajo es igual a cero, pues no tienen valores precedentes. La complejidad estructural de cierto valor en el siguiente nivel, es igual a la cantidad de valores que preceden a dicho valor. En el siguiente nivel, la complejidad estructural de cada valor es igual a la suma de las complejidades estructurales de los valores precedentes y así de forma sucesiva (Essawi & Tilchin, 2012, p. 41).

**Gráfico 6. Cálculo de las complejidades estructurales.**

Fuente: Tomado de Essawi & Tilchin, 2012, p. 42.

Teniendo en cuenta la anterior estructura de valores deseados, se observa que los valores  $v_1$ ,  $v_2$  y  $v_3$  tienen una complejidad estructural igual a cero, pues no tienen valores precedentes (primer nivel). Los valores  $v_4$ ,  $v_5$  y  $v_6$  tienen unas complejidades estructurales iguales a 2, 2 y 3 respectivamente, ya que  $v_4$  tiene como valores precedentes a  $v_1$  y  $v_2$ ,  $v_5$  tiene como valores precedentes a  $v_1$  y  $v_2$ , y  $v_6$  tiene como valores precedentes a  $v_1$ ,  $v_2$  y  $v_3$ . Los valores  $v_7$  y  $v_8$  tienen unas complejidades estructurales iguales a 4 y 5 respectivamente, pues  $v_7$  tiene como valores precedentes a  $v_4$  y  $v_5$  que suman una complejidad estructural de 4, mientras  $v_8$  tiene como valores precedentes a  $v_5$  y  $v_6$  que suman una complejidad estructural de 5.

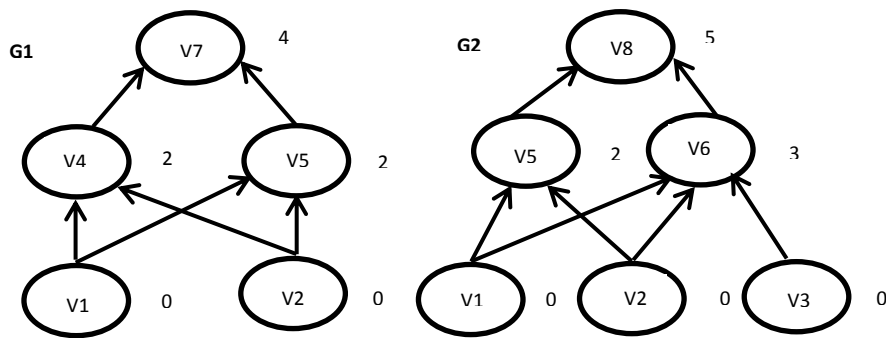
### **Paso 3: Determinar el orden estructural para la internalización de valores.**

En este paso la estructura de valores deseados se divide en un número determinado de subestructuras, con el propósito de asignar un orden para la internalización de valores. La subestructura puede ser caracterizada por su peso dinámico. El peso de una subestructura es la suma de las complejidades estructurales de la internalización de valores de dicha subestructura.

Las subestructuras pueden tener valores en común, por lo que siempre será preferible escoger aquellas subestructuras que reducen el peso de las demás subestructuras (Essawi & Tilchin, 2012, p. 42).

Si un líder desea reducir al máximo la resistencia (Markham, 1999; Palmer, 2003; Maurer, 2010 citados en Essawi & Tilchin, 2012) a la internalización de valores, debería iniciar el proceso de cambio con las subestructuras de menor peso (Essawi & Tilchin, 2012, p. 43).

Para entender mejor este paso, a continuación se definen dos subestructuras basadas en la estructura de valores deseados del Gráfico 5:

**Gráfico 7. Orden estructural para la internalización de valores.**

Fuente: Elaboración propia basado en Essawi & Tilchin, 2012, p. 43.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, la estructura original de valores deseados se dividió en dos subestructuras llamadas G1 y G2. La subestructura G1 incluye los valores v1, v2, v4, v5 y v7. La subestructura G2 contiene los valores v1, v2, v3, v5, v6 y v8. Las dos subestructuras tienen en común los valores v1, v2 y v5. El peso dinámico de la subestructura G1 es igual a 8 y el de la subestructura G2 es igual a 10. Teniendo en cuenta lo expuesto, la decisión a tomar sería internalizar primero los valores de la subestructura G1 y luego los valores de la subestructura G2. Si se internalizan primero los valores de la subestructura G1, la complejidad estructural de la subestructura G2 se reduce a 8, porque se elimina la complejidad estructural del valor v5 que es común a ambas subestructuras (Essawi & Tilchin, 2012, p. 43).

#### **Paso 4: Crear un plan estratégico para la internalización de valores.**

La creación de un plan estratégico involucra los siguientes procedimientos:

- Formar un convenio organizacional que se consolidará como un compromiso de los empleados para alcanzar la visión de la compañía.
- Construir un perfil de los valores organizacionales deseados derivado del convenio organizacional.
- Definir los pilares del proceso de liderazgo.
- Asignar los valores que deben ser internalizados por los empleados a alguno de los pilares identificados (Essawi & Tilchin, 2012, p. 43).

Como se puede apreciar, este proceso contempla los resultados obtenidos en los tres pasos anteriores. Lo que se busca básicamente es la inclusión de todos los integrantes de la organización, al igual que la definición de parámetros que permitan ejercer un liderazgo idóneo y contundente, con el propósito de que se concrete la internalización de los valores deseados. En este paso se construyen los cimientos para la reorientación de la estrategia corporativa.

#### **Paso 5: Elaboración detallada de un plan estratégico.**

La elaboración de un plan estratégico detallado involucra:

## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

- a. Delegar responsabilidad (Evans, 2008; Connors & Smith, 2011 citados en Essawi & Tilchin, 2012) a un equipo líder, respecto a los cambios de los valores organizacionales, de acuerdo con las complejidades estructurales que resulten del proceso de internalización.
- b. Establecer un conjunto de actividades comportamentales, que propicien el ambiente para estimular nuevos comportamientos de los empleados, en concordancia con los valores organizacionales deseados de una subestructura escogida. El desempeño en estas actividades se orienta a la internalización de un valor.
- c. Formar convenios con los empleados para que lleven a cabo las actividades requeridas (Essawi & Tilchin, 2012, p.44).

En este paso, particularmente, se definen los responsables del proceso de internalización y las acciones que serán ejecutadas para llevarlo a cabo. Es de resaltar que este proceso es dirigido permanentemente por el líder y su equipo de trabajo.

### **Paso 6: Confrontación constructiva de los valores culturales.**

En este paso se busca que el proceso de internalización sea efectivo en los empleados, lo cual implica superar la resistencia natural al cambio. Para ello se promueven confrontaciones de las personas consigo mismas y con sus pares, durante el desarrollo de las actividades comportamentales (Essawi & Tilchin, 2012, p. 44).

Este paso incluye los siguientes procedimientos:

- a. Crear procesos de confrontación constructiva a través del uso de mecanismos de estimulación y facilitación.
- b. Canalizar los esfuerzos de los empleados hacia el desempeño de las actividades comportamentales, utilizando como soporte los procesos de confrontación constructiva.
- c. Desarrollo de las actividades comportamentales por parte de los empleados. Estas actividades están sujetas a medidas de desempeño: cero indicaría que la actividad no fue ejecutada y uno que la actividad se ejecutó completamente. La interpretación de dichas medidas de desempeño es establecida por los miembros del equipo líder. Se puede concluir que un empleado ha internalizado un valor, si llevó a cabo todas las actividades que se requerían para internalizarlo (Essawi & Tilchin, 2012, p. 44-45).

Teniendo en cuenta lo anterior, en este paso se empieza a materializar la reorientación estratégica, pues a través de las actividades comportamentales se lleva a cabo la transformación del paradigma y su consecuente redefinición de valores organizacionales. Por eso resulta de suma importancia la evaluación de desempeño, pues da cuenta del logro de los objetivos propuestos y permite identificar los aspectos puntuales que requieren atención.

### **Paso 7: Monitoreo del proceso de internalización de valores.**

Esta etapa permite contrastar los niveles actuales de internalización con los niveles estimados. Para ello se calcula el grado de internalización de un valor por parte de los empleados. La internalización de un valor deseado requiere la ejecución de una serie de actividades, que es

## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

precisamente lo que se observa en el paso 5; en ese sentido, el grado de internalización de un valor es la suma de las medidas de desempeño de las actividades comportamentales relacionadas, que es el resultado que se obtiene en el paso 6.

A manera de ejemplo puede pensarse en que la internalización de un valor deseado  $v_i$  requiere la ejecución de tres actividades. Las medidas de desempeño de dichas actividades son 0.4, 0.6 y 0.5, respectivamente. De esta forma, el grado de internalización del valor  $v_i$  es igual a 1.5 (Essawi & Tilchin, 2012, p. 45).

Una vez se calculan los grados de internalización de valores, se procede a elaborar los perfiles culturales de los empleados, los cuales reflejan los avances en la transformación del paradigma cultural. Los estados actuales de internalización se comparan con los estados requeridos (paso 6). Este procedimiento se realiza secuencialmente, de acuerdo con el orden estructural definido en el paso 4.

Continuando con el ejemplo anterior, el estado de internalización requerido para el valor  $v_i$  es igual a 3, pues la internalización de dicho valor necesita la ejecución de tres actividades. Si el grado de internalización actual de ese valor es igual a 1.5, sólo se ha alcanzado un 50% del objetivo (Essawi & Tilchin, 2012, p. 45-46).

Este último paso reviste una importancia significativa, por cuanto genera la retroalimentación necesaria para realizar los ajustes correctivos, con los cuales se pueda mejorar el proceso de reorientación estratégica, particularmente, lo relacionado con la redefinición de valores organizacionales.

En esta etapa se ejerce formalmente el proceso de control, que es transversal a todas las actividades y funciones de la organización. Los sistemas de control garantizan el logro de los objetivos corporativos, a través de la implementación de acciones correctivas que permitan mitigar los efectos de las desviaciones. En todo proceso de planificación estratégica es fundamental que se contemple la evaluación de resultados y el contraste con lo inicialmente planteado.

La cultura organizacional debe ser monitoreada de forma permanente frente a cambios en la estrategia, en los sistemas y en la propia cultura (Scholz, 1987, p. 86).

En este segundo capítulo se abordó el proceso de transformación del paradigma cultural, como una condición necesaria para lograr la reorientación de la estrategia corporativa. Se evidenció que una transición hacia una estrategia sostenible demanda la redefinición del conjunto de valores organizacionales imperantes en una compañía, proceso en el que el propietario gestor, como líder y agente de cambio, juega un papel de vital importancia. Gracias a los procesos de transmisión cultural promovidos por este líder, se extienden creencias y concepciones a todos los integrantes de la compañía, cuya legitimidad y validez dependerá del éxito que reporten. La inclusión de lineamientos ambientales en la estrategia, una vez más, guarda un vínculo estrecho con las medidas de desempeño financiero identificadas en el capítulo 1, por lo que es natural que el nuevo conjunto de valores deseados mantenga esta premisa.

## Capítulo 2: La estrategia sostenible y la redefinición de valores organizacionales

Para el caso particular de las PYMEs, el proceso de redefinición de valores descrito tendría la misma validez. La única particularidad es que el agente de cambio es el propietario gestor, por lo que el proceso de internalización dependerá por completo de su concepción personal. No se puede olvidar que este propietario gestor tiene una inclinación por el desempeño financiero de su empresa, de tal forma que la adopción de lineamientos ambientales debe estar supeditada a los beneficios que reporte. Es probable, en este contexto, que al redefinir los valores organizacionales, el propietario gestor pretenda extender una cultura proclive a la eficiencia en el uso de los recursos. Esto no quiere decir que se pierda, en esencia, el objetivo primordial que es lograr la transición hacia la estrategia sostenible; pero no se puede desconocer que la transformación del paradigma cultural, en una PYME, no resultará en la generación de comportamientos desinteresados que promuevan el cuidado de la naturaleza. En ese orden de ideas, se llevará a cabo una reformulación de valores que no vaya en contravía de los objetivos básicos financieros.

Uno de los objetivos de este trabajo es el análisis del proceso de reorientación estratégica, el cual se concretó con la revisión del enfoque estructural para el cambio de los valores organizacionales, propuesto por Essawi & Tilchin (2012). Gracias a esta metodología se tuvo una mejor comprensión del proceso de transformación cultural, y se pudieron identificar los mecanismos para hacerlo operable.

Ahora la preocupación es analizar los mecanismos de control que acompañan todo el proceso de redefinición de valores, de tal forma que se garantice una transición efectiva hacia la estrategia sostenible.

### **3. Sistemas de control para la estrategia sostenible en las PYMEs**

En el capítulo anterior se apreció que el ejercicio del control es una parte esencial del proceso de redefinición estratégica. Precisamente el último paso del Enfoque estructural para el cambio de los valores organizacionales, propuesto por Essawi & Tilchin (2012), tiene que ver con el monitoreo de la internalización de valores deseados, lo cual implica un seguimiento a la ejecución de las actividades comportamentales a través de las medidas de desempeño.

Los sistemas de control gerencial (SCG) revisten una importancia trascendental para el quehacer organizacional, por cuanto permiten identificar y encarar las amenazas y oportunidades potenciales (Arjalies & Mundy, 2013) que se hallan en el medio ambiente externo. Si se tiene en cuenta que la inclusión de lineamientos ambientales en la estrategia depende de la identificación de oportunidades de crecimiento, resulta claro que la aplicación de sistemas de control sería pertinente y necesaria.

El uso de los sistemas de control gerencial es una alternativa muy oportuna para garantizar la transformación de las prácticas actuales, de tal manera que sean más coherentes con los propósitos de desarrollo sostenible. Esto implica, desde luego, que se utilicen de una forma idónea (Ahrens & Chapman, 2007; Hopwood, 1976; Kober et al, 2007; Langfield-Smith, 1997 citados en Gond et al, 2012; Arjalies & Mundy, 2013).

Dada la importancia de dichos sistemas de control gerencial, es necesario presentar su definición: son las rutinas y procedimientos formales, basados en información, que la alta dirección usa para mantener o alterar los patrones en las actividades organizacionales (Simons, 1995 citado en Arjalies & Mundy, 2013, p. 286). Lo que se observa es que los sistemas de control constituyen un mecanismo para el cambio, y dan una dirección a los esfuerzos de la compañía. Sin esos instrumentos, surgirían una gran cantidad de inconvenientes para adoptar comportamientos y desarrollar nuevos cursos de acción.

El contexto en el que operan las PYMEs, con iniciativas ambientales precarias y en completa desconexión con la estrategia corporativa, denota la urgencia por la selección e implementación de mecanismos de control adecuados, que respondan a sus necesidades y se ajusten a sus condiciones. Estos mecanismos de control, en última instancia, pueden ser significativos para que las PYMEs integren, en sus objetivos estratégicos, actividades de responsabilidad social y ambiental (Adams & McNicholas, 2007 citado en Arjalies & Mundy, 2013; Gond et al, 2012). En particular, una buena forma de adelantar este proceso es a través de los sistemas de gestión ambiental SGA, ya que permiten la coordinación, el monitoreo y la gestión de información que tiene una relación estrecha con la estrategia ambiental (Larrinaga-Gonzales & Bebbington, 2001 citados en Arjalies & Mundy, 2013).

Desafortunadamente, los sistemas de control gerencial no han merecido la atención suficiente al momento de proponer la estrategia, y por eso se desconoce su efecto real en la consolidación de la sostenibilidad al interior de la compañía (Bebbington, 2007; Milne & Grubnic, 2011; Durden, 2008; Herzig et al, 2012 citados en Gond et al, 2012). Lo que sí es claro, es que los intentos por incorporar la sostenibilidad a la estrategia, no deben recaer exclusivamente en la emisión de reportes externos, en el discurso elaborado o en las declaraciones formales de misión y visión, sino que deben trascender a los instrumentos de



### Capítulo 3: Sistemas de control para la estrategia sostenible en las PYMEs

control de la empresa, de tal forma que el seguimiento y la evaluación sean permanentes (Gond & Herrbach, 2006 citados en Gond et al, 2012).

Por eso el objetivo que se persigue en este capítulo es analizar los sistemas de control que se requerirían para llevar a cabo el proceso de reorientación estratégica que se trabajó en el capítulo anterior. De esta forma es posible presentar una metodología combinada que involucre las consideraciones de la reorientación estratégica, con su redefinición de valores organizacionales y, a la vez, contemple los mecanismos formales de control que asegurarán la implementación efectiva del nuevo paradigma cultural.

Para analizar el efecto de los sistemas de control en la reorientación estratégica hacia la sostenibilidad, se estudiará el **Marco de las Palancas de Control (MPC)** propuesto por Simons (1995). En dicho marco se contempla que las organizaciones usan los mecanismos de control para comunicar la visión y los objetivos de su plan de RSE (Responsabilidad Social Empresarial), para lograr una armonización entre la estrategia deseada y la estrategia existente, para prescribir aquellas acciones que son compatibles con su ideal de RSE y para evaluar el desempeño de las iniciativas de RSE (Arjalies & Mundy, 2013, p. 285).

Simons señala que los sistemas de control formales tienen una notable influencia en la definición de los procesos estratégicos dentro de las organizaciones (Simons, 1991 citado en Gond et al, 2012). Es por ello que la inclusión de lineamientos ambientales debe tener, de forma paralela, una selección minuciosa de los instrumentos de control que garanticen su inserción efectiva y su mantenimiento en el tiempo. Además, se resalta la adopción de rutinas y procedimientos basados en información, ya que a través de ellos se logra enfrentar la incertidumbre y tomar acciones para mitigar los riesgos (Simons, 2000 citado en Gond et al, 2012).

Al tener esa relación tan estrecha con la estrategia, cualquier propósito de reorientación o reformulación de la misma implica una participación activa de los sistemas de control, puesto que minimizan las amenazas del medio externo y privilegian las oportunidades que se derivan del entorno competitivo y las fortalezas internas (Gond et al, 2012, p. 206).

El MPC, precisamente, hará uso de los sistemas de control para dirigir la renovación estratégica mientras, de forma simultánea, ejerce control sobre la forma en que se están alcanzando los objetivos estratégicos (Abernethy & Brownell, 1999; Bruining et al, 2004; Henri, 2006; Kober et al, 2007; Simons, 1995; Tuemola, 2005 citados en Arjalies & Mundy, 2013).

Son cuatro las Palancas de Control:

**Gráfico 8. Palancas de Control.**

Fuente: Elaboración propia basado en Arjalies & Mundy, 2013, p. 287-288.

A continuación se presenta un detalle de cada una de las Palancas de Control:

**1. Sistemas de creencias:** hacen referencia a un conjunto formal de declaraciones que los gerentes usan para comunicar los valores organizacionales. De esta forma se tienen los cimientos para la proposición de estrategias (Ahrens & Chapman, 2004; Simons, 1995 citados en Arjalies & Mundy, 2013). Con este sistema de control se busca que los empleados tengan un mayor nivel de compromiso con las metas de la empresa.

Los sistemas de creencias promueven el cambio organizacional, cuando son usados por la alta dirección para extender nuevos valores y concepciones (Bruining et al, 2004; Simons, 1995 citados en Arjalies & Mundy, 2013). A través de los sistemas de creencias se garantiza el funcionamiento de las otras palancas de control (Widener, 2007 citado en Arjalies & Mundy, 2013).

**2. Fijación de límites:** corresponde a un conjunto de definiciones y parámetros organizacionales, que ayudan a la alta dirección a identificar riesgos que deben evitarse o mitigarse, si se quieren alcanzar los objetivos propuestos (Simons, 1995 citado en Arjalies & Mundy, 2013). A través de este sistema de control, los gerentes indican cuáles actividades son aceptadas y cuáles no, garantizando que los empleados no hagan un uso indebido de los recursos. La fijación de límites también se manifiesta a nivel de comportamientos, como ocurre con la emisión de códigos de conducta (Arjalies & Mundy, 2013).

**3. Controles diagnósticos:** a través de estos sistemas de control se compara el desempeño actual con los objetivos propuestos en la planeación, de tal forma que se puedan identificar las desviaciones (Abernethy & Brownell, 1999; Simons, 1995 citados en Arjalies & Mundy, 2013).

La retroalimentación que se genera en este proceso, permite a los gerentes o líderes hacer ajustes pertinentes en sus acciones, dado que los resultados están por debajo de las expectativas. Progresivamente, los empleados pueden notar cuáles son las actividades que deben potenciar para lograr las metas propuestas. La medición del desempeño es vital para que este mecanismo de control sea efectivo (Bhimani & Langfield-Smith, 2007 citado en Arjalies & Mundy, 2013).

**4. Controles interactivos:** son procesos formales que la alta dirección usa para hacer frente a la incertidumbre e identificar oportunidades. Los superiores y los subordinados los usan de forma intensiva, a través de una comunicación frecuente (Bisbe & Otley, 2004; Tessier & Otley, 2012 citados en Arjalies & Mundy, 2013).

### Capítulo 3: Sistemas de control para la estrategia sostenible en las PYMEs

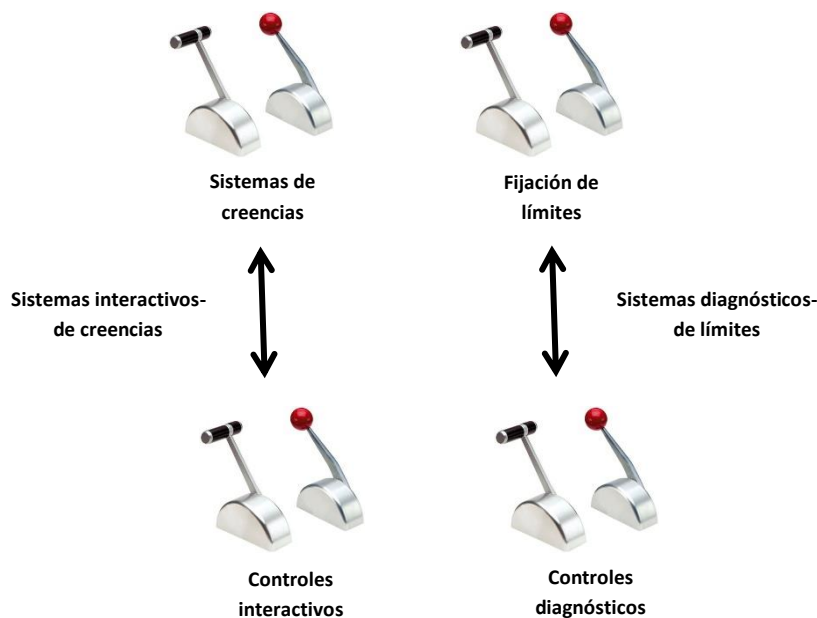
Los líderes o gerentes pueden tener dos perspectivas en el uso de los sistemas de control: por un lado pueden emplearlos para corregir las acciones de las personas, con lo cual tendrían una orientación diagnóstica; por otro lado, pueden disponer de los sistemas de control para apoyar los procesos de cambio, en sintonía con objetivos estratégicos más estructurados, en cuyo caso tendrían una orientación interactiva (Gond et al, 2012).

Tener presentes estas dos orientaciones es de suma importancia, pues mientras la orientación diagnóstica está más preocupada por el logro efectivo de los objetivos, la orientación interactiva procura suministrar herramientas para la formulación de la estrategia (Gond et al, 2012). En ese sentido, esta última adquiere una relevancia particular para la redefinición de la estrategia, pues tiene en cuenta las oportunidades y amenazas del medio ambiente externo, e involucra un diálogo permanente entre la alta dirección y los trabajadores de base, con lo cual se multiplican las posibilidades de estimular el aprendizaje organizacional y las iniciativas estratégicas (Gond et al, 2012). Por ello, el control interactivo contribuye al posicionamiento de la empresa (Widener, 2007 citado en Gond et al, 2012).

Por su parte, los sistemas de creencias y la fijación de límites, sirven de soporte para el uso de controles diagnósticos e interactivos (Gond et al, 2012).

Teniendo en cuenta la interacción entre los diversos mecanismos de control, se pueden presentar las siguientes combinaciones:

#### Gráfico 9. Combinaciones de las Palancas de Control.



Fuente: Elaboración propia basado en Gond et al, 2012, p. 207.

Los sistemas **interactivos-de creencias** sirven para empoderar a los actores organizacionales y los sistemas **diagnósticos-de límites** buscan restringir y asegurar el cumplimiento a través de reglas (Gond et al, 2012).

El MPC se convierte en un instrumento muy útil para el entendimiento y la implementación de sistemas de control, pues abarca todas las posibilidades de seguimiento y monitoreo a la

### Capítulo 3: Sistemas de control para la estrategia sostenible en las PYMEs

ejecución de la estrategia corporativa. De esta forma, se puede tener una visión más clara de los mecanismos de control que resultan más apropiados para cada una de las etapas de la redefinición de valores.

Para apreciar mejor la utilización de las Palancas de Control en el desarrollo de estrategias sostenibles, se analizará un estudio de caso cuyo principal objetivo fue examinar el rol de los sistemas de control gerencial en la integración de RSE a la estrategia corporativa, así como el desarrollo de procesos de gestión de riesgos (Pérez et al, 2007; Schaltegger & Burritt, 2010 citados en Arjalies & Mundy, 2013; Gond et al, 2012).

Para obtener la información que permitiera realizar el análisis propuesto, se emplearon cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas (Blumberg et al, 2005 citados en Arjalies & Mundy, 2013). Las preguntas cerradas se utilizaron para recolectar datos sobre la escala y el alcance de las estructuras, los sistemas y los procesos asociados con la estrategia RSE; por su parte, las preguntas abiertas tuvieron como propósito la obtención de respuestas más profundas sobre el uso de tales prácticas (Arjalies & Mundy, 2013, p. 288).

El cuestionario fue enviado a los líderes de los departamentos de RSE de las compañías que se contemplan en el índice CAC 40. El CAC 40 es un índice de referencia en el mercado de valores, que rastrea las 40 empresas francesas con las acciones más valorizadas, basado en la capitalización de mercado. En la elaboración de los cuestionarios también se tuvo en cuenta el análisis de información secundaria, como lo fueron los reportes de las compañías en temas de RSE y las evaluaciones de contribución a la sociedad (Arjalies & Mundy, 2013, p. 288-289).

De las 40 empresas, 36 participaron en el estudio. El 75% de los encuestados pertenecían al departamento de RSE o su equivalente (Arjalies & Mundy, 2013, p. 290).

Al analizar las respuestas, todas las compañías coincidieron en que los programas de RSE (en los cuales se incluyen programas de mejoramiento del desempeño ambiental) son indispensables para el éxito corporativo, ya sea porque se incrementa el valor para los accionistas o porque se legitiman las acciones de la empresa. El 39% de las compañías indicó que la implementación de estrategias de RSE ayuda a unir a los empleados alrededor de un conjunto de valores compartidos, acordes con la dirección estratégica general (Arjalies & Mundy, 2013, p. 290).

Una de las mayores preocupaciones de las compañías encuestadas es la confiabilidad de la información sobre RSE. Por esa razón, 30 de las 36 compañías someten sus reportes de RSE a procesos de auditoría interna o externa. Mientras que 5 compañías afirmaron no tener procedimientos de control para sus reportes de RSE. Por otra parte, el 17% de las compañías indicó que su principal propósito en términos de RSE, es estructurar y comunicar las acciones existentes alrededor de los valores organizacionales compartidos; esa comunicación formal es usada por los gerentes como un instrumento para alinear los objetivos de los departamentos operacionales con los objetivos generales corporativos (Arjalies & Mundy, 2013, p. 291).

Los valores de la estrategia RSE se declaran formalmente en la misión y se transmiten a través de los documentos de planeación estratégica, conferencias que abarcan a toda la organización, el intranet de la compañía y artefactos físicos como posters. Los encuestados hicieron énfasis

### Capítulo 3: Sistemas de control para la estrategia sostenible en las PYMEs

en que, cada vez más, se mira a la estrategia RSE como una oportunidad para el desarrollo de ventajas competitivas, y no tanto como una serie de iniciativas impuestas por entes externos; 22 de las compañías afirmaron que el punto de partida para definir su estrategia RSE es el análisis de estándares como GRI (Arjalies & Mundy, 2013, p. 292).

El 83% de las compañías han implementado procesos de evaluación de sus proveedores, con el propósito de recolectar información sobre sus actividades sociales, éticas y ambientales. El 17% restante argumenta que es difícil efectuar ese monitoreo, debido a que sus proveedores están esparcidos por todo el mundo y a que no es sencillo interpretar los valores RSE en culturas distintas (Arjalies & Mundy, 2013, p. 292-293).

Todas las compañías afirmaron que existe retroalimentación entre los gerentes generales y los departamentos operacionales, durante el proceso anual de reporte o en reuniones periódicas, como una metodología para identificar incertidumbres y oportunidades, así como para desarrollar ideas sobre RSE con base en las consideraciones de diversas áreas organizacionales (Arjalies & Mundy, 2013, p. 293).

La medición de desempeño de las actividades RSE es un elemento de vital importancia para todas las compañías del estudio, porque ayuda a incrementar la visibilidad de su comportamiento responsable, de tal forma que pueda ser reconocido por sus principales grupos de interés. Cerca de la mitad de las compañías analizadas establece sus indicadores de seguimiento en concordancia con lo estipulado por estándares como GRI (Arjalies & Mundy, 2013, p. 294).

La mitad de las compañías integra los indicadores de RSE en los reportes de operación que analizan los gerentes generales. Estos indicadores, por lo general, corresponden a tres categorías: seguridad (tasas de accidentalidad), calidad y emisiones de CO<sub>2</sub>. Un 29% de las empresas no integra indicadores de RSE en los reportes de operación y, de hecho, admite que el reporte de actividades de RSE no está formalizado como un procedimiento (Arjalies & Mundy, 2013, p. 295).

En resumen, los hallazgos del estudio demuestran que las compañías aplican las Palancas de Control a través de una variedad de sistemas de control gerencial, como son los SGA, códigos de conducta y reuniones formales, que son usados para discutir la relación entre las actividades de RSE y el logro de los objetivos estratégicos (Arjalies & Mundy, 2013, p. 295). A continuación se presenta un cuadro que sintetiza los sistemas de control gerencial empleados en cada Palanca de Control:

**Cuadro 8. Palancas de Control del grupo de compañías CAC 40.**

<b>Procesos diagnósticos para gestionar las variables de desempeño</b>	<b>Procesos interactivos para gestionar las incertidumbres y las oportunidades</b>	<b>Sistemas de creencias para comunicar los valores críticos</b>	<b>Procesos de fijación de límites para gestionar los riesgos</b>
<b>Propósito:</b> definir y medir los indicadores de desempeño claves para la estrategia RSE, teniendo en cuenta los objetivos internos y externos; identificar las brechas entre los logros a la fecha y los planes pasados.	<b>Propósito:</b> revelar y debatir estrategias emergentes e identificar oportunidades para la innovación en relación con las actividades de RSE.	<b>Propósito:</b> establecer una visión compartida sobre la RSE; unir a los empleados alrededor de un conjunto de valores organizacionales; inspirar a los empleados para que busquen oportunidades.	<b>Propósito:</b> establecer límites y conductas estratégicas respecto a los planes y actividades de RSE.
<b>Cómo se apalanca:</b> los gerentes generales o gerentes de departamento RSE usan reportes para gestionar las actividades de los departamentos operacionales, en relación con el desempeño de actividades de RSE.	<b>Cómo se apalanca:</b> a través de discusiones formales y regulares entre los gerentes generales o los gerentes del departamento RSE y los gerentes operacionales.	<b>Cómo se apalanca:</b> declaraciones explícitas y formales de las intenciones que se tienen respecto a la misión y los valores de la RSE.	<b>Cómo se apalanca:</b> declaraciones formales y explícitas de áreas apropiadas e inapropiadas para considerar en la estrategia RSE, así como comportamientos aceptables e inaceptables.
<b>Ejemplos de SCG usados para proveer información sobre el desempeño:</b> SGA, procesos estandarizados de reporte sobre RSE (GRI, Global Compact), comparaciones con la competencia.	<b>Ejemplos de SCG usados de forma interactiva:</b> reuniones regulares entre el departamento de RSE y los gerentes operacionales, sistemas intranet para comunidades de profesionales, intercambio de mejores prácticas para compartir innovaciones.	<b>Ejemplos de SCG usados para comunicar valores y propósitos:</b> planes estratégicos de RSE, conferencias para toda la organización, cuadro de valores, declaraciones de misión, sesiones de capacitación, herramientas de comunicación como la intranet.	<b>Ejemplos de SCG usados para establecer límites:</b> documentación externa sobre regulaciones de obligatorio cumplimiento o voluntarias, que ayudan a identificar prioridades estratégicas; guías éticas, códigos de conducta, guías de mejores prácticas, manuales de funciones.

Fuente: Traducido de Arjalies & Mundy, 2013, p. 296.

Teniendo en cuenta lo expuesto, algunas compañías del estudio de caso usan los sistemas de control gerencial para establecer una visión compartida de las actividades de RSE, con lo cual

### Capítulo 3: Sistemas de control para la estrategia sostenible en las PYMEs

buscan la convergencia hacia un único conjunto de valores organizacionales. Es a través de la documentación sobre RSE que las empresas comunican a sus empleados cómo se debe alinear la estrategia RSE con los intereses externos (Arjalies & Mundy, 2013).

Por otro lado, cuando se facilitan los procesos de comunicación y se hace más sencillo el intercambio de ideas entre los empleados de diferentes áreas de la compañía, los gerentes generales tienen más probabilidad de identificar innovaciones e incertidumbres estratégicas (Arjalies & Mundy, 2013).

Las consideraciones de los grupos de interés externos y la necesidad de cumplir con estándares impuestos, así como revelar información sobre las actividades de RSE de forma pública, determinan la selección de medidas de desempeño y objetivos con los cuales se pueda enfrentar mejor la incertidumbre (Arjalies & Mundy, 2013).

Los procesos de fijación de límites están más orientados a señalar cuáles son los límites estratégicos y operacionales que los empleados deben considerar para su actuación en términos de RSE. La intención es garantizar que su comportamiento esté alineado con los objetivos corporativos (Arjalies & Mundy, 2013).

El MPC es un instrumento muy apropiado para entender la dinámica del control en la formulación y redefinición de la estrategia. No sólo permite el análisis del ambiente de control y de los campos de aplicación del mismo, sino que garantiza la participación activa de todos los miembros de la organización y la observación del medio ambiente externo para su mejoramiento. De esta forma se puede hacer frente a los riesgos del entorno competitivo y se tiene una retroalimentación más oportuna y pertinente.

El objetivo ahora es proponer una integración formal de la metodología para la redefinición de valores organizacionales y el Marco de las Palancas de Control, de tal forma que se tenga un instrumento idóneo para transitar hacia una estrategia sostenible que, por supuesto, involucra la adopción de lineamientos ambientales. Lo anterior sin desconocer el entramado cultural de las PYMEs y su vocación para cumplir las metas de desempeño financiero.

#### 4. Un instrumento de planeación, ejecución y control para la transición hacia la estrategia sostenible

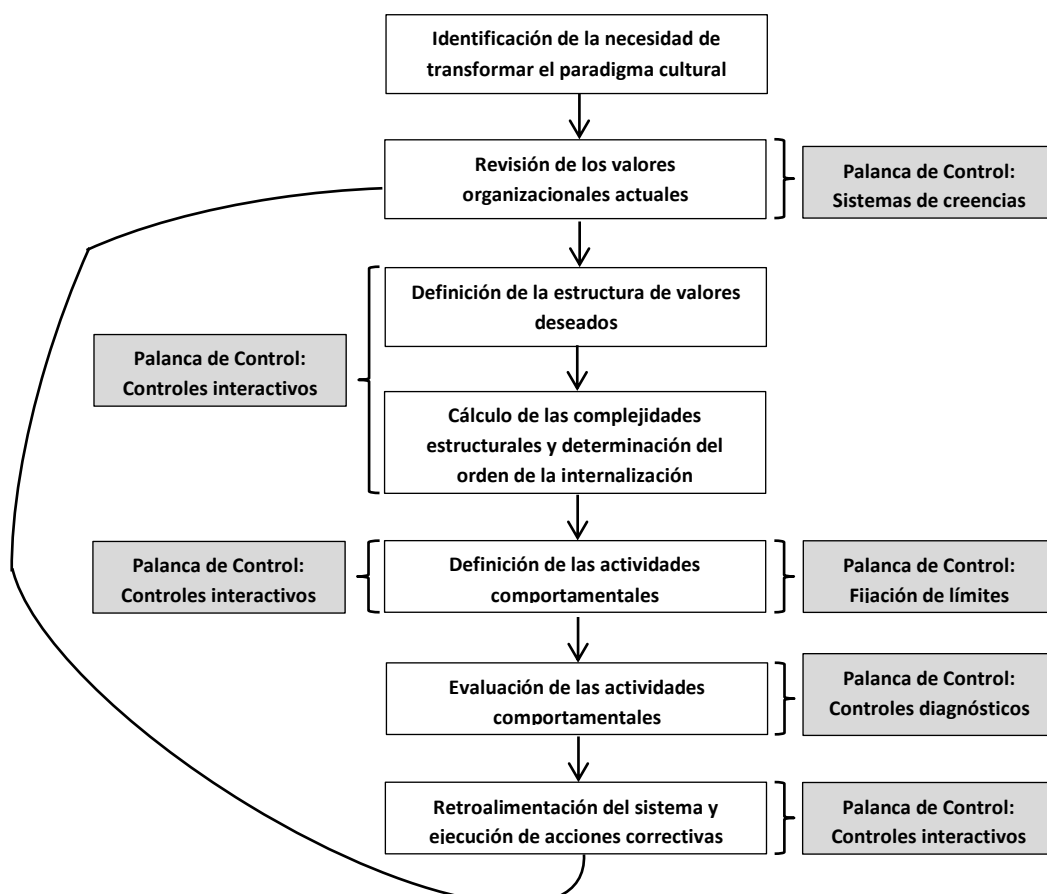
Teniendo en cuenta el **Enfoque estructural para el cambio de los valores organizacionales** propuesto por Essawi & Tilchin (2012) y el **Marco de las Palancas de Control** desarrollado por Simons (1995), se va a proponer una integración de ambas metodologías para generar un instrumento que no sólo contemple la planeación de la reformulación estratégica, sino que también considere la ejecución de las actividades comportamentales y sus consecuentes mecanismos de control.

Este instrumento consideraría las etapas de la internalización de valores deseados, pero en la medida en que el proceso va avanzando, se indican las palancas de control que garantizarían el logro de los objetivos propuestos. De esa forma, cada uno de los pasos tendría asociado su respectivo sistema de control ya sea sistema de creencias, fijación de límites, controles diagnósticos o controles interactivos.

Gracias a esta integración, el proceso de internalización tendría un monitoreo permanente y sería más factible que se pudieran tomar acciones correctivas de una forma oportuna. Si el proceso de control se deja para la etapa final, es posible que se vea más comprometido el proceso de reformulación estratégica y que, en última instancia, no pueda concretarse.

A continuación se presenta un esquema con la integración de ambos instrumentos:

**Gráfico 10. Herramienta integradora para la planeación, ejecución y control de la reformulación estratégica.**





Capítulo 4: Un instrumento de planeación, ejecución y control para la transición hacia la estrategia sostenible

Fuente: Elaboración propia basado en Essawi & Tilchin, 2012, p. 40-45; Simons, 1995 citado en Arjalies & Mundy, 2013, p. 287-288.

Para entender el funcionamiento de la herramienta de gestión, el siguiente cuadro expone un detalle de cada etapa:

**Cuadro 9. Funcionamiento de la herramienta integradora para la planeación, ejecución y control de la reformulación estratégica.**

Etapa	Actividad para la redefinición de valores	Actividad para el ejercicio del control
<p><b>1. Identificación de la necesidad de transformar el paradigma cultural.</b></p>	<p>En esta etapa se hace el reconocimiento de los beneficios que reporta la adopción de lineamientos ambientales para el desempeño organizacional. El propietario gestor toma la decisión de transformar el paradigma cultural imperante.</p>	
<p><b>2. Revisión de los valores organizacionales actuales.</b></p>	<p>Teniendo presente la necesidad de transformar el paradigma cultural, se hace un examen detenido de los valores presentes en la empresa. La intención es tener un panorama de la situación actual para establecer cuáles serían los valores a ser adoptados, de tal forma que la inclusión de lineamientos ambientales en la estrategia sea lo más efectiva posible.</p>	<p>En esta etapa se emplea la palanca “Sistemas de creencias”. A partir de las declaraciones formales de misión y visión y los documentos de la planeación estratégica vigente, se determinan los valores que se han extendido para alcanzar los objetivos estratégicos. De esa forma se puede obtener un primer diagnóstico sobre la efectividad de dichos valores.</p>
<p><b>3. Definición de la estructura de valores deseados.</b></p>	<p>Ahora que se tiene una relación de los valores faltantes o de los valores que deben ser reforzados para concretar la estrategia sostenible, se delimita la estructura de valores deseados, de tal forma que se pueda iniciar su proceso de internalización.</p>	<p>En esta etapa se utiliza la palanca “Controles interactivos”. El propietario gestor se reúne con su equipo líder y discuten cuáles deben ser los valores a adoptar para incluir los lineamientos ambientales en la estrategia. Es recomendable que se considere la opinión de los líderes de diversas áreas de la organización.</p>
<p><b>4. Cálculo de las complejidades estructurales y determinación del orden de la internalización.</b></p>	<p>Una vez se tenga el detalle de los valores a adoptar, es preciso identificar qué valores se deben internalizar primero y qué valores se internalizan después. Para identificar ese orden, debe tenerse en cuenta que existirá una</p>	<p>Como ocurre en la etapa anterior, en ésta se usa la palanca “Controles interactivos”. El propietario gestor, junto con su equipo líder, determinan los valores que se deben internalizar</p>

Capítulo 4: Un instrumento de planeación, ejecución y control para la transición hacia la estrategia sostenible

	<p>resistencia natural al cambio, por lo que es prudente internalizar primero aquellos valores que no generen grandes traumatismos. Una vez se concrete esta labor, se podrá calcular la complejidad estructural de cada valor, de acuerdo con el número de valores que lo preceden.</p>	<p>primero. Por ello es de suma importancia que existan líderes de diversas áreas de la compañía, los cuales conocen mejor las dinámicas culturales de sus respectivos segmentos y pueden proponer mejores alternativas para mitigar los riesgos de la internalización.</p>
<p><b>5. Definición de las actividades comportamentales.</b></p>	<p>En este punto se definen las actividades comportamentales que deben ejecutar los empleados como parte del proceso de internalización de valores deseados. La intención es que se establezcan actividades que hagan más ameno el proceso de transición y garanticen la transformación efectiva. Un aspecto de vital importancia en esta etapa, es la forma como se presenta la actividad al empleado y los incentivos que se generen para su buen desempeño.</p>	<p>Se aplican dos palancas: "Fijación de límites" y "Controles interactivos". Con la fijación de límites lo que se pretende es definir los alcances del comportamiento de los empleados, de tal forma que no vulneren los objetivos estratégicos planteados. Para ello se reestructuran los códigos de ética y de conducta. Con los controles interactivos se busca que, a partir de conferencias, capacitaciones y/o reuniones periódicas, la alta dirección comparta las metas de la reformulación estratégica y vincule exitosamente al empleado con los nuevos propósitos.</p>
<p><b>6. Evaluación de las actividades comportamentales.</b></p>	<p>Para cada actividad comportamental se define un criterio de evaluación, que está ligado con el desempeño del empleado. Periódicamente se determina el grado de avance de los empleados y qué tan satisfactorio ha sido su proceso de internalización, en concordancia con las medidas de desempeño. Estos resultados se confrontan con los estimados en la fase de planeación.</p>	<p>En esta etapa se usa la palanca "Controles diagnósticos". Lo que se busca es que a partir de indicadores, que se pueden desprender de iniciativas ya planteadas o pueden ser completamente nuevos, el propietario gestor y su equipo líder tengan conocimiento del progreso en el proceso de internalización, e identifiquen situaciones que obstaculicen la transición a la estrategia sostenible.</p>
<p><b>7. Retroalimentación del sistema y ejecución de acciones correctivas.</b></p>	<p>Esta etapa implica que ya se ha hecho una evaluación del proceso de internalización y se han podido identificar algunas fallas que deben resolverse. El propietario gestor, con su equipo líder,</p>	<p>Se aplica la palanca "Controles interactivos". A través de reuniones o conferencias masivas, la alta dirección comparte los resultados obtenidos y señala los puntos</p>

Capítulo 4: Un instrumento de planeación, ejecución y control para la transición hacia la estrategia sostenible

	<p>determinan los cursos de acción que pueden mejorar el proceso en su conjunto y proceden a implementarlos. Para ello es necesaria una nueva fase de planeación, que hace que el ciclo inicie una vez más.</p>	<p>que se deben mejorar. Estos espacios pueden ser aprovechados para considerar la opinión de los empleados, que pueden tener propuestas para mejorar el proceso. De esta forma inicia nuevamente el ciclo con una palanca "Sistemas de creencias" para determinar la transición que han tenido la misión, la visión y los valores actuales en contraste con la reformulación estratégica.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia basado en Essawi & Tilchin, 2012, p. 40-45; Simons, 1995 citado en Arjalies & Mundy, 2013, p. 287-288.

Con esta propuesta se tiene un instrumento de gestión más integral, que permite poner en práctica un proceso de reformulación estratégica. Debido a que no implica el procesamiento de altos volúmenes de información, sería de aplicación para cualquier empresa, particularmente las PYMEs que carecen de recursos suficientes para aplicar sistemas de gestión ambiental robustos.

El cuadro anterior sintetiza los procedimientos de redefinición de valores y ejercicio de control, como parte de la reformulación estratégica. Pero es pertinente contextualizar la aplicación de este instrumento en las PYMEs. A continuación se presenta un cuadro con estas consideraciones:

**Cuadro 10. Aplicación de la herramienta integradora en las PYMEs.**

Etapa	Aplicación en PYMEs
<p><b>1. Identificación de la necesidad de transformar el paradigma cultural.</b></p>	<p>Es importante, para el caso de las PYMEs, que los incentivos ofrecidos por el medio externo indiquen explícitamente el beneficio de implementar las iniciativas ambientales. En caso contrario, es probable que no se reconozca la necesidad de la transformación del paradigma cultural.</p> <p>Esto en concordancia con el tipo de cultura que se identificó en las PYMEs, el cual privilegia las acciones que conduzcan a un mejor posicionamiento financiero.</p>
<p><b>2. Revisión de los valores organizacionales actuales.</b></p>	<p>En esta etapa hay un riesgo asociado para las PYMEs. Como la planeación estratégica recae en el propietario gestor, las declaraciones de misión y visión de la empresa han sido producto de su percepción de negocio. Cuando analice el panorama de los valores organizacionales actuales, podría considerar que los valores existentes son suficientes para hacer frente al entorno competitivo y, en ese sentido, descartaría la posibilidad de continuar con el proceso de transformación cultural, argumentando que representaría un esfuerzo innecesario.</p> <p>Lo anterior si se tiene en cuenta que la personalidad del</p>

Capítulo 4: Un instrumento de planeación, ejecución y control para la transición hacia la estrategia sostenible

	<p>propietario gestor es un factor de vital importancia para entender su proceso de toma de decisiones. Una persona con actitudes dominantes, podría presentar una mayor resistencia a las propuestas de cambio.</p>
<p><b>3. Definición de la estructura de valores deseados.</b></p>	<p>En las PYMEs, las estructuras organizacionales pueden ser muy simplificadas, es decir, no se presentan departamentos o divisiones. Esto refuerza al propietario gestor como agente de cambio. Sin embargo puede ser una limitación, por cuanto la selección de valores a internalizar va a depender de una única perspectiva y no del acuerdo entre varios puntos de vista.</p> <p>Aunque probablemente no existan gerentes intermedios con los cuales se pueda desarrollar la planeación de la reformulación estratégica, es recomendable que los propietarios gestores involucren a sus empleados, ya que su percepción del mercado y del negocio podría ser acertada y conducir a una delimitación correcta de los valores a internalizar.</p>
<p><b>4. Cálculo de las complejidades estructurales y determinación del orden de la internalización.</b></p>	<p>Como se indicaba en la etapa anterior, el hecho de que no exista un equipo líder con el cual el propietario gestor pueda discutir sus consideraciones, hace que se puedan presentar sesgos en las apreciaciones.</p> <p>En esta etapa se debe proceder con precaución, ya que se define el orden de la internalización. Si este orden genera muchos traumatismos, la resistencia al cambio se incrementará.</p> <p>En ese sentido, es recomendable que el propietario gestor inicie la internalización de valores como lo ha planeado y, si nota progresivamente el aumento de la resistencia, opte por cambiar la estructura. Así evitará que se comprometa todo el proceso de reformulación estratégica.</p>
<p><b>5. Definición de las actividades comportamentales.</b></p>	<p>En esta etapa es cuando se da participación a los empleados. Por ello es vital un buen proceso de comunicación. Probablemente algunas PYMEs no cuenten con sofisticados mecanismos de comunicación; pero lo que importa es que las instrucciones sean impartidas de una forma apropiada.</p> <p>Si la comunicación es deficiente, se incurre en el riesgo de que los empleados asuman comportamientos que no eran los esperados, con lo cual se compromete el logro de los objetivos fijados.</p> <p>Si hay lugar a procesos de comunicación más informales, dado el tamaño de las instalaciones o el número de personas, debe existir una preocupación por verificar que las actividades se han entendido y se ejecutarán conforme a lo planeado.</p>
<p><b>6. Evaluación de las actividades comportamentales.</b></p>	<p>En esta etapa es crucial la delimitación de los indicadores de desempeño. Es claro que algunas PYMEs no tienen sistemas de información robustos que permitan procesar grandes volúmenes de datos. Por eso, los propietarios gestores deben privilegiar aquellos indicadores cuyos componentes se puedan calcular con facilidad.</p> <p>A la larga, el uso de indicadores sencillos no compromete la medición del desempeño. Esto asumiendo, por supuesto, que en la etapa anterior se impartieron las instrucciones precisas para</p>

Capítulo 4: Un instrumento de planeación, ejecución y control para la transición hacia la estrategia sostenible

	<p>que los empleados ejecutaran las actividades comportamentales sin contratiempos.</p> <p>También es necesario que el propietario gestor, como principal agente de cambio, asuma una responsabilidad total en la recolección de datos y el seguimiento de la internalización de valores. Los descuidos prolongados en el monitoreo pueden comprometer el proceso de reformulación estratégica.</p>
<p><b>7. Retroalimentación del sistema y ejecución de acciones correctivas.</b></p>	<p>Esta fase es de suma importancia para el proceso de reformulación estratégica, ya que se identifican las desviaciones frente al objetivo inicial. El propietario gestor tiene un papel protagónico en ese sentido, ya que fue el responsable de las evaluaciones de desempeño, y por ello sería el único facultado para señalar cuáles han sido los obstáculos en el proceso.</p> <p>Es recomendable que se refuercen los procesos de comunicación, sin importar el grado de formalidad, ya que una inadecuada interpretación por parte de los empleados, haría que las acciones correctivas no pudieran resolver el problema identificado.</p> <p>Por otra parte, los propietarios gestores podrían pensar que, si no se tuvieron unos resultados satisfactorios, no tiene sentido invertir más esfuerzos en la reformulación estratégica. Es un riesgo que no se puede resolver fácilmente, si se tiene en cuenta que no hay un grupo líder con el que se pueda hacer una proyección de los resultados a futuro.</p>

Fuente: Elaboración propia basado en Essawi & Tilchin, 2012, p. 40-45; Simons, 1995 citado en Arjalies & Mundy, 2013, p. 287-288.

De esta forma se puede llevar a cabo la inclusión de lineamientos ambientales en la estrategia corporativa: reconociendo, de una parte, los propósitos de consolidación financiera de las PYMEs y, de otra parte, que la transición hacia una estrategia sostenible es una iniciativa que demanda necesariamente una transformación del paradigma cultural. Por lo general, todos los cambios en la cultura implican tiempo y grandes esfuerzos para superar las resistencias, pero si se concibe que la competitividad, hoy por hoy, se atribuye a empresas de estructuras flexibles, capaces de atender los requerimientos del medio ambiente externo, resulta evidente que las PYMEs no pueden imponerse limitaciones por la falta de voluntad para gestionar un cambio.

## Conclusiones, Recomendaciones y Limitaciones

### Conclusiones

La revisión de los conceptos de cultura, estrategia y control dio lugar a una serie de consideraciones que reformularon la concepción de gestión ambiental en las PYMEs. A continuación se presentan las principales conclusiones producto de la investigación:

Las PYMEs presentan un tipo de cultura que se enmarca en el modelo de procesos internos, de acuerdo con la propuesta de Jones et al. (2005) & Zammuto et al. (2000), donde se privilegian la centralización de la toma de decisiones y los estrictos mecanismos de control. Con este tipo de cultura, el medio ambiente externo prácticamente es omitido. El principal objetivo que persigue la empresa es el de crecimiento en el mercado, para lo cual se requiere un desempeño financiero idóneo. Por ello, cualquier iniciativa ambiental debe reportar beneficios para el desempeño financiero ya que, si no es así, no se considerará como un objetivo estratégico.

Los propietarios gestores de las PYMEs se consolidan como los líderes del cambio cultural. A través de sus comportamientos, de sus decisiones y de la forma cómo gestionan las empresas, dan señales a la organización de la forma cómo se puede llegar al éxito corporativo. Los propietarios gestores extienden sus valores y creencias a todos los miembros de la compañía, y para ello se valen de instrumentos como las declaraciones formales de misión y visión, los documentos de planeación estratégica, los presupuestos, entre otros mecanismos.

Cualquier intento por incorporar lineamientos ambientales a la estrategia corporativa, además de tener una relación estrecha con el desempeño financiero, debe ser producto de una reformulación de la cultura, en particular lo que tiene que ver con los valores organizacionales. Si no se lleva a cabo la transformación de ese paradigma cultural, es improbable que se desarrollen los comportamientos responsables con el medio ambiente. En todo caso, este proceso no está libre de obstáculos, y más teniendo en cuenta que, por lo general, las PYMEs tienen una multiplicidad de culturas en su interior. Es por ello que los cambios culturales implican tiempo y grandes esfuerzos.

Para lograr la transformación del paradigma cultural, es necesaria una redefinición de los valores organizacionales. Dicha redefinición implica que se identifiquen aquellos valores que la empresa aún no posee y que son necesarios para aprovechar las oportunidades del medio externo y consolidar la integración del medio interno. El propietario gestor, como agente de cambio, debe coordinar los procesos de internalización de valores y monitorearlos, de tal forma que se logren los propósitos establecidos. En todo caso, son diversos los obstáculos que se pueden presentar, dado que es natural la resistencia al cambio por parte de los empleados, y más si se tiene en cuenta la multiplicidad de culturas.

El control en el proceso de reorientación estratégica reviste una importancia significativa, por cuanto permite hacer un seguimiento al proceso de internalización de valores deseados, de tal forma que se puedan identificar las desviaciones frente al objetivo fijado. Resultado de este proceso es la definición de acciones correctivas que permitan mejorar el proceso de internalización. En esencia, el control se ejerce a través de medidas de desempeño que se

## Conclusiones, Recomendaciones y Limitaciones

desprenden de la ejecución de las actividades comportamentales; pero a lo largo del proceso de reformulación estratégica, también se dan mecanismos de control que tienen que ver con la interacción entre las personas, la fijación de límites y el análisis de los valores y creencias de la organización.

Una herramienta integradora de gestión para los procesos de reformulación estratégica en PYMEs, debe involucrar elementos de la redefinición de valores y elementos de los sistemas de control. De esta forma se garantiza un instrumento más idóneo para la internalización de los valores deseados. Sin embargo en las PYMEs se pueden presentar algunos impedimentos que se desprenden de su estructura organizacional y de los recursos disponibles. La inclusión de lineamientos ambientales en la estrategia de las PYMEs es una condición necesaria para su supervivencia actual, especialmente en un entorno competitivo que demanda mayores niveles de innovación.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que en futuras investigaciones se pueda dar validez a la herramienta de gestión propuesta, a partir de su aplicación empírica en PYMEs colombianas. También sería interesante que se pudiera generar un contraste entre el proceso de reformulación estratégica de una PYME y el proceso de reformulación estratégica de una gran empresa.

### **Limitaciones**

Durante el proceso de revisión bibliográfica se evidenció la falta de comprobación empírica de algunos postulados en las PYMEs. Los reducidos estudios de caso, hacían referencia a PYMEs de países industrializados que difieren de las PYMEs de países emergentes. Por tal motivo se sugiere prudencia en la interpretación y manejo de los resultados aquí presentados.

## Bibliografía

**Bibliografía**

- Aktouf, O. (2002). El simbolismo y la "cultura organizacional", de los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *Revista de la Escuela de Administración*. Universidad EAFIT, (1), Medellín, 63-93.
- Araya, U. (2003). Análisis comparativo de las necesidades ambientales de las Pyme en Chile, Colombia y México. *CEPAL-SERIE Medio Ambiente y Desarrollo*, 74, 1-82.
- Argandoña, A. (2008). *La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas*. Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo N° 1.
- Arjalies, D. & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24 (2013), 284-300.
- Balzarova, M., Castka, P., Bamber, C. & Sharp, J. (2006). How organisational culture impacts on the implementation of ISO 14001:1996 – a UK multiple-case view. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17 (1), 89-103.
- Becerra, M. y Ramos, A. (2002). Biocomercio sostenible – Procedimientos de apoyo de biocomercio sostenible. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. Bogotá, Colombia, pp. 20.
- Bianchi, R. & Noci, G. (1998). Greening SMEs' Competitiveness. *Small Business Economics*, 11 (3), 269-281.
- Bolzan, C. y Pol, E. (2009). Sistema de Gestión Ambiental y comportamiento ecológico: una discusión teórica de sus relaciones posibles. *Aletheia*, (29), Universidad Luterana do Brasil, 103-116.



## Bibliografía

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2013). Encuesta anual manufacturera 2009-2012. Colombia. Recuperado el 07 de enero de 2014, desde: <http://www.dane.gov.co/index.php/industria/encuesta-anual-manufacturera-eam>
- Eco-Management and Audit Scheme EASY. (2014). EMAS Easy definition. Recuperado el 22 de enero de 2014, desde <http://www.emas-easy.eu/downloads.html>
- Essawi, M. & Tilchin, O. (2012). Structural approach to changing organizational cultural values. *Culture & Religion Review Journal*, 2012 (3), 35-49.
- European Commission. (2013). *A recovery on the horizon? Annual report on European SMEs 2012-2013*. Bruselas, Bélgica: CU.
- European Commission. (2014). Welcome to EMAS. Recuperado el 22 de enero de 2014, desde [http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm)
- Fernández, J. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo*. Tesis de doctorado. Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Fernández-Viñe, M., Gómez-Navarro, T. & Capuz-Rizo, S. (2010). Eco-efficiency in the SMEs of Venezuela. Current status and future perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 18, 736-746.
- Gálvez, E. y García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las MIPYMEs de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24 (42), 125-145.
- Gómez, L. (2013). *Cultura Organizacional para una gestión ambiental comprometida con la sustentabilidad: Una aproximación teórica*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

## Bibliografía

- Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C. & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23 (2012), 205-223.
- Guimarães, R. (1994). El desarrollo sustentable: ¿Propuesta alternativa o retórica neoliberal? *Revista EURE*, 20 (61), 41-56.
- Heras, I. & Arana, G. (2010). Alternative models for environmental management in SMEs: The case of Ekoscan vs. ISO 14001. *Journal of Cleaner Production*, 18, 726-735.
- Herrera, J., Larrán, M. y Martínez-Martínez, D. (2012). Relación entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas: Revisión bibliográfica. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 39-65.
- Hoof, B. (2005). Políticas e instrumentos para mejorar la gestión ambiental de las PYMEs en Colombia y promover su oferta en materia de bienes y servicios ambientales. *CEPAL-SERIE Medio Ambiente y Desarrollo*, 94, 3-77.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2014). Certificación ISO 14001. Recuperado el 22 de enero de 2014, desde: <http://www.icontec.org/index.php/es/sectores/agricultura-y-alimentos/50-colombia/certificacion-sistema/335-iso-14001>
- International Standardization Organization. (2014). ISO 14005:2010 Environmental management systems -- Guidelines for the phased implementation of an environmental management system, including the use of environmental performance evaluation, Abstract. Recuperado el 22 de enero de 2014, desde: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=43208](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43208)

## Bibliografía

- Jamali, D., Zanhour, M. & Kehishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87 (3), 355-377.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67, 241-256.
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18 (1), 21-36.
- Johnson, G. (1992). Managing Strategic Change – Strategy, Culture and Action. *Long Range Planning*, 25 (1), 28-36.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42 (2), 359-384.
- Larrán, M., Herrera, J. y Lechuga, P. (2010). *El estado del arte en la investigación sobre responsabilidad social y PYMEs*. En XVIII Congreso de EBEN España "Teoría Superior de Stakeholder" (pp. 1-39). Bilbao, España.
- Leff, E. (1998). Globalización, ambiente y sustentabilidad del desarrollo. En: Leff, Enrique. *Saber Ambiental: Sustentabilidad, Racionalidad, Complejidad, Poder* (pp. 1-405). Segunda edición. México: Siglo XXI editores en coedición con el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades UNAM, y con PNUMA.
- Ley 1450/2011: Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014. Recuperado el 05 de noviembre de 2013, desde <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43101>
- Ley 590/2000: Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado el 05 de noviembre de 2013, desde

## Bibliografía

[http://www.sic.gov.co/es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=7bddfc09-7253-42f9-8e37-9f0e5c9b804e&groupId=10157](http://www.sic.gov.co/es/c/document_library/get_file?uuid=7bddfc09-7253-42f9-8e37-9f0e5c9b804e&groupId=10157)

Linnenluecke, M. & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45, 357-366.

Linnenluecke, M., Russell, S. & Griffiths, A. (2007). Subcultures and Sustainability Practices: the Impact on Understanding Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 18, 432-452.

López, J. (2007). *Estudio de la Cultura Organizacional para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en una empresa PYME: Caso SEGO S.A.* Tesis de pregrado, Universidad Abierta Interamericana, Argentina.

Lorenzo, M. (2002). Marketing ecológico y sistemas de gestión ambiental: conceptos y estrategias empresariales. *Revista Galega de Economía*, 11 (2), 1-25.

Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23 (40), 163-190.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS). (2014). *Informe de Gestión 2013*. Bogotá D.C.: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Murillo, D. & Lozano, J. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67, 227-240.

Naredo, J. y Valero, A. (1999). Sobre la "sostenibilidad" de los sistemas. En Naredo, J. y Valero, A. *Desarrollo económico y deterioro ecológico* (pp. 1-398). Madrid: Desarrollo económico y deterioro ecológico.

## Bibliografía

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico; Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2012). *Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de PYMEs para el cambio estructural*. París, Francia: OCDE.
- Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (46), 183-194.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of Business Ethics*, 67, 305-316.
- Rankin, I. (2006). Leadership strategies for sustainable SME operation. *Business Strategy and the Environment*, 15, 30-39.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional: un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12 (22), 67-92.
- Russo, A. & Tencati, A. (2009). Formal vs informal CSR strategies: evidence from Italian micro, small, medium-sized and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85, 339-353.
- Ryan, B., Scapens, R. y Theobald, M. (2004). *Metodología de la investigación en finanzas y contabilidad*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3a. ed.). Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Schlierer, Werner, Signori, Garriga, Weltzien, Van Rossem & Fassin. (2012). How do European SME owner-managers make sense of “Stakeholder Management”? Insights from a cross-national study. *Journal of Business Ethics*, 109, 39-51.
- Scholz, C. (1987). Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit. *Long Range Planning*, 20 (4), 78-87.

## Bibliografía

- Uhlener, L., Berent-Braun, M., Jeurissen, R. & Wit, G. (2011). Beyond size: predicting engagement in environmental management practices of Dutch SMEs. *Journal of Business Ethics*, 109 (4), 411-429.
- Vázquez-Carrasco, R. & López-Pérez, M. (2012). Small and medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: A systematic review of the literature. *Quality & Quantity*, 47 (6), 3205-3218.
- Zammuto, R. F., Gifford, B. & Goodman, E. A. (2000). Managerial ideologies, organization culture, and the outcomes of innovation. En N. M. Ashkanasy, C. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 261-278). Sage: Thousand Oaks, CA.
- Zapata, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, 27, 162-186.