

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN PYMES:  
UN ENTENDIMIENTO DE SUS MOTIVACIONES PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE SGA**

**Área de investigación: Administración de la micro, pequeña  
y mediana empresa**

**Pedro Andrés Bohórquez Pulido**  
Universidad Nacional de Colombia,  
Facultad de Ciencias Económicas  
pedroandresb@gmail.com

**Juan Pablo Cendales Rodríguez**  
Universidad Nacional de Colombia,  
Facultad de Ciencias Económicas  
jpcr16@hotmail.com

**XIX**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración



## ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN PYMES: UN ENTENDIMIENTO DE SUS MOTIVACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SGA

### Resumen

Las PYMEs conforman la mayor parte de la masa empresarial en países latinoamericanos y en otras regiones del mundo, por lo que se considera que el impacto ambiental causado por éstas puede ser masivo. La cultura organizacional se considera como el factor de éxito o fracaso en la implementación de lineamientos de gestión ambiental dado que el conjunto de valores y creencias que se consolidan dentro de la organización trazan la ruta que seguirá la estrategia corporativa. Por este motivo este documento tiene como objetivo identificar la cultura organizacional regente en las PYMEs para comprender lo que motiva a estas empresas a implementar SGA. Para llevar a cabo esta investigación se hizo una exploración bibliográfica, siguiendo un diseño longitudinal, analizando artículos en revistas indexadas desde el año 2000 en el contexto internacional que dieran evidencia para concluir una respuesta al objetivo planteado. Finalmente se llegó a la conclusión de que las PYMEs obedecen a una cultura que prioriza el interés financiero y la continuidad de su operación, por lo que los incentivos a la implementación de SGA deben contener beneficios económicos para dichas empresas.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, PYMEs, Sistemas de Gestión Ambiental



## ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN PYMES: UN ENTENDIMIENTO DE SUS MOTIVACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SGA

### Introducción

En la actualidad, la preocupación por los temas ambientales ha tenido un notable incremento, no sólo a nivel de las grandes compañías, sino también de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), en las cuales se ha evidenciado una creciente incorporación de prácticas más amigables con el ambiente (Herrera, Larrán, y Martínez-Martínez, 2012).

Las PYMEs agrupan un número importante de organizaciones en varias economías del mundo. De acuerdo con los datos de EMAS (EcoManagement and Audit Scheme), la Unión Europea reportaba que el 76% de las empresas eran registradas formalmente como PYMEs (Heras & Arana, 2010). En el contexto latinoamericano, la situación no es muy distinta. De acuerdo con la información oficial de los países de la región latinoamericana, recopilada por la OCDE y la CEPAL, las micro, pequeñas y medianas empresas alcanzaron un porcentaje, frente al total de empresas, de más del 90% (OCDE-CEPAL, 2012). Esto evidencia que las PYMEs tienen un papel protagónico en el desempeño económico.

Dada la alta participación en el mercado de las PYMEs, éstas generan impactos sociales y ambientales significativos. Por su tamaño, las empresas no generan grandes daños y por lo mismo no se sigue una gestión ambiental o social rigurosa; aunque en el agregado de empresas, la suma de impactos negativos es altamente perjudicial para el ecosistema y la sociedad (Russo & Tencati, 2009; citado en Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2012, p. 3211).

Una vez que existe evidencia de una carencia de Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) estrictos en las PYMEs, es factible exponer que existen alternativas en la oferta de estos sistemas de gestión; los SGA mayormente difundidos en el mundo son las iniciativas de ISO y EMAS (Heras & Arana, 2010, p. 726) que han creado estándares específicos para PYMEs: la ISO 14005, creada en el 2010 y la EMAS EASY, creada a inicios de la primer década del 2000. Además de los modelos expuestos, existen otros modelos de SGA alternativos creados acorde a especificidades del contexto (geográfico por ejemplo) en el que se aplican.

Sin embargo, en la aplicación de sistemas de gestión ambiental existe una serie de críticas en cuanto a su efectividad y desempeño al interior de la organización, ya que como expone Gómez (2013) los modelos de gestión ambiental, en particular ISO 14001 (de la que parte la ISO 14005), exponen un carácter contractual, la presunción equivocada de universalismo, la inexistencia de evidencia empírica sobre altruismo, la orientación hacia la publicidad en el mercado, entre otras (Gómez, 2010; Gómez, 2006; Vega, 1998; Ariza, Gómez, León, 2007; citados en Gómez, 2013). Otros autores afirman que la ISO 14001 no garantiza un mejoramiento continuo en el desempeño ambiental (Por ejemplo Heras & Arana, 2010). Las investigaciones sobre el tema de la gestión ambiental en PYMEs han sido escasas (Herrera, Larrán, y Martínez-Martínez, 2012), con reducidos intentos de comprobación empírica. La bibliografía disponible sobre el tema ha hecho énfasis en que la tendencia de las PYMEs a consolidar prácticas de responsabilidad ambiental obedece a objetivos de índole financiero



(Hoof, 2005; Herrera, Larrán, y Martínez-Martínez, 2012; Fernández-Viñe, Gómez-Navarro, & Capuz-Rizo, 2010) y de eficiencia y competitividad (por ejemplo Heras & Arana, 2010; Fernández-Viñe, Gómez-Navarro & Capuz-Rizo, 2010; Hoof, 2005; ISO, 2014; EMAS, 2014; entre otros), lo que supedita el desempeño ambiental a aspectos monetarios antes que a aspectos sociales y ambientales, propios de la cultura organizacional de las PYMEs.

La implementación de SGA en PYMEs está ligada entonces a la cultura organizacional previamente instaurada, que define los objetivos y la filosofía que rige la toma de decisiones en la organización. La aplicación de SGA en PYMEs debe ir acompañado de un entendimiento de la cultura propia de este tipo de empresas; por ello es necesario identificar las características culturales de estas empresas para vincular las propuestas hechas desde la academia para una aplicación exitosa de modelos ambientalmente sustentables al interior de la organización.

El objetivo de este documento es identificar la cultura organizacional regente en las PYMEs para comprender lo que motiva a estas empresas a implementar SGA. Con esto se pretende contribuir a la implementación más exitosa de medidas de cuidado ambiental en este tipo de empresas.

Para lograr este objetivo se hizo una exploración bibliográfica siguiendo el método de investigación inductivo. Como resultado del proyecto de investigación, este documento busca dar respuesta al objetivo planteado siguiendo las siguientes preguntas: 1) ¿qué es cultura organizacional y cuáles serán los modelos a adoptar para ubicar las características de las PYMEs a un tipo de cultura particular?; 2) ¿cómo puede definirse una PYME y por qué este tipo de organización es importante en el contexto internacional?; 3) ¿qué sistemas de gestión ambiental son aplicables para las PYMEs?; 4) ¿a qué tipo de cultura organizacional se aproximan las PYMEs? Finalmente se exponen las conclusiones, limitaciones a la investigación y sugerencias para futuras investigaciones.

Esta ponencia hace parte de un proyecto de investigación y se consolida como un avance del mismo. El objetivo final del proyecto completo es evaluar los aspectos que influyen en la efectividad de la aplicación de SGA en PYMEs con el fin de proponer un modelo analítico para contribuir a la mayor eficacia en la gestión ambiental de dichas empresas.

### **Consideraciones metodológicas**

Para llevar a cabo este proyecto de investigación se hizo una exploración bibliográfica, siguiendo un diseño longitudinal, analizando artículos en revistas indexadas desde el año 2000 en el contexto internacional que dieran evidencia para concluir una respuesta al objetivo planteado.

Se inició por explorar las teorías que delimitan el entendimiento de la cultura organizacional, tomando como base los planteamientos de Jones et al (2005) & Zammuto et al. (2000). Posteriormente se buscaron artículos al respecto del objetivo del documento, publicados posterior al año 2000 en revistas especializadas en las áreas de administración, contabilidad, ambiente y economía, indexadas a las bases de datos Academic Search Complete (EBSCO),



Jstor, Science Direct, Redalyc y Scielo. El criterio de selección de los artículos fue que estos incluyeran los temas de cultura organizacional (organizational culture), PYMEs (SMEs) y ambiente (environment); además que estuvieran publicados en español o inglés.

### 1) Definición de cultura organizacional

La cultura ha sido definida desde diferentes disciplinas: la antropología, la sociología, la psicología, entre otras (Fernández, 2002); aunque éstas coinciden en algo particular: la cultura se representa a través de pensamientos, costumbres, experiencias y demás, que hace parte de un individuo y forman parte de un colectivo que las legitima. Y de igual manera que la cultura está presente en el interior de cada individuo, también existe en todo grupo en el que haya interacciones de cualquier tipo, por ejemplo una empresa.

Pérez (2009) afirma que el estudio de la cultura organizacional puede “ser ubicado desde el origen de las ciencias sociales” (p. 185) al ser esta consecuencia de la interacción humana, mientras que otros autores establecen diversos orígenes para el estudio en el área, por ejemplo Aktouf (2002) ubica el inicio del estudio de la cultura organizacional a finales de la década de 1970, lo que se aproxima a Zapata (2002) quien afirma que esta tendencia se da a inicios de la década de 1980 a raíz de la crisis económica internacional. Desde la economía se ha estudiado la cultura organizacional desde un enfoque monetario, de maximización de ganancias; mientras que desde la administración se ha estudiado a la cultura para comprender la realidad organizacional. (Pérez, 2009, p. 185-186).

Para el caso de este documento se seguirá el entendimiento de la cultura organizacional desde el modelo del Marco de Valores en Competencia (MVC) de Quinn (1988), modelo escogido por su enfoque integrador y validación por previas investigaciones (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).

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

- Una que diferencia entre criterios dirigidos a la efectividad (que enfatizan en flexibilidad, discreción y dinamismo) y criterios que enfatizan en estabilidad, orden, y control;
- Y otra que diferencia entre criterios centrados en una orientación interna y de integración, de criterios con una orientación hacia la competencia y la diferenciación (externa).

Bajo estas dimensiones se forman cuatro cuadrantes en donde se ubican empresas con culturas: **clan**, similar a una familia, con trabajo en equipo, se puede controlar mejor, se promueve el desarrollo humano; **adhocrática**, que se adapta rápidamente, fomenta la creatividad y la innovación, el poder no está centralizado; **jerárquica**, en la que existen estructuras de trabajo, hay coordinadores y la dirección se hace por normas y políticas



formales; y de **mercado**, que se orienta hacia el ambiente externo, centrándose en clientes, proveedores, reguladores, sindicatos y otros, prima la competitividad, productividad y se evalúa bajo resultados. Los cuatro tipos de cultura pueden coexistir o no en una misma organización. (Linnenluecke, Russell & Griffiths, 2009; citados en Gómez, 2013).

Ampliando este enfoque, en Linnenluecke, Russell & Griffiths (2007) y Linnenluecke & Griffiths (2010), se relacionan el modelo de Quinn & Kimberly (1984) y Cameron & Quinn (1999) con los modelos de Barley & Kunda (1992) y los lineamientos de Scout (2003), generando un cuadro de MVC con cuatro celdas en donde se expone las demandas al interior de la organización. Este enfoque será utilizado para ubicar posteriormente a las PYMEs con base en sus características:

**Gráfico 1**  
**Enfoques de la cultura organizacional**  
*Flexibilidad*

<i>Interno</i>	<b>Modelo de relaciones humanas</b>	<b>Modelo de sistemas abiertos</b>	<i>Externo</i>
	<b>Fines</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión y moral</li> </ul> <b>Significados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y desarrollo</li> <li>• Comunicación abierta</li> <li>• Toma de decisiones participativas</li> </ul>	<b>Fines</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento, adquisición de recursos</li> </ul> <b>Significados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad y cambio</li> <li>• Comunicación visionaria</li> <li>• Toma de decisiones flexible</li> </ul>	
	<b>Modelo de procesos internos</b>	<b>Modelo de objetivo racional</b>	
	<b>Fines</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad y control</li> </ul> <b>Significados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de la información</li> <li>• Comunicación precisa</li> <li>• Toma de decisiones basada en información</li> </ul>	<b>Fines</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia y productividad</li> </ul> <b>Significados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación y planteamiento de objetivos</li> <li>• Comunicación por instrucciones</li> <li>• Toma de decisiones centralizada</li> </ul>	

**Control**

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 lo que, con base en los autores, se sintetiza que:



**Cuadro 1**  
**Modelos de Cultura Organizacional**

Enfoque	Descripción
<p><b>Modelo de relaciones humanas</b></p> <p><b>Coincide con:</b></p> <p><b>Quinn: Cultura clan</b> <b>Barley y Kunda: Ideología de las relaciones humanas</b> <b>Scout: Modelo de la administración natural-cerrada de sistemas</b></p>	<p>El cuadrante de relaciones humanas se enfoca en la interacción social, relaciones interpersonales, desarrollo del trabajador y mejora del ambiente; lo que se alinea con la ideología de las relaciones humanas y el modelo de administración natural-cerrada, que reconoce las estructuras informales y la necesidad de alinear los objetivos, intereses y motivos en las estructuras y acuerdos informales. Este tipo de organizaciones acepta la mejora de la calidad de los trabajadores y del ambiente laboral, por lo que es abierta al emprendimiento y las innovaciones e invierten en sustentabilidad corporativa sin dar prioridad al fin monetario. Sin embargo se puede incurrir más en business venture que en propósitos sociales.</p>
<p><b>Modelo de sistemas abiertos</b></p> <p><b>Coincide con:</b></p> <p><b>Quinn: Cultura adhocrática</b> <b>Barley y Kunda: Ideología de los sistemas abiertos</b> <b>Scout: Modelo de sistemas abiertos</b></p>	<p>Los modelos abiertos resaltan la incidencia del ambiente externo en el comportamiento, estructura, cambios de vida de las organizaciones y aprendizaje y adaptación hacia los mismos, así mismo la interdependencia empresa-sociedad-ambiente y las presiones de los stakeholders; lo que coincide con la ideología de sistemas abiertos que se enfoca en la autoridad moral, la integración social, calidad, flexibilidad, entre otros. Dado esto, este tipo de organizaciones se enfocan en la innovación para alcanzar la sustentabilidad social y ambiental, ya que reconocen su operar dentro de un ecosistema. Se resalta también que se puede reducir el impacto sobre el ambiente optimizando los recursos para minimizar la huella ecológica. El proceso de globalización ha empujado a las empresas a adoptar enfoques ambientales, incrementando la presión de los stakeholders.</p>
<p><b>Modelo de proceso interno</b></p> <p><b>Coincide con:</b></p> <p><b>Quinn: Cultura jerárquica</b> <b>Barley y Kunda: Ideología de la administración científica</b></p>	<p>El cuadrante está definido por su enfoque en el desempeño económico y una omisión del ambiente organizacional, mientras la ideología se dirige a la maximización de las ganancias a través de la racionalidad productiva. Esto encaja en el modelo de administración racional-cerrada ya que este modelo toma a las organizaciones como herramientas para alcanzar fines establecidos, con estructuras formalizadas de desempeño económico. Estos</p>



**Scout: Modelo de la administración racional-cerrada de sistemas** enfoques restringen las posibilidades de los empleados y limita el entendimiento y aplicación de la sustentabilidad; por lo que se recomienda aplicar enfoques monetarios, de crecimiento económico sostenido en su persuasión a la sustentabilidad. A pesar de la inflexibilidad de las organizaciones, los lineamientos de sustentabilidad se aplicarían en la medida que representaran futuras ganancias para la organización.

**Modelo de objetivo racional** El tipo de cultura del cuadrante resalta la importancia del ambiente para la organización y la necesidad de planear racionalmente bajo enfoques ambientales; lo que coincide con la ideología racional que se enfoca en la planeación, control, predicción y diseño de la estructura organizacional acorde con el ambiente externo. A su vez se relaciona con el modelo racionalabierto que se dirige a cómo crear sistemas racionales mientras se enfrentan demandas del ambiente y se optimiza el uso de recursos, la planeación y el alcance de objetivos. Este tipo de organizaciones se enfoca en la optimización de recursos y la reducción de costos cuando se abarca la sustentabilidad; sin embargo no es suficiente enfocarse hacia el interior de la empresa para lograr un enfoque sustentable, además que podría haber competitividad limitada en cuanto las políticas de sustentabilidad implementadas pueden ser copiadas; efecto que podría contrarrestarse con reinversión de ganancias (por la reducción de costos) en formación del personal para asegurar sustentabilidad de la empresa. La norma ISO 14001 es un ejemplo de este tipo de lineamientos hacia la sustentabilidad.

**Coincide con:**

**Quinn: Cultura de mercado**  
**Barley y Kunda Ideología racional de los sistemas**  
**Scout: Modelo de la administración racionalabierta de sistemas**

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

## 2) Definición y presencia de las PYMEs

Como lo afirma el documento de la OCDE/CEPAL (2012) en los países de América Latina existen por lo menos dos definiciones para clasificar a las empresas entre micro, pequeña y mediana: uno de ellos se basa en la cantidad de empleados y el otro considera el volumen de ventas o activos. El problema del primer criterio es que no reconoce diferencias entre sectores y al no reconocer esas diferencias puede haber problemas relacionados con la sobreestimación o sub-estimación de la existencia de PYMEs en el mercado; sin embargo, ese criterio es el más usado por las instituciones generadoras de estadísticas en los países; en cambio el segundo criterio (el de volumen de ventas) es más usado por las instituciones que diseñan política pública para este tipo de empresas. (p. 48)



La OCDE muestra en 2012 la amplia presencia de este tipo de empresas a nivel latinoamericano, aunque se concluye que presenta una medición diferente a la de cantidad de empleados dada la crítica hecha a este tipo de medición:

**Tabla 1**  
**Proporción de empresas según tamaño en países seleccionados**

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

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)

Con base en los datos observados, se evidencia que a pesar de la diversidad en los criterios de medición, la participación de las PYMEs en los mercados latinoamericanos y europeos es significativa y relevante para la economía, hallándose una presencia de más de 90% en el total de empresas.

“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) se debe tener en cuenta criterios de clasificación más rigurosos en aspectos de política pública de fomento de las PYMEs y reducción del impacto ambiental de su operar; esto dado la amplia participación en el mercado de este tipo de empresas y por ende la capacidad generadora de empleo y el potencial de “constitución del tejido social”. (Araya, 2003. p.10).

### 3) Sistemas de gestión ambiental para PYMEs

Dada la alta participación en el mercado de las PYMEs, éstas generan impactos sociales y ambientales significativos. Por su tamaño, las empresas no generan grandes daños y por lo mismo no se sigue una gestión ambiental o social rigurosa; aunque en el agregado de



empresas, la suma de impactos negativos es altamente perjudicial para el ecosistema y la sociedad.

“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) lo que evidencia una falta de políticas de gestión claras sobre la reducción de los impactos al ambiente que la PYME genera. Esto puede ser explicado por la falta de conocimiento o interés por parte de los líderes de las organizaciones.

Por otro lado, la cercanía que tienen las PYMEs a las localidades en donde operan, hacen que los residuos en su operar impacten directamente a la población del área en donde desarrollan su actividad comercial. Sin embargo, a falta del mismo conocimiento sobre los impactos y a una baja regulación por parte de las autoridades, este tipo de impactos negativos se esconden y acumulan a través del tiempo. A pesar de esto, algunas PYMEs han desarrollado, por su propia cuenta, algunas prácticas amigables con el ambiente, de las cuales no tienen plena conciencia ni control exhaustivo. En la bibliografía analizada se conoce a este fenómeno como “RSC silenciosa” (Russo & Tencati, 2009; Jenkins, 2006; Perrini, 2006; citados en Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2012, p. 3211; Argandoña, 2008; Jamali et al. 2008; Russo & Tencati, 2008; citados en Larrán, Herrera y Lechuga, 2010; Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012); este término constituye, por lo tanto, un elemento a redefinir en la gestión de las PYMEs. Esto obliga a las PYMEs a ser actores activos en la responsabilidad social y ambiental a través de sistemas de gestión formales y rigurosos que hagan parte integral de la estrategia organizacional; como es evidente en empresas de gran tamaño (Jamali et al, 2009; citado en Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2012, p. 3211).

La forma de materializar la gestión rigurosa de aspectos de sustentabilidad social y ambiental son los “Sistemas de Gestión”, que por relevancia del presente documento, se hará énfasis en los “Sistemas de Gestión (Medio-) Ambiental<sup>1</sup>”.

Los sistemas de gestión ambiental más visibles para aplicar a PYMEs en el mundo son las iniciativas de ISO -con ISO 14005- y EMAs -con EMAs Easy- (Heras & Arana, 2010, p. 726):

Estos SGA evidencian la relevancia del desempeño económico y el ambiental, que no son separados, sino complementarios. La imagen corporativa es otro aspecto principal que las organizaciones incluyen para promocionar la implementación de uno u otro SGA. Gómez (2013) sintetiza las principales críticas halladas en los modelos de gestión ambiental, en particular de la ISO 14001 (de la que parte la ISO 14005), resaltando el carácter contractual, la presunción equivocada de universalismo, la inexistencia de evidencia empírica sobre altruismo, entre otras (Gómez, 2010; Gómez, 2006; Vega, 1998; Ariza, Gómez, León, 2007; citados en Gómez, 2013). Otros autores afirman que la ISO 14001 no garantiza un mejoramiento continuo en el desempeño ambiental (Por ejemplo Heras & Arana, 2010)

<sup>1</sup> En la bibliografía se encuentra de forma indistinta el término “ambiente” y “medio ambiente”, aunque para efectos de la exposición del tema en el presente documento, se utilizará el término “ambiental”



#### 4) Cultura Organizacional en PYMEs

Con el modelo presentado, es evidente que la cultura organizacional fomentada en las PYMEs resulta de vital importancia para una incorporación efectiva de prácticas responsables con el ambiente. De esta forma, para garantizar la implementación efectiva de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) es indispensable reconocer el tipo de cultura que predomina en la organización y que está ligada a la visión de negocio que conserva el socio gestor o propietario. Desde el campo académico, se ha prestado un interés particular en analizar la relación existente entre los atributos y características del empresario, su nivel ético y la capacidad que él tiene de influir en las estrategias y decisiones corporativas (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 & Martínez-Martínez, 2012). Si además se tiene en cuenta que, por lo general, las PYMEs tienen recursos financieros limitados y que su estructura interna no es suficientemente formalizada, se puede inferir que los factores individuales (como género, edad, nacionalidad, religión, etc.) asociados a la figura del socio gestor tienen un peso más considerable que el caso de los ejecutivos de las grandes corporaciones (Keasey & Watson, 1993; Longenecker et al., 1989; Vives, 2006 citados en Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012).

Lo que no se puede desconocer en este caso, es que los propietarios de las PYMEs tienen una fuerte inclinación por vincular sus decisiones empresariales a objetivos de desempeño financiero, ya que persiguen propósitos de sostenimiento y crecimiento organizacional. Las PYMEs generalmente hacen énfasis en aquellos procesos que denotan algún grado de beneficio económico (bien sea en términos de producción o de ventas), prefieren inversiones de corto plazo que representen altos retornos y concentran sus esfuerzos en la supervivencia del día a día (KPMG, 1997; citado en Bianchi & Noci, 1998). De igual forma, el ambiente externo en el que se desempeña una PYME puede o no contribuir a la toma de decisiones de cara al problema ambiental, siempre y cuando, además de tratar de resolver los problemas de la comunidad, ésta cuente con el capital humano, social y financiero necesario (Fitzgerald et al., 2010 citado en Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012).

Denison y sus colegas, en el año 1990, llegaron a una conclusión similar, en donde se halló una asociación significativa entre cultura y desempeño financiero, la satisfacción de los empleados, resultados en las ventas y calidad de los procesos de innovación (Denison, 1990; Denison, Haaland & Goelzer, 2003; Fey & Denison, 2003 citados en Martínez, 2010). Estos autores desarrollaron estudios en contextos europeos, americanos, asiáticos y en algunos países latinoamericanos.

En el contexto colombiano, Martínez (2010) llevó a cabo un estudio exploratorio sobre cultura y desempeño organizacional en una muestra de 11 empresas (nueve del sector manufacturero, una del sector de extracción y una del sector financiero). El análisis realizado se mostró que las empresas se enmarcan en el sentido de “misión”, el cual está asociado con las variables de crecimiento de las ventas, rentabilidad y rendimiento de los activos, satisfacción de los empleados, rendimiento general de la empresa y la calificación de la innovación (p. 182).



Otro estudio que se llevó a cabo con MIPYMEs colombianas, fue el de Gálvez y García (2011), quienes escogieron 60 MIPYMEs de mediana o alta tecnología (p. 131). En el estudio se utilizaron indicadores contruidos a partir de la percepción del gerente de la empresa sobre su posición competitiva. Los resultados obtenidos mostraron un vínculo significativo entre la cultura jerárquica (propuesta por Cameron & Quinn) y el modelo de procesos internos (propuesto por Jones et al., 2005 & Zammuto et al., 2000), que denotan una cultura orientada a los formalismos, el control, la impersonalidad, entre otros (Gálvez y García, 2011).

En ese sentido, se puede apreciar la similitud que existe con el modelo cultural de procesos internos (propuesto por Jones et al., 2005 & Zammuto et al., 2000), expuesto en una sección anterior, donde el objetivo primordial es la maximización de utilidades a través de procesos más eficientes y una productividad creciente.

Es de apreciar que, aunque existen distintas teorías y perspectivas a través de las cuales los autores han argumentado que la responsabilidad social empresarial contribuye al desarrollo de ventajas competitivas y a la creación de valor, todos comparten una racionalidad económico-estratégica centrada en la generación de ganancias a partir de prácticas amigables con el ambiente (Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012). Niehm et al. (2008; citados en Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012, p. 51) observaron que el compromiso con la comunidad de las pequeñas empresas familiares estaba asociado con el éxito empresarial percibido y que el apoyo ofrecido a la comunidad estaba también significativamente relacionado con el desempeño financiero.

Hamma et al. (2009; citados en Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2012, p. 55) realizaron un estudio exploratorio y cualitativo sobre los valores y motivos personales que empujan al propietario gestor a desarrollar un comportamiento responsable. Determinaron que ciertas prácticas, propias de una conducta social y ambientalmente responsable, acaban teniendo un impacto positivo sobre el desempeño financiero, ya sea por el ahorro en costos o por el aumento de ganancias.

Otro estudio conducido por Schlierer, Werner, Signori, Garriga, Weltzien, Van Rossem & Fassin (2012) relacionado con la percepción de los socios gestores de las PYMEs frente al tema de los stakeholders, en el que se entrevistaron 123 socios gestores de PYMEs de una amplia variedad de industrias, incluida la manufacturera, el sector servicios y las actividades de distribución, arrojó que en algunos países (Italia, Francia o Noruega), el concepto de stakeholders era tenido en cuenta de forma honesta, sin perseguir fines de modas (fashions) que se interpreta como aplicar de forma voluntaria y consciente prácticas dirigidas al mantenimiento de estos stakeholders; mientras otros países o regiones como Reino Unido o España, implementaban prácticas de stakeholders con un enfoque orientado al mercado y basaban sus decisiones en el interés propio de los shareholders. Sin embargo una conclusión transversal a todos los países analizados fue que el concepto de stakeholders se limita a los proveedores, clientes y empleados, por lo que las conclusiones halladas aplican solo para una gestión responsable al interior de la empresa y las cadenas de valor; a excepción del caso de Italia, en el que se contempla a la sociedad en general como un stakeholder al que se debe integrar en la gestión de la empresa. En el documento no se habló del ambiente como un stakeholder y no se hizo mención sobre prácticas ambientalmente sustentables (p. 40-46).



Como complemento a las conclusiones alcanzadas por los autores de este documento, Uhlaner, Berent-Braun, Jeurissen & Wit (2011), a través de un estudio de caso con base en 689 PYMEs alemanas, confirman la hipótesis de que entre mayores son los beneficios financieros recibidos por conservar recursos naturales y energéticos, mayor es la probabilidad de que la firma se relacione con prácticas de gestión ambiental. Los datos soportan, robustamente dicha conclusión, independientemente de la interacción de otras variables a analizar; sin embargo, otros aspectos del sector en el que se desempeña la PYME, también influyen fuertemente la implementación de prácticas ambientales (p.422-423).

En los documentos analizados, se evidencia estructuras rígidas en donde las empresas desconocen las oportunidades que pueda ofrecer el medio externo si éstas no se dirigen hacia un beneficio financiero o de imagen o sustentabilidad en el tiempo. Por lo que una aplicación voluntaria de prácticas ambientales se vuelve irrelevante ya que no se desprende del engranaje estratégico de la empresa.

Con todo lo expuesto, se puede concluir que la cultura de las PYMEs se inscribe en el modelo de procesos internos propuesto por Jones et al., 2005 & Zammuto et al., 2000, el cual privilegia el mantenimiento de la estabilidad y el control permanentes, enfocándose en la maximización de utilidades. Por ello, cualquier iniciativa de gestión ambiental en PYMEs, debe observar el vínculo entre el desempeño ambiental y el desempeño financiero, de tal forma que éste último sea el incentivo para el primero.

Acorde al modelo de procesos internos, los incentivos para implementar SGA en PYMEs estarían sujetos al desempeño financiero que de la gestión ambiental se desprendiese, además de la inclusión de las empresas en cadenas de valor y la reducción de gastos. Este comportamiento es propio de la cultura organizacional creada al interior de la compañía y obedece a la filosofía del gobierno corporativo al interior de las PYMEs.

Retomando algunas críticas a los SGA, los enfoques financieros y de marketing se constituyen -bajo la perspectiva expuesta en este documento- como una oportunidad, más que como un inconveniente, en la implementación de SGA en las PYMEs, dado que estas características financieras responden a la cultura organizacional y al modelo de procesos internos que se observa como propio de estas empresas.

Existen alternativas para alcanzar la sustentabilidad ambiental -desde la gestión ambiental empresarial- en el uso de los incentivos financieros (inmersos en los modelos de SGA) y en la implementación de presiones externas (políticas públicas, por ejemplo) que incentiven a las PYMEs a incluir políticas sustentables. Estas alternativas se desprenden del entendimiento de la cultura organizacional propia de las PYMEs.

Se debe tener en cuenta que una de las limitaciones de este documento es el reducido análisis de la cultura de las PYMEs, en cuanto existe poca bibliografía al respecto y escasos estudios de caso.



## 5) Conclusiones

Las PYMEs representan la mayoría de las empresas en Latino América y países europeos observados. Por lo que el estudio de las mismas contribuye al desarrollo de la economía; para el caso particular, al mantenimiento de los recursos naturales (sustentabilidad).

Retomando el objetivo de este documento: identificar la cultura organizacional regente en las PYMEs para comprender lo que motiva a estas empresas a implementar SGA, se podría concluir que:

Basados en los argumentos que se han expuesto resulta evidente que las PYMEs están influenciadas por distintos fenómenos del ambiente externo pero obedecen a una cultura propia que dirige los esfuerzos a la supervivencia y los intereses financieros. Por ello, las características de la cultura organizacional en las PYMEs coinciden con el modelo de procesos internos acorde a la teoría de Jones *et al.* (2005) & Zamnuto *et al.* (2000):

Este tipo de cultura está definido por su enfoque en el desempeño económico y una omisión del ambiente organizacional, mientras la ideología se dirige a la maximización de las ganancias a través de la racionalidad productiva; las organizaciones son vistas como herramientas para alcanzar fines establecidos de desempeño económico. Estos enfoques restringen las posibilidades de los empleados y limita el entendimiento y aplicación de la sustentabilidad; por lo que la aplicación de enfoques monetarios, de crecimiento económico sostenido se convierte en la mejor estrategia para persuadir al tema de la sustentabilidad. A pesar de la inflexibilidad de las organizaciones, los lineamientos de sustentabilidad se aplicarían en la medida que representaran futuras ganancias para la organización.

De esta manera, entendiendo la cultura organizacional propia de las PYMEs (sabiendo además que puede existir más de un tipo de cultura al interior de las organizaciones y que no solo se puede relacionar el modelo de procesos internos a la cultura de las PYMEs), es posible afirmar que los incentivos hallados en el mercado, tales como incentivos financieros e inclusión en la cadena de valor, tendrían un impacto positivo en la eficacia de SGA en dichas organizaciones.

Las conclusiones aquí expuestas deben ser comprobadas por estudios empíricos, dado que la limitada bibliografía sobre las PYMEs y sobre la incidencia de la cultura organizacional en la implementación de lineamientos sustentables, podría causar afirmaciones sesgadas. Por lo que se invita a otros investigadores a hacer aplicaciones prácticas sobre la detección de la cultura organizacional en las PYMEs y la interacción ésta con la implementación de SGA.

Futuras investigaciones al respecto podrían dirigirse al estudio de las presiones externas que impulsan una u otra cultura organizacional en las PYMEs, además de otros aspectos que podrían influir en la implementación de SGA en dichas empresas.



**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.
- 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. En: *Aletheia*, (29), Universidad Luterana do Brasil, 103-116
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). Encuesta anual manufacturera 2009-2012. Colombia. Recuperado el 07 de enero de 2014 de <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>
- European Commission. (2013). A recovery on the horizon? Annual report on European SMEs 2012-2013. Bruselas, Bélgica: CU.
- European Comission. (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.



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)

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.

Larrán, M., Herrera, J. y Lechuga, P. (2010). El estado del arte en la investigación sobre responsabilidad social y PYMEs. XVIII Congreso de EBEN España "Teoría Superior de Stakeholder": pág. 1-39. Bilbao: <http://www.eben-spain.org/>

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 590/2000: Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas medianas empresa. Recuperado el 05 de noviembre de 2013, desde [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. En: *Revista Galega de Economía*, vol. 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.
- Naredo, J. y Valero, A. (1999). Capítulo 5: Sobre la “sustentabilidad” de los sistemas. En: Naredo, J. y Valero, A. (1999). *Desarrollo económico y deterioro ecológico* (pp. 1-398). Madrid: Desarrollo económico y deterioro ecológico.
- 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.
- 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.
- Uhlaner, 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.
- Zapata, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 27, 162-186.

