

# Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia

## Strategic planning as an instrument for the environmental sustainability in SMEs in Barranquilla Colombia

Ana VALLE Ospino [1](#); William NIEBLES Núñez [2](#)

Recibido: 29/07/2017 • Aprobado: 28/08/2017

### Contenido

- [1. Introducción](#)
  - [2. Metodología](#)
  - [3. Análisis de la información y resultados](#)
  - [4. Conclusiones](#)
  - [5. Recomendaciones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El propósito de la investigación fue comprender la planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia. Esta se enmarcó en la metodología cualitativa y enfoque fenomenológico. Para la recolección de datos se utilizó una entrevista semiestructurada, así como la ficha de trabajo. Igualmente se realizó un análisis cualitativo de la información. Se concluyó que las Pymes en su planificación estratégica incorporen estándares internacionales destinados a la preservación del ambiente, así como al desarrollo de la sostenibilidad ambiental en las mismas.

**Palabras Clave** Planificación Estratégica, Sostenibilidad Ambiental, Pymes

#### ABSTRACT:

The purpose of the research was to understand strategic planning as an instrument of environmental sustainability in SMEs in barranquilla, colombia. This centered on the qualitative methodology and phenomenological approach. For data collection a semi-structured interview was used, as well as the worksheet. A qualitative analysis of the information was also carried out. It was concluded that SMEs in their strategic planning incorporate international standards for the preservation of the environment, as well as the development of the environmental sustainability of these same ones

**Keywords** Strategic Planning, Environmental Sustainability, SMEs

## 1. Introducción

Los constantes cambios climáticos que se están evidenciando en el planeta, han puesto en la palestra mundial el término sostenible, particularmente en lo que economía y empresa se refiere.

Las catástrofes ambientales ocurridas en los últimos años cambiaron definitivamente los paradigmas sociales-económicos, donde producir para ganar dinero era lo más importante, sin tomar en cuenta los daños, muchas veces irreversibles causados al ambiente.

Como consecuencia, los individuos están más conscientes de su responsabilidad al consumir bienes y servicios que provengan de actividades responsables ambientalmente; esta situación aceleró el llamado a las empresas a ser sostenibles, por lo cual, muchas lo asumieron como plataforma para su desarrollo, pero otras lo han tomado como un verdadero desafío, tanto en la comprensión como en la implementación en su modelo de negocio.

El enfoque de la sostenibilidad tiene sus raíces en la Comisión de Brundtland; de esta manera, Nulkar (2014) cita al World Commission on Environment and Development (WCED, 1987) para definir la sostenibilidad "desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades".

En otras palabras, un proceso de transformación continua donde la empresa se orienta a la construcción de un vínculo entre los actores internos y externos para materializar su visión y misión al contribuir al desarrollo con un emprendimiento exitoso, que aunque parezca simple, implica una comprensión e internalización de la realidad que es compleja y cambiante, cuando se asume como principio gerencial que la empresa no es un agente aislado en espacio-tiempo sino, por el contrario, está ligada de manera directa e indirecta a las alteraciones del contexto en el cual se desenvuelve.

Por su parte, Delai y Takahashi (2013) explican que las directrices del GRI (Global Reporting Initiative) describen la sostenibilidad empresarial como el equilibrio en el actual complejo de las relaciones entre las necesidades económicas, medioambientales y sociales, con el fin de no poner en peligro el desarrollo futuro. Apoyado a la idea anterior, Bolis, Brunoro y Sznelwar (2016) ilustran que la estrategia de sostenibilidad se despliega en la estructura y cultura organizacional, en el comportamiento de la administración o gerencia, así como en los proyectos de la empresa; para ello necesita provocar cambios en el diseño del trabajo, logrando con ello cambios en las actividades dentro de la organización.

Por tanto, la sostenibilidad ambiental se constituye un tema relevante y maduro en las grandes organizaciones; para el caso de las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas), Moore and Manring citados en Günerergin et al (2012) destacan que hacen hincapié en incluir la sostenibilidad en sus planes estratégicos, pues esa particularidad se convierte en un atractivo para las empresas multinacionales, las cuales buscan consolidar alianzas estratégicas, mejorar sus oportunidades de aprendizaje continuo y la colaboración global.

Desde esta perspectiva, la estrategia es fundamental para guiar a los directivos, al igual que el personal clave en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo en las diferentes dependencias de la empresa (Kaplan y Norton, 2008). De esta forma, la estrategia no puede entenderse como un asunto de las grandes empresas, pues independientemente del tamaño o el tipo de actividades están llamadas a construir escenarios de planificación que le permitan reducir los niveles de riesgo e incertidumbre del entorno, pero más allá de eso, diferenciarse para generar valor.

En virtud de lo señalado, es de vital importancia el desarrollo y el fortalecimiento de la planeación estratégica en las Pymes, que no solo le permitan anticiparse a los desafíos, aprovechar las oportunidades que se generen en el entorno, sino también concentrar sus esfuerzos en acciones que la ayuden a ser más competitivas y sostenibles ambientalmente.

En este contexto, la formulación de estrategias se convierte en un proceso dinámico, continuo e integrador que permite la conexión y concreción de la misión y visión, pues todos los esfuerzos estarán siempre encaminados a cumplirla con determinación y empeño, considerando sus recursos, objetivos y elementos ambientales.

En razón de lo expuesto, Mintzberg y Waters (2005), indican que para la formulación de estrategias es necesario partir de ¿Dónde estamos ahora? (misión) y tener muy claro ¿A dónde queremos estar? (objetivos). En este sentido, de acuerdo con Contreras (2013), a juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal.

En concordancia y dada la importancia que tiene la planificación estratégica, es fundamental destacar que la sostenibilidad debe ser incorporada en la formulación de estrategias y objetivos de la Pymes para generar los cambios requeridos actualmente. Como consecuencia, las empresas han visto en este proceso una oportunidad desafiante para realizar un diagnóstico interno real que les permita coincidir positivamente con la evolución constante propiciada por el cambio climático que experimenta el planeta, causado por la producción inconsciente de las empresas desde la revolución industrial hasta hoy.

Ahora bien, dentro de este panorama las Pymes en Latinoamérica desempeñan un papel de importancia en el desarrollo económico de los países al generar empleos (Banco Interamericano para el Desarrollo, 2000), de ahí que se concentren todos los esfuerzos al fomento y apoyo de este sector empresarial desde el acceso al financiamiento, hasta los estímulos tributarios. Colombia en este aspecto, no es menos importante y es un ejemplo de cómo las Pymes son sinónimo de progreso, desarrollo, aumento del PIB, apoyo al ciudadano, responsabilidad social e innovación, principalmente dentro de la economía de Barranquilla.

Tal como se ha observado a lo largo de los años, en la dinámica y crecimiento empresarial de Barranquilla por su naturaleza de ciudad portuaria, industrial y comercial, ha sido motorizada por el incremento de las Pymes, que según datos proporcionados por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia- ANDI (2015), representan aproximadamente el 90% de las empresas del distrito.

Como consecuencia de ese crecimiento empresarial, las Pymes barranquilleras proporcionan y activan los nuevos hábitos de vida que ha incorporado la modernidad, como elementos fundamentales en el desarrollo de ciudades sostenibles social, económica y ambientalmente, tal como lo expresan Escobar et al (2010) citando a Heincke para explicar que "los procesos de globalización y descentralización son relevantes para definir los contextos actuales, pues estos cuestionan el papel y las funciones de los diferentes actores, que se replantean a partir de la pérdida del poder del Estado".

De acuerdo con lo anteriormente descrito, la sostenibilidad emerge como un requerimiento importante; reconocida por la comunidad científica mundial, y paulatinamente aceptada e incorporada a los nuevos paradigmas sociales, como el modelo de desarrollo sobre el cual debe sustentarse la gestión de las Pymes en el mundo y por supuesto, en Colombia. Como todo proceso de concienciación, no ha sido fácil; la aceptación de esta teoría para la planificación y toma de decisiones genera posiciones contradictorias, generalmente polémicas por los grandes intereses económicos, sociales, culturales y organizacionales que implica la sostenibilidad en un mundo globalizado donde la voluntad política encuentra un espacio real para hacer efectivos sus planteamientos.

Asimismo, es fundamental destacar que la planificación estratégica basada en la sostenibilidad ambiental para la gerencia de las Pymes, no es prioridad, pero es una condición que está cambiando aceleradamente gracias a los requerimientos que el entorno global plantea para satisfacer las necesidades ambientales, manifestadas por los consumidores responsables que reclaman empresas amigables con el planeta. Como consecuencia, las Pymes industriales de Barranquilla, están modificando sus estructuras para incorporarse al desarrollo consciente, a través de sus estrategias a corto, mediano y largo plazo, pues, es notoriamente conocido los beneficios que éstas representan para la economía colombiana.

Como secuela, se ha comenzado a capitalizar los pasivos ambientales producidos a lo largo del desempeño de las Pymes en el país, especialmente en la ciudad de Barranquilla, lo que ha llevado a inferir que la sostenibilidad, es incipiente e inclusive inexistente en ellas; no aparece en su planificación, por lo tanto, tampoco tienen recursos dedicados exclusivamente a esta actividad porque lo más importante es la simple obediencia a las leyes, su reputación corporativa e imagen frente a sus públicos, las condiciones del mercado, costos de producción y obviamente sus niveles competitivos.

Frente a esta situación, es evidente que la transición hacia un modelo sostenible implica un verdadero convencimiento en todos los niveles, incluyendo el ámbito de la gestión, dado que, para lograr la productividad y competitividad deseada, las gerencias deben saber el impacto ambiental

## 2. Metodología

El presente artículo científico es producto de una investigación que se contextualizó dentro del paradigma postpositivista, corriente del pensamiento científico también conocida como Fenomenológica Interpretativa. Ésta según Rojas (2010) nace como alternativa al objetivismo y científicismo, propios del positivismo, a través de los cuales se accedía a la exploración del problema humano y los hechos sociales generados, con métodos característicos de ciencias naturales. Explica la referida autora que teóricos como Hegel, Dilthey, Ranke, Windelband o Rickert proporcionaron a las ciencias humanas de un método científico propio.

La metodología cualitativa, correspondiente al Paradigma Postpositivista considerada por Serrano, mencionado por Sandin (2010) "como un proceso activo, sistemático, y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto se está en el campo de estudio"; colocando el acento en la descripción detallada en "situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamiento que son observables, incorporando la voz de los participantes, sus experiencias, actitudes creencias, pensamientos y reflexiones tal y como son expresadas por ellos mismos".

En ese orden de ideas, el enfoque implementado fue fenomenológico, definido como la "investigación sistemática de la subjetividad y de su origen; estudia el mundo tal como se presenta en la conciencia" Icart et al. (2006). Por consiguiente, las experiencias o percepciones de los gerentes de las Pymes cobran especial relevancia como sustento del conocimiento, pues interpretan el significado del fenómeno a través de las acciones, intenciones, señales e información proporcionada por los entrevistados, producto de sus propias vivencias.

En cuanto al diseño, se asumieron los aportes de Sandin (2010), quien explica que la metodología cualitativa requiere del investigador una actitud comprometida con la investigación durante todo el transcurso de la misma. Asimismo, hace especial énfasis en identificar el proceso de "investigación cualitativa como emergente flexible y no lineal", dado su característica adaptabilidad a la realidad y dinámica del propio estudio. Dentro de este contexto, explica Rodríguez mencionado por Paz (2010), la investigación cualitativa tiene un carácter continuo y recurrente pues sus distintas fases, pese a su clara delimitación, interaccionan durante todo el proceso.

Con relación a lo antes expuesto, la presente investigación debe enfrentar desafíos con el fin de lograr el propósito señalado, por ello, recurre al paradigma postpositivista expresado en la metodología cualitativa, orientado por el enfoque fenomenológico, con un diseño emergente, flexible y no lineal, a fin de ahondar en los testimonios de informantes clave y a través de esta ruta epistemológica comprender la planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla -Colombia.

---

## 3. Análisis de la información y resultados

Una vez analizada e interpretada la información obtenida, a través de la codificación, así como triangulación de los testimonios aportados por los informantes clave, se presentan los hallazgos que revelan los aspectos más resaltantes de la investigación, los cuales incidieron en la visión de los investigadores en cuanto al propósito de comprender la planificación estratégica como Instrumento de la Sostenibilidad Ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia. Todo ello a fin de dar respuesta a las inquietudes planteadas.

En ese orden de ideas, Guardián (2007) define la codificación como una técnica que permite identificar categorías en los datos. Por su parte, Martínez citado por Arraiz (2014) explica que la triangulación consiste en emplear una variedad de datos para realizar un estudio, provenientes de diferentes fuentes de información con el propósito de contrastar la información recabada.

Cabe destacar, que la muestra estuvo conformada por 5 informantes clave, quienes son gerentes de las pequeñas y medianas empresas industriales de la ciudad de Barranquilla, considerados por el investigador como protagonistas fundamentales del fenómeno objeto de estudio, pues viven la dinámica de sus organizaciones e inciden en la elaboración de la planificación estratégica de las

mencionadas organizaciones o en la realización e implementación de cualquiera de sus fases.

En consecuencia, a partir de las entrevistas y la codificación de la realidad emergieron las subcategorías de investigación conforme a las categorías:

**Tabla 1**  
Categorías y subcategorías emergentes

<b>Categorías</b>	<b>Subcategoría Emergente</b>
Planificación Estratégica	Diagnóstico Formulación Implementación Gerencia Sostenible
Sostenibilidad Ambiental	Gestión Ambiental Concienciación de las buenas prácticas ambientales Implementación de las normas ISO 14000

Fuente: Elaboración propia (2017)

En la tabla 1 se establecen esquemáticamente las subcategorías emergentes, las cuales describen la percepción de los informantes clave, en cuanto a las categorías Planificación estratégica, entendida ésta como un instrumento de la categoría Desarrollo Sostenible, es decir, cómo a través de la primera se propicia la segunda, para ello, de acuerdo a la visión de informantes clave, bibliografía consultada, así como la perspectiva generada por el autor, se requiere de la incorporación de los aspectos que determinan el Desarrollo Sostenible en la gestación de la Planificación Estratégica.

**Tabla 2**  
Análisis categoría Planificación Estratégica

<b>Categoría: Planificación Estratégica</b>	
Visto desde la perspectiva de su homóloga dirección, constituye el cúmulo de decisiones -generadora de acciones- que una organización realiza para mantener sus ventajas comparativas o crearlas, pero que a la luz de los nuevos tiempos requieren de la incorporación de la sostenibilidad para garantizar su desarrollo y responsabilidad con la sociedad en la que se desenvuelve. Niebles (2017)	
<b>Subcategorías emergentes</b>	<b>Análisis de la información</b>
Coincidencias entre informantes clave, bibliografía consultada e investigador	
<b>Análisis o diagnóstico:</b> es la primera fase de la planificación estratégica, la cual se realiza para establecer la posición estratégica externa e interna de la Pyme, es decir, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a fin de formular efectivamente las estrategias para lograr los objetivos.	Los entrevistados confirmaron la necesidad de realizar un diagnóstico integral que cubra todos los aspectos inherentes a una organización, es decir: financieros, mercadeo, talento humano, entre otros de igual relevancia. Sin embargo, ante la pregunta sobre los factores correspondientes a la sostenibilidad ambiental dentro de la planificación estratégica, se confirmó que no todas las Pymes cumplen tales requerimientos, pese a ello, refirieron la importancia que tiene el identificar e incluir en el diagnóstico elementos como:  La adaptación a la nueva realidad del consumidor conscientemente ambientalista, las necesidades del

	<p>mercado con respecto al consumo de bienes y servicios amigables con el ambiente, la Conciliación entre productividad, rentabilidad y sostenibilidad, que la materia prima este adaptada a los estándares internacionales de protección ambiental, que el talento humano esté capacitado y con cultura ambientalista.</p>
<p><b>Formulación:</b> consiste en realización de la misión empresarial, identificar oportunidades y amenazas para definir fuerzas y debilidades, establecer objetivos, crear estrategias alternativas y concretas que dictaran el camino a seguir.</p>	<p>En cuanto a la formulación de estrategias, refieren los informantes clave que juegan papel importante: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Al inferir sus opiniones en cuanto a la sostenibilidad ambiental se encontró que los gerentes de las Pymes afirman, que la incorporación de la sostenibilidad en el proceso de formulación estratégica constituye una debilidad en la actualidad, pues no muchas organizaciones la incorporan, pero puede transformarse en una fortaleza al incluir los aspectos referentes a la misma en el plan estratégico de toda Pyme. Asimismo, la inclusión de la sostenibilidad en la planificación estratégica contribuye con la buena imagen corporativa externa e interna de la Pyme, transformando la amenaza (es decir la imagen negativa de la Pyme) en una oportunidad de ser apreciado por sus públicos internos y externos.</p> <p>Cabe destacar, que los Gerentes de las Pymes son conscientes de que existen muchos otros beneficios como: ampliar la Responsabilidad social empresarial hacia los problemas referidos a la preservación del ambiente, por ejemplo.</p>
<p><b>Implementación:</b> consiste en el cumplimiento de las metas y objetivos previstos en la formulación, añadiendo a ello la necesidad del ejercicio del control por parte de las Pymes.</p>	<p>A decir de los entrevistados, es a través de esta fase que se logra alcanzar un desarrollo organizacional en la Pyme, el cual trasciende con la inclusión de la perspectiva de sostenibilidad ambiental.</p>
<p><b>Gerencia Sostenible:</b> solo la concienciación por parte de gerentes, así como de propietarios sobre la relevancia de asumir modelos de negocio cuya rentabilidad no signifique el sacrificio de la visión sobre la sostenibilidad como fórmula para la preservación del ambiente.</p>	<p>Para los gerentes consultados, la preservación del ambiente va mucho más allá de un esnobismo y constituye una responsabilidad compartida por gerentes, talento humano, entorno de la organización y el estado, quien establece la legislación necesaria para tal fin. En consecuencia, omitir paradigmas o prácticas gerenciales que consideren la sostenibilidad ambiental contraria a la rentabilidad de la Pyme, para la implementación de nuevas formas de gerencia con una visión clara sobre su responsabilidad con la sociedad en cuanto a la preservación del ambiente, es el inicio de un camino para el establecimiento de una gerencia sostenible.</p>

Fuente: Elaboración propia (2017)

El cuadro anterior permite dilucidar los constructos teóricos generados sobre la categoría y las subcategorías emergentes, obvia consecuencia de la contrastación entre fuentes consultadas, es decir, interpretación de las vivencias proporcionadas por informantes clave, los referentes

bibliográficos, así como las experiencias del investigador en cuanto a planificación estratégica y como ésta instrumenta la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla. Los cuales forjan una visión renovada de conceptos como:

**Planificación estratégica:** como mecanismo para instrumentalizar la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla-Colombia, es un generador de directrices que orientan decisiones incidentes en las acciones de todas las direcciones que conforman las señaladas organizaciones, a fin de alcanzar ventajas competitivas comparativas alternativas adaptadas a los requerimientos internacionales en cuanto a la preservación del ambiente a través de la inclusión de la sostenibilidad ambiental en las fases que conforman la planificación estrategia: Análisis o diagnóstico, Formulación estratégica e Implementación.

**Análisis o diagnóstico:** con ésta se define la posición estratégica externa e interna de la Pyme, es decir, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la intención de formular efectivamente las estrategias para lograr los objetivos. Es por ello, que esta fase se encarga de identificar la situación en tiempo real de aspectos como: finanzas, mercadeo, talento humano, entre otros de igual relevancia, pero que, ante la necesidad de adaptación a la nueva realidad del consumidor, el cual se caracteriza por la consciencia ambientalista.

Ello ha transformando las necesidades del mercado con respecto al consumo de bienes y servicios amigables con el ambiente, lo que exige la conciliación entre productividad, rentabilidad y la sostenibilidad en el desarrollo de las Pymes y la sociedad en la que se desenvuelven.

En consecuencia, es menester identificar durante la realización del diagnóstico – además de los ya tradicionales - aspectos como:

- La compra de maquinarias, equipos, materias primas, entre otros, amigables con el ambiente, adaptados a los estándares internacionales de protección ambiental
- Talento Humano capacitado y concienciado en cuanto a la responsabilidad personal y empresarial en cuanto a la importancia de la preservación del ambiente y la responsabilidad del todas las personas.
- Promover la Gestión Sostenible, traducida ésta en prácticas gerenciales orientadas a la preservación del ambiente.

Formulación Estratégica: identificados los requerimientos a lo interno y externo de la Pymes, es precisamente la formulación estratégica la llamada a crear las estrategias, tácticas, acciones a realizar para alcanzar las metas y objetivos previstos por la misma formulación y que provienen de los elementos hallados en el proceso de análisis o diagnóstico. En ese orden de ideas, ésta requiere observar durante su proceso la visión, misión, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las Pymes.

Por ello, la importancia de esta fase de la Planificación Estratégica, pues identificada las necesidades y requerimientos de las Pymes, en lo referente a la sostenibilidad, y es la incorporación de las mismas a la formulación estratégica, la que determinara las acciones a tomar para alcanzar la Sostenibilidad Ambiental de las Pyme, sin afectar su productividad o rentabilidad.

**Implementación:** fase que pese a ser la última no constituye el final alguno pues la implementación de un plan concluye, con el inicio del siguiente. El mismo consiste en la ejecución de las estrategias, tácticas, procedimientos o acciones orientadas a cumplir metas y objetivos previstos en la formulación, añadiendo a ello la necesidad del ejercicio del control por parte de las Pymes. En este caso, establecidos los objetivos para patentar la sostenibilidad ambiental como camino para el desarrollo de la Pyme, la implementación del plan en forma efectiva necesita que se ejerzan las acciones de control y seguimiento del proceso de implementación, logrando con ello los objetivos previstos.

**Gerencia sostenible:** ésta es consecuencia del proceso de concienciación en gerentes de Pymes, así como de propietarios sobre la relevancia de asumir modelos de negocio, cuya rentabilidad no implique el sacrificio de la preservación del ambiente como un camino hacia sostenibilidad ambiental en el afán de crear en la Pyme características de competitividad comparativa alternativas. Las cuales se pueden obtener al omitir paradigmas o practicas gerenciales que consideren la sostenibilidad ambiental contraria a la rentabilidad de la Pyme, para la

implementación de nuevas formas de gerencia con una visión clara sobre su responsabilidad con la sociedad en cuanto a la preservación del ambiente, es el inicio de un camino para el establecimiento de una gerencia sostenible.

**Tabla 3**  
Análisis categoría Sostenibilidad Ambiental

<b>Categoría: Sostenibilidad Ambiental</b>	
De acuerdo con los Informes Brundtland (1987), éste consiste en la satisfacción de «las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades».	
<b>Subcategorías emergentes:</b> Coincidencias entre informantes clave, bibliografía consultada e investigador	<b>Análisis de la información</b>
<b>Gestión Ambiental:</b> son las acciones que se realizan desde el ámbito gerencial en las Pymes orientadas hacia la sostenibilidad, las cuales deben incidir en todas las direcciones de este tipo de organización empresarial.	De acuerdo, a los testimonios proporcionados por informantes clave (gerentes de Pymes), expresan que la gestión es un factor más cercano a la cotidianidad del gerente, que éste hace parte de su liderazgo y de todas aquellas acciones -tácticas y estratégicas- que debe acometer en función de alcanzar las metas u objetivos planteados en el plan estratégico. Por ello, consideran que la gestión ambiental se traduce en todas las actividades que la organización en su plan estratégico prevé pero que el gerente gestiona junto al talento humano para promover practicas organizacionales orientadas a la preservación del ambiente para acercarse hacia la gerencia sostenible.
<b>Concienciación de Prácticas Ambientales:</b> en cuanto a lo concienciación se define como el proceso de asumir una determinada situación o realidad, es decir, darse cuenta y fijar postura al respecto. En lo referente a la concienciación de las prácticas ambientales, significaría la comprensión de qué son, cómo ejecutarlas dentro de las Pymes, la necesidad de éstas, así como los beneficios generados para la Pyme, su talento humano y entorno.	Los informantes clave describieron diferentes acciones que, de acuerdo con sus experiencias constituirían prácticas ambientales, en éstas se destaca, acciones como el uso responsable del agua o la energía eléctrica, el reciclaje, el cuidado en la fabricación de productos, las materias primas seleccionadas y el cumplimiento de la legislación prevista, entre otras.
<b>Normas ISO 14000:</b> Son normas ambientales internacionales imprescindibles para las Pymes.	Son concebidas por los gerentes entrevistados como reflejo de una organización de avanzada y garantía para la sostenibilidad ambiental, pues a través de ésta se da cumplimiento a estándares internacionales.

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 3, se reflejan las reflexiones resultado del análisis e interpretación de la información aportada por informantes clave sobre la categoría Sostenibilidad Ambiental y las subcategorías emergentes, de lo cual se produjo algunos de los aportes teóricos, otros corresponden a referentes bibliográficos:

**Sostenibilidad ambiental:** para el investigador, dentro de la realidad de las Pymes, es una ventaja competitiva que les permite abordar mercados internacionales en condiciones óptimas para proyectar el talento que las Pymes de Barranquilla tienen para ofrecer al resto del mundo. Para tal



efecto, estas empresas deben alcanzar estándares internacionales, no sin antes cumplir con la legislación nacional en materia ambiental. Asimismo, resalta que la sostenibilidad requiere de compromiso, hacer un cambio de 360 grados en materia de gerencia y gestión organizacional, pues deba abarcar todas las direcciones que conforman la Pyme.

**Gestión ambiental:** los autores consideran que la Gestión Ambiental en las Pymes de Barranquilla consiste en el direccionamiento coordinado de las prácticas ambientales, que si bien es cierto pueden ser sencillas y de bajo costo, deben contar con el compromiso denodado de todos los miembros de la empresa; por consiguiente, esta participación responsable corresponde a propietarios u accionistas, directivos, mandos medios, talento humano e incluso ha de participar el entorno de las Pymes.

Cabe destacar, la importancia de la gestión en el cumplimiento de la formulación estratégica, ya que es precisamente la gestión la que materializa todas las acciones necesarias para lograr los objetivos establecidos en el plan estratégico. Cuando esta gestión enfoca sus esfuerzos con una visión de sostenibilidad e incluye en sus labores y emprendimientos la preservación del ambiente se transforma en Gestión Ambiental.

Por tanto, debe cubrir los siguientes procesos dentro de las Pymes: compras, producción limpia, almacenamiento, limpieza, mantenimiento, transporte, concienciación de públicos externos e internos, gestión adecuada de energías y recursos hídricos, gestión ambiental de productos, disposición final, entre muchos otros aspectos que requieren del compromiso individual y organizacional.

**Concienciación de prácticas ambientales:** se considera oportuno ahondar en el término concienciación que deriva de la acción de concienciar, definido por Molina y Romero (2004), como un "juicio crítico de la situación, causas y consecuencias" generadoras de transformación en las conductas y decisiones. Por su parte, las prácticas ambientales según los Lineamientos de Buenas Prácticas Ambientales publicados por la Presidencia de la República de Colombia (2016) "uno de los instrumentos para la mejora medioambiental de una empresa. Son un conjunto de acciones sencillas que implican un cambio de actitud y de comportamiento en nuestras actividades diarias, promoviendo una relación amigable con el ambiente".

En ese orden de ideas, los investigadores definen la concienciación de prácticas ambientales en el contexto de la Pymes, como el conjunto de decisiones y acciones voluntarias, así como compromiso por parte de la organización, su talento humano y entorno, orientado hacia la preservación del ambiente, contribuyendo con la sostenibilidad ambiental de la empresa a través de la inclusión de la misma en la planificación estratégica.

**Normas ISO 14000:** para finalizar se hace mención especial a estas normas de carácter internacional, pues son fundamentales para toda empresa que decida involucrarse con la gestión ambiental en forma efectiva. Una de sus ventajas, de acuerdo con Erazo y Cárdenas (2013), es que posibilita que la gerencia asuma control sobre "el impacto ambiental de todas sus operaciones para eliminar, mitigar o prevenir aquellos problemas ambientales que se van detectando"

Erazo y Cadenas (2013), explican la clasificación de las mencionadas normas: Las normas 14001 y 14004 se orientan a la organización de la gestión ambiental, la serie ISO 14010 a 14015, incluye las orientaciones para realizar la auditoria de la gestión ambiental. La serie 14030 a 14032, se enfoca en las directrices para la evaluación del desempeño ambiental. En tanto que, las series 14020 a 25 y 14040 a 48 se aplican a los productos y servicios de la empresa.

---

## 4. Conclusiones

Ser una empresa responsable ambientalmente en la actualidad, es una condición sine qua non que ha tomado gran relevancia en el contexto nacional e internacional enfocada desde la sostenibilidad, por ello fue oportuna la investigación exhaustiva sobre este tópico, para resaltar la importancia que representa para las Pymes industriales en Barraquilla determinar si el aspecto sostenibilidad está presente en su organización interna, es decir, en su misión, visión y objetivos. Con lo cual se pudo concluir que en estas organizaciones no se visualiza la sostenibilidad como un elemento intrínseco de la empresa, pues para la gerencia es más importante el cumplimiento de las leyes, el manejo adecuado de la imagen corporativa y los aspectos relacionados con los costos de producción.

Sin embargo, los datos indican que las Pymes en Barranquilla, paulatinamente están cambiando sus estructuras organizativas, incorporando la sostenibilidad como característica fundamental en su planeación estratégica. La información al respecto refleja los cambios positivos presentados en este sentido y se confirma la evolución constante en el tema ambiental con lo cual se avanzan grandes distancias en la conservación del patrimonio natural que posee el territorio sin comprometer el desarrollo económico, ya que se está logrando una mancomunidad empresarios-estado para garantizar la sostenibilidad ambiental instrumentalizada a través de la Planificación Estratégica.

Otro aspecto por destacar dada su relevancia es la evolución sistemática del talento humano que gerencia y labora en las Pymes, lo cual refleja un proceso de concienciación en cuanto a la sostenibilidad ambiental que trasciende la estructura o políticas organizacionales para ser parte de su cultura. Se evidenció, que, partiendo de los respectivos análisis o diagnósticos internos, se identificaron sus necesidades formativas sobre protección del ambiente, así como la importancia de la inclusión de todas estas inquietudes en la planificación estratégica, a manera de instrumentalizar las directrices a seguir para lograr Pymes que además de amigables, promuevan la sostenibilidad ambiental hacia sus públicos internos y externos.

---

## **5. Recomendaciones**

En función de las conclusiones obtenidas a través de la presente investigación se proponen las siguientes recomendaciones:

Se considera oportuna la implementación en todas las Pymes – especialmente en las industriales – la planificación estratégica en forma sistemática, participativa y constante, tomando en cuenta todas las fases que conforman al mismo, pero con la condición obligatoria de la incorporación de los aspectos referentes a la protección del ambiente, así como la legislación prevista por el Estado colombiano para tal fin. Ello con el interés de instrumentalizar la sostenibilidad ambiental a través de la planificación estratégica.

La sostenibilidad ambiental incorporada a las estructuras de las Pymes como parte de los procesos de productividad y rentabilidad, así como haciendo parte en la dinámica organizacional a partir de las prácticas ambientalistas en todos los ámbitos que las conforman. Promoviendo con ello, la imagen corporativa de las Pyme, la atención a la demanda del público consumidor, la diferenciación a través de la sostenibilidad ambiental como elemento de competitividad, entre muchos otros aspectos.

La capacitación continua del talento humano en lo referente a la sostenibilidad ambiental, aspecto que proporciona las herramientas adecuadas para reestructurar misión, visión y objetivos a la luz de tan importante tema, lo que contribuirá con la formación de un liderazgo cuya visión renovada en cuanto a la protección del ambiente y los beneficios de éste para la organización, se haga parte de su cultura promoviendo las acciones necesarias hacia sus liderados.

Para finalizar se recomienda la implementación de campañas informativas institucionales para comunicarse con el público externo e interno, de manera que conozcan los cambios que las Pymes están realizando en materia de sostenibilidad. Esto para generar mayor aceptación y reconocimiento por parte de sus consumidores, quienes son fundamentales para alcanzar y mantener el éxito continuo que toda empresa busca desde su constitución.

---

## **Referencias bibliográficas**

Arraiz A. (2014). La evaluación de competencias a través del portafolio-etnográfico. Ediciones Universidad de Salamanca. Primera Edición. España.

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), 2015. Gasto y Desempeño Ambiental del Sector Privado en Colombia. Recuperado de: <http://www.andi.com.co/Paginas/Index.aspx>

Banco Interamericano para el Desarrollo (BID). 2000. Apoyo a la pequeña y mediana Empresa. Publicaciones BID. Recuperado: [https://publications.iadb.org/handle/11319/5055\\_10/05/2017](https://publications.iadb.org/handle/11319/5055_10/05/2017)

Bolis I, Brunoro C and Sznelwa L (2016). Work for sustainability: Case studies of Brazilian companies. Applied Ergonomics

Contreras E (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Revista Pensamiento y Gestión. Universidad el Norte. Barranquilla Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Delai I and Takahashi S (2013). Corporate sustainability in emerging markets: insights from the practices reported by the Brazilian retailers. Journal of Cleaner Production.

Erazo M y Cárdenas R. (2013). Ecología. Impacto de la Problemática Ambiental Actual sobre la Salud y el Ambiente. Eco Ediciones. Colombia.

Escobar L, Cáceres M, Arévalo S y Peña G. (2010). Estado del arte para la línea de investigación en Responsabilidad Social del Convenio Universidad Santo Tomás e Icontec.

Guardián A. (2010). El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa. Publicado por: Instituto de Investigación en Educación (INIE) Universidad de Costa Rica (UCR) Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC) Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). Costa Rica. Recuperado en: <file:///C:/Users/Lorena/Downloads/LIBROS/LIBROS%20METODOLOGIA/paradigama%20cualitativo.pdf> 10/05/2017

Günererigin M, Penbek S. and Zaptcioglu D. ( 2012) Exploring the problems and advantages of Turkish SMEs for Sustainability. Procedia - Social and Behavioral Sciences.

Icart M, Fuentelsaz C, Pulpón A. (2006). Elaboración y Presentación de un proyecto de Investigación y una Tesina. Salud Pública I. Publicaciones y Ediciones de la Universitat de Barcelona. España

Kaplan, R. y Norton, D. (2007). Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. Edición publicada por Harvard Business School Press. Barcelona, España.

Mintzberg, H. y Waters, J. (2005). Researching the Formation of Strategies: The History of Canadian Lady. Editorial Diaz de Santos. España.

Molina M y Romero C (2004). Modelos de Intervención Asistencial, Socioeducativo y Terapéutico en Trabajo Social. Editorial de la Universidad de Costa Rica. Costa Rica.

Nulkar G (2014). SMES and environmental performance – A framework for green business strategies. Procedia - Social and Behavioral Sciences.

Presidencia de la República de Colombia (2016). Lineamientos de Buenas Prácticas Ambientales. Recuperado de: <http://es.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/L-TH-01-buenas-practicas-ambientales.pdf> 26/04/2017

Rojas, B. (2010) Investigación Cualitativa. Fundamentos y praxis. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas – Venezuela.

Ruiz, J (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto. Quinta edición. Bilbao, España.

Sandin M. (2010) Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones. MC GRAW HILL. España

Ugboro, I., Obeng, K. and Spann, O (2011). Strategic Planning as an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence from Public Transit Organizations. Administration&Society.

Zambrano A. (2006) Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela: Texto, C.A.

Zerón M, Morales J. (2008) "El porqué de la planeación estratégica en las PYME" en Contribuciones a la Economía. Recuperado en: <http://www.eumed.net/ce/2008b/>

---

1. Programa Administración de Empresas. Departamento Gestión Organizacional. Universidad de la Costa. Magister en Gestión de las Organizaciones. [avalle2@cuc.edu.co](mailto:avalle2@cuc.edu.co)

2. Programa Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad del Atlántico. Doctor en Ciencias Gerenciales. [williamniebles@yahoo.com.mx](mailto:williamniebles@yahoo.com.mx)

[Index]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]