



**Omnia** Año 19, No. 3 (septiembre-diciembre, 2013) pp. 11 - 19  
Universidad del Zulia. ISSN: 1315-8856  
Depósito legal pp 199502ZU2628

## **Gestión ambiental empresarial: contribución a su dinamización desde el diseño estratégico**

*Carlos Manuel Vilariño Corella*

### **Resumen**

Hoy, desde la praxis, la contradicción entre la necesidad para mejorar el desempeño ambiental de las organizaciones y la efectividad de las tecnologías que permitan dinamizar el proceso de gestión ambiental desde la estrategia empresarial, constituye un problema a resolver. Este trabajo tiene como objetivo describir los factores dinamizadores y las variables tributarias que propician transitar hacia una gestión ambiental organizacional efectiva desde bases teóricas. El proceso de investigación se ha sustentado en la revisión de tendencias internacionales, con la utilización de métodos como el analítico-sintético, modelación sistémica-estructural, análisis estadístico (SPSS 15.0), entre otros. Se logra como principal resultado una estrategia organizacional con enfoque ambiental, y la sostenibilidad de sus procesos a través del capital humano dinamizado y el conocimiento del nivel de integración ante la influencia de los elementos motrices, lo cual muestra un desempeño organizacional con responsabilidad social.

**Palabras clave:** Desempeño ambiental, estrategia organizacional, dinamización, factores dinámicos, variable tributaria.

### *Business Environmental Management: Contributing to its Dynamism through Strategic Design*

### **Abstract**

Today, from the viewpoint of praxis, the contradiction between the need to improve the environmental performance of organizations and the effectiveness of technologies that permit invigorating the process of environmental

\* Doctor en Ciencias Técnicas. Máster en Dirección de Empresas. Profesor Auxiliar del Centro de Estudios de Gestión Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Miembro de Comité Académico de Maestrías en Dirección y Sistemas Integrados de Calidad y Ambiente, tanto en Cuba como en el extranjero. Consultor del Centro de Consultoría Internacional de la Habana.

management using entrepreneurial strategy constitutes a problem to be resolved. The objective of this work is to describe the dynamizing factors and the tributary variables that foster transition from theoretical bases toward effective organizational environmental management. The research process was supported on a review of international trends, utilizing the analytic-synthetic method as well as systemic-structural modeling and statistical analysis (SPSS 15.0), among others. The principal result was an organizational strategy with an environmental focus and sustainable processes through invigorated human capital and knowledge of the integration level in the light of the influence of motivating elements, which show organizational performance with social responsibility.

**Keywords:** Environmental performance, organizational strategy, invigoration, dynamic factors, tributary variable.

## **Introducción**

El cambio es un proceso perdurable y posee cualidades que lo hacen constante, sin embargo, puede tener múltiples causas cuando se está refiriendo al cambio organizacional. El problema fundamental que ha inducido este estudio, ha sido las insuficiencias en el desempeño ambiental de las organizaciones por carecer de un instrumento metodológico que propicie la transversalización de la gestión ambiental.

¿Cómo lograr transversalizar la gestión ambiental a toda la organización?, desarrollar el procesos para dinamizar el cambio hacia una gestión ambiental organizacional efectiva es la clave. Estudio reciente aborda la visión estratégica como génesis de los cambios, aunque en el contexto de la gestión ambiental son escasos los comentarios y análisis al respecto (Sosa, 2003).

El proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas externas, denominados como los motores externos y crean la necesidad de un cambio interno movilizando las fuerzas internas o motores internos que generan la necesidad del cambio estructural y comportamental, los cuales provienen de la tensión organizacional interna (Pérez, 2009).

En las ochenta y siete organizaciones empresariales (Vilariño, 2007), donde se desarrolló el estudio, poseen como característica esencial que al implantar la gestión ambiental, la conformación del sistema ocurre en paralelo al accionar de la organización, lo cual definimos como parcelamiento, donde cada función anda por sus intereses, ajeno a la realidad y necesidad que vive la empresa. Es decir, el enfoque sistémico es una utopía bajo esta concepción, y la formulación de lo holístico es un deseo no cumplible.

Resulta del análisis de conceptos que la dinamización se aplica generalmente a procesos en campos específicos fundamentalmente, como de la pedagogía y esencialmente a la capacidad movilizadora del conocimiento ante la necesidad de la praxis. Sin embargo, en las ciencias económicas se da fenomenológicamente en el campo de la comunicación y la

mercadotecnia. El estudio realizado demuestra que la dinamización es un proceso factible a cualquier campo de aplicación y depende de la capacidad de integración que demuestre el horizonte de transversalidad de cada sistema de gestión, siendo los individuos y los equipos de trabajo quienes generan resultados a partir de su evolución con implicaciones en la transformación del grupo o de la organización.

Cualquier colectivo de trabajo involucrado en un proceso de cambio transita desde una situación de no actividad a una situación de dinamizado. Es un proceso de maduración-transformación que abarca tanto a la psicología de una persona que está siendo dinamizada como a la sociología de la organización que pasa por esta experiencia.

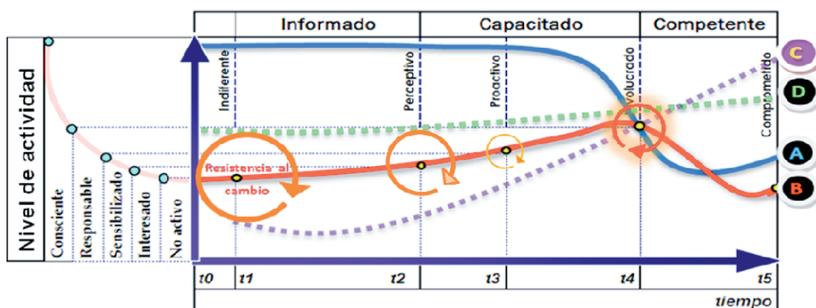
Para que cada individuo alcance su potencialidad de dinamizador ha de transitar desde una etapa donde la opinión es el reflejo de la percepción de las cosas, hasta convertirse en un individuo que ha trascendido del compromiso a la responsabilidad, dejando bien esclarecido que la transformación lleva implícito los resortes que alcanzan al sistema de Valores [estratégicos y operativos].

### Desarrollo

En el proceso dinámico de transformación (Vilariño, 2007), desde el individuo dinamizado como componente esencial de dicho proceso hasta el cambio favorable en la psicología de la organización, en cualesquiera de los estados del individuo, relativo al cambio estratégico, estarán presentes las variables dinámicas que conducen al desempeño ambiental esperado, a pesar de la presencia de la resistencia al cambio en los periodos iniciales.

El tiempo es clave en la evolución para el cambio necesario, donde el periodo de latencia de las variables tributarias alcanza una magnitud del lapso de tiempo más o menos largo en el que se singulariza cualquier circunstancia (ver Figura 1).

**Figura 1. Etapas en la dinamización del factor humano para el cambio estratégico.**



Fuente: Vilariño Corella (2009).

La etapa inicial, que incluye desde la indiferencia hasta la proactividad ( $t_0 \rightarrow t_1$ ) e incluso, algunas variables se mantienen en una zona de latencia que transcurre entre un estímulo y la respuesta en particular en que se hace presente la resistencia al cambio donde están presentes algunas otras variables que manifiestan poco desarrollo a favor del cambio estratégico.

Estas variables de poca actividad, también denominadas latentes requieren de una atención diferenciada que las active o simplemente que reduzca la entropía mediante un proceso de demostraciones (asertividad) de coordinación pensada.

Las variables latentes *per se* no poseen capacidad para actuar dinámicamente, requieren de un resorte que las active (despertar) y poder desarrollar toda su potencialidad transformadora. En realidad todo factor dinamizador es activo en presencia de variables con capacidad dinamizadora.

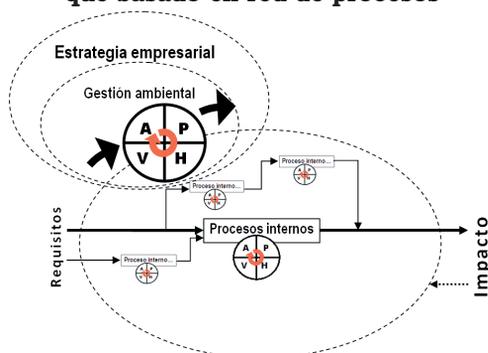
En el periodo ( $t_3 \rightarrow t_4$ ) persisten algunas de las denominadas variable latentes y que en realidad marca la zona crítica o de remanencias propias de la resistencia al cambio, donde están presentes algunas variables que han manifestado poco desarrollo a favor del cambio estratégico y requieren de una atención diferenciada que las active o simplemente reduzca la entropía mediante un proceso demostrativo de la coordinación pensada (asertividad).

Para alcanzar el nivel de dinamización es necesaria una práctica recurrente por parte del Equipo de Dirección en la búsqueda de los resortes necesarios para poder romper la inercia, concretándose con la diagnosis, selección y activación de las variables tributarias particulares a la organización.

La capacidad de dinamización de cualquier organización se mide a partir de la base de sus cuatro pilares dimensionales, donde cada una de las magnitudes de un conjunto de variables sirve para definir un fenómeno. La mayoría de los autores se centran en que no se consideraba la aptitud como reflejo de poder (Ronda, 2007). No se asegura ningún proceso a partir del empoderamiento de su causa que lo justifica desde el pensamiento, la intensión y la actitud. Se requiere del destierro de las restricciones, bien económicas (presupuestarias) o a manera de barreras psicológicas. La efectividad en el desempeño ambiental, desde la visión estratégica para el diseño de la estrategia empresarial, estará en dependencia de los pilares estratégicos: querer-saber-poder-hacer.

El entorno es exigente con las organizaciones empresariales y entre estas y las necesidades reales de la organización matizadas por la posibilidad, nacen las condiciones para el cambio, el cual estará sujeto a la capacidad de los directivos de interpretar y modelar el cambio (Vilarriño, 2008), (ver Figura 2).

**Figura 2. Modelo para el cambio estratégico ambiental con enfoque basado en red de procesos**



Fuente: Vilariño (2009).

Si el proceso da respuesta al estado deseado (requisitos) y se opera en cada uno de los procesos internos, entonces el desempeño será efectivo. El accionar del Equipo de Dirección es decisivo, por lo que su formación, capacitación y entrenamiento darán fluidez al proceso de diseño estratégico y la calidad resultante se hará evidente en su impacto (*sine qua non*).

La existencia de disposiciones legales, estrategias empresariales, programas y políticas gubernamentales, el compromiso de la alta dirección y los miembros de la organización para la implantación y ejecución efectiva, constituyen premisas (Vilariño, 2009).

También son factores que propenden a la efectiva implantación y el desempeño ambiental efectivo la correspondencia del área de acción con el nivel de decisión del máximo responsable de la organización empresarial donde ocurra el proceso para el cambio estratégico ambiental, una cultura organizacional proactiva al cambio estratégico, el trabajo en equipos, el acceso a las bases normativas, el carácter multidimensional entre los componentes del sistema de gestión empresarial para favorecer la transversalidad, la alineación de la cultura organizacional, el liderazgo, la estructura y la definición de la filosofía empresarial.

El cambio estratégico en su naturaleza asegura mejorar la capacidad de adaptación de la organización a su entorno, así como potencia la proactividad hacia el desempeño ambiental. Dos puntos de confluencia que se manifiestan desde el diseño mismo de los procesos sustantivos de la organización y la interacción entre los mismos a partir de la concepción sistémica y holística.

La demostración de cuán armónica resulta la organización en su dinamismo, la coherencia de la interrelación de sus elementos funcionales, dependen del conocimiento de los resortes dinámicos y del dominio de cuáles son las variables tributarias que pondrán en movimiento el nivel de gestión previsto. Muchos autores han coincidido en los elementos de naturaleza activa (ver Tabla 1) que se definen como los resortes (Vilariño, 2007).

**Tabla 1. Resortes que propician el desempeño organizacional efectivo**

<b>Resortes dinámicos</b>	
<b>Organizaciones:</b>	<b>Organizaciones:</b>
<b>Directivos:</b>	<b>Directivos:</b>
<b>Alpha de Cronbach:</b>	<b>Alpha de Cronbach:</b>
<b>Factores dinámicos</b>	<b>Variables tributarias</b>
	Resistencia al cambio
	Experiencia organizacional
	Tamaño de la pirámide organizacional
Diseño estrategia empresarial	Retroalimentación
Alineación de Políticas	Satisfacción
Diseño de los procesos	Motivación por el trabajo
Estructura	Compromiso
Procedimientos	Valores operativos
Trabajar en Equipo	Capacidad de decisión
Presupuesto	Capacidad normalizativa
Tecnología	Comunicación
Liderazgo	Instrucción y conocimiento
	Complejidad tecnológica de los procesos
	Alineación de las políticas
	Integración de procesos

Fuente: Vilarriño Corella (2013).

El nivel de preferencia de los autores está reflejado en las coincidencias en el Liderazgo, Estructura Organizativa, Recursos Humanos, Valores operativos, Capacidad de dinamización y la instrucción y el conocimiento. Si bien es fácil de identificar, los factores dinámicos y sus variables tributarias particulares, lograr la efectividad del cambio estratégico con enfoque ambientalista, dependerá en gran medida de la estrategia que se asuma en correspondencia al impacto de los factores ambientales y a la capacidad de la organización de enfrentar dichos impactos.

Las estrategias posibles para asumir el proceso de cambio con enfoque ambientalista pueden ser dos:

**1. Como un proceso reactivo.** En este caso se opta por mantener a la organización en un curso fijo e ir solucionando los problemas ambientales según van apareciendo sin planificar las respuestas a estos cambios pues no se considera el mismo amenazador para la organización.

**2. Como un proceso proactivo.** En este caso se planifican un conjunto de acciones con el objetivo de anticiparse al cambio que generan el (los) impacto(s) tanto hacia el exterior como al interior de la organización y encontrar las formas de salir con éxito de las nuevas situaciones. Es decir anticiparse al riesgo.

En primer lugar, deben considerarse cuáles son los recursos necesarios para el éxito, luego, preguntarse si los procesos mediante los cuales los trabajadores aprendieron a hacer su trabajo son los adecuados y finalmente, si se requiere la generación de nuevos procesos.

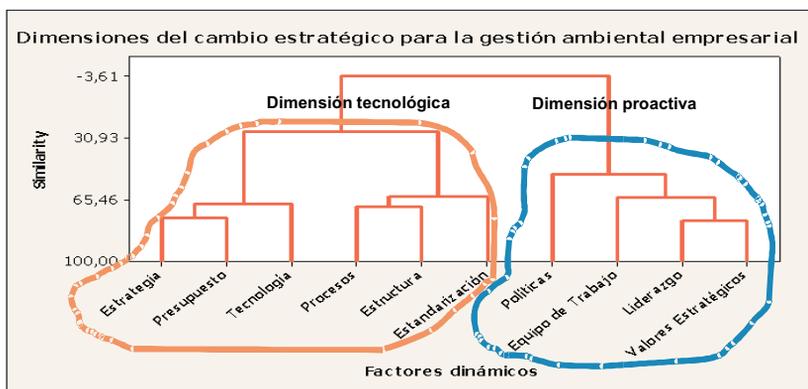
**Los factores dinámicos**

Las fuerzas que movilizan estos factores dinámicos del cambio estratégico con enfoque ambiental son definidas como motores y pueden ser internos (endógenos) o externos (exógenos), son los denominados stakeholders, en cuyo centro se encuentran los clientes y las fuentes de información.

Las dimensiones (Figura 3) en sí propenden a un elevado nivel de gestión empresarial y favorecedoras del desempeño ambiental esperado, para 972 directivos de diferentes niveles consultados en el territorio oriental, las dimensiones son la tecnológica y la proactiva. En el caso de las variables que aportan energía a los factores las dimensiones incluyen una más: la dimensión económica.

Cada una de las dimensiones como conjunto, posee las particularidades necesarias aportadas por las variables dinámicas que le son inherentes. De esta forma al asumir la dimensión del Comportamiento Humano (proactiva), estaremos en presencia un grupo de variables tales

**Figura 3. Dimensiones para el cambio estratégico en la gestión ambiental**



Fuente: Vilariño Corella (2009).

como los valores, el liderazgo, equipo de trabajo, las políticas que se integran desde la filosofía de la organización, y que contiene las relaciones funcionales e interpersonales, la motivación, el clima laboral, estilos de dirección, competencias laborales.

Cuando referimos la dimensión Tecnológica, se hace referencia a diseño de los procesos, experiencia organizacional, integración de los procesos, capacidades productivas, equipamiento tecnológico, ecología, seguridad ocupacional, ambiente de trabajo y organización del trabajo, el presupuesto y la estandarización.

Estas dimensiones se resumen en un enfoque sustentable y que se subsumen en manifestaciones económicas al tratar las metas del diseño estratégico, satisfacción de los clientes externos, relaciones con los proveedores, relaciones con los competidores, procesos sustentables y cuota de mercado.

Estos factores están presentes en la generalidad de las organizaciones pero esto no significa que se pueda absolutizar ni tienen porqué estar presentes en todas las organizaciones en idénticas magnitudes, sino que se particularizan pues cada una de estas son un entidad independiente con sus propias características.

## **Conclusiones**

El diseño estratégico es un proceso de mejora continua que permite a las organizaciones introducir procesos de cambio planificados en las organizaciones con el objetivo de adaptarse al entorno y mejorar el desempeño empresarial.

La resistencia al cambio es un elemento muy decisivo a tener en cuenta para el éxito en la introducción de modificaciones en las organizaciones por lo que se deben cumplir un conjunto de premisas.

Los factores dinámicos se pueden agrupar en dos dimensiones: (1) proactiva y (2) Tecnológica y su naturaleza puede ser exógena o endógena a la organización.

Los factores dinámicos resultantes del estudio lo constituyen el liderazgo, la cultura organizacional, los recursos humanos, la estructura organizativa y la dinamización.

A partir del estudio bibliográfico se evidencia la necesidad de introducir los factores dinámicos que propicien la proactividad a la gestión ambiental asegurando el cambio organizacional a la vez que facilita su implantación y retroalimentación para actuar los aspectos ambientales y corregir el impacto en la organización.

## Referencias bibliográficas

- Pérez Vallejo, Lidia (2009), **Procedimiento para introducir los factores dinámicos que propicien la proactividad del cambio organizacional**. (Tesis de Maestría). Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", 114 h.
- Ronda Pupo, Guillermo (2007), **Dirección Estratégica, constructo y dimensiones**. Ciudad de la Habana. Ediciones Futuro.
- Sosa Cabrera, Silvia (2003), **La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: Un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo**. (Tesis doctoral). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía y Dirección de Empresas Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España Editorial Universitaria. 232 h.
- Vilariño Corella, Carlos (2007), **"Tecnología para el diagnóstico de la gestión administrativa en empresas del territorio holguinero**. Evento Internacional "X Conferencia Internacional de Ciencias Económicas y Empresariales". Universidad de Camagüey. Cuba.
- \_\_\_\_\_ (2007), **"Dinamización de la gestión ambiental: un nuevo reto para el sistema de dirección y de gestión empresarial cubano"**. Evento Internacional "X Conferencia Internacional de Ciencias Económicas y Empresariales". Universidad de Camagüey.
- \_\_\_\_\_ (2008), **"Contribución al perfeccionamiento de la gestión ambiental en la empresa a través del diseño pertinente de la estrategia empresarial"**. Revista Electrónica Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana. 103 (9): disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/dic-2008>.
- \_\_\_\_\_ (2009), **"El proceso de Diseño Estratégico: un reto para el desarrollo local"**. En Estudio sobre desarrollo local, innovación social y Género. Editora Academia. Ciudad de la Habana. Cuba.
- \_\_\_\_\_ (2013), **Contribución a la gestión estratégica organizacional con enfoque ambiental**. Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 10 (1), 31-52.