

Estrategia ambiental desde la perspectiva de la gestión de empresas cooperativas

Environmental strategy from the perspective of cooperative enterprise management

Estratégia ambiental a partir da perspectiva da gestão cooperativa de empresas

Ania Bustio Ramos¹; Odalys Labrador Machín²; Miriela Mitjans Madan³

¹ Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Pinar del Río, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0002-1605-6717>

 aniabustio90@gmail.com

² Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Pinar del Río, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0002-9376-5728>

 odalys@upr.edu.cu

³ Empresa Pesquera Industrial La Coloma. Pinar del Río, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0002-1337-2589>

 miriela.mitjans@epicol.alinet.cu

Recibido: 25/10/2021

Aprobado: 16/12/2021

RESUMEN

Coadyuvar al desarrollo económico y social sobre bases sustentables, tal como se establece en la gestión y política ambiental cubana, hace impostergable constatar el deber social de las organizaciones para con el medioambiente. En tal sentido, se hace necesario perfeccionar los mecanismos económicos y financieros que permitan enfrentar los problemas ambientales, así como en el fortalecimiento de las herramientas,

mecanismos e instrumentos, dirigidos a garantizar la administración y uso racional de los recursos naturales tal como se plantea en la Ley de Medioambiente, aprobada en Cuba. La gestión en las cooperativas no agropecuarias debe ser sustentada en una planificación estratégica que facilite la visión de cambio que viabilice su posicionamiento en el mercado y su proyección socioambiental. Se realiza un estudio descriptivo del proceso gestión desde la dimensión ambiental de la Cooperativa no Agropecuaria "Café Pinar", en el Municipio de Pinar del Río, con el propósito de proponer acciones que contribuyan al perfeccionamiento de la gestión ambiental de esta organización. Se utiliza como metodología el diagnóstico empresarial en el que se destaca la insuficiente incorporación de la dimensión ambiental en la estrategia de gestión integral de la organización como problema principal. En tal sentido, se propone como objetivo diseñar una estrategia ambiental que permita dar solución a los principales problemas ambientales existentes hoy en dicha entidad, así como contar con una planificación estratégica con enfoque ambiental que indique el rumbo de la organización y la convierta en una organización ambientalmente responsable y comprometida con el entorno.

Palabras clave: gestión ambiental; estrategia ambiental; capacitación; aprendizaje; cooperativismo no agropecuario

ABSTRACT

Contributing to economic and social development on a sustainable basis, as established in Cuban environmental management and policy, makes it impossible to postpone the social duty of organizations towards the environment. In this sense, it is necessary to improve the economic and financial mechanisms to face environmental problems, as well as to strengthen the tools, mechanisms and instruments aimed at guaranteeing the administration and rational use of natural resources, as established in the Environmental Law approved in Cuba. The management of non-agro livestock cooperatives should be based on a strategic planning that facilitates the vision of change that makes its positioning in the market and its socio-environmental projection viable. A descriptive study of the management process from the environmental dimension of the non-agro livestock cooperative "Café Pinar", in the municipality of Pinar del Río, is carried out with the purpose of proposing actions that contribute to the improvement of the

environmental management of this organization. The methodology used is the enterprise diagnosis in which the insufficient incorporation of the environmental dimension in the integral management strategy of the organization is highlighted as the main problem. In this sense, it is proposed as an objective to design an environmental strategy that allows to give solution to the main environmental problems existing today in this entity, as well as to have a strategic planning with an environmental approach that indicates the direction of the organization and turns it into an environmentally responsible and committed organization with the environment.

Keywords: environmental management; environmental strategy; training; learning; non-agro livestock cooperativism

RESUMO

Contribuir para o desenvolvimento econômico e social numa base sustentável, como estabelecido na gestão e política ambiental cubana, torna impossível adiar o dever social das organizações em relação ao meio ambiente. Neste sentido, é necessário melhorar os mecanismos econômicos e financeiros que permitem enfrentar os problemas ambientais, assim como fortalecer as ferramentas, mecanismos e instrumentos destinados a garantir a administração e o uso racional dos recursos naturais, conforme estabelecido na Lei Ambiental aprovada em Cuba. A gestão das cooperativas não-agrícolas deve ser baseada em um planejamento estratégico que facilite a visão de mudança que torne viável seu posicionamento no mercado e sua projeção socioambiental. Um estudo descritivo do processo de gestão da dimensão ambiental da cooperativa não-agrícola "Café Pinar", no município de Pinar del Rio, é realizado com o objetivo de propor ações que contribuam para a melhoria da gestão ambiental desta organização. A metodologia utilizada foi um diagnóstico empresarial no qual a insuficiente incorporação da dimensão ambiental na estratégia de gestão integral da organização foi destacada como o principal problema. Neste sentido, propõe-se como objetivo elaborar uma estratégia ambiental que permita uma solução para os principais problemas ambientais existentes hoje nesta organização, bem como ter um planejamento estratégico com um enfoque ambiental que indique a direção da

organização e a transforme em uma organização ambientalmente responsável e comprometida com o meio ambiente.

Palavras-chave: gestão ambiental; estratégia ambiental; treinamento; aprendizagem; cooperativismo não-agrícola

INTRODUCCIÓN

La constante expansión de la economía global, junto a la irracionalidad de los actuales modelos de desarrollo socioeconómico constituyen la causa fundamental del deterioro ambiental del planeta. Algunos autores como Gil Rodríguez et al. (2020) destacan, además, la incidencia del desarrollo científico-técnico como otra de las causas que a lo largo de los años ha traído consigo un deterioro del medioambiente, causado principalmente por la explotación insostenible de los recursos naturales para la producción de bienes y servicios, sin pensar en la calidad de la vida de las futuras generaciones.

Las empresas, justamente por su encargo social, han tenido y tienen una gran responsabilidad en el estado actual del medioambiente. En tal sentido, desarrollar una gestión empresarial ambientalmente responsable constituye un imperativo para el logro del desarrollo sostenible a escala planetaria.

En la Estrategia Ambiental Nacional de Cuba (2016-2020), se reconoce el rol de la gestión ambiental como eslabón esencial en la planificación estratégica de las organizaciones, pues contribuye al compromiso permanente de las mismas para asumir un comportamiento ético con el medioambiente, que contribuya al desarrollo económico, social y cultural y como consecuencia al mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, de la comunidad local y de la sociedad en sentido general.

Lo anteriormente expuesto conlleva a la necesidad de desarrollar un conjunto de acciones, mecanismos e instrumentos, dirigidos a garantizar la administración y uso racional de los recursos naturales como base y sustento de la actividad productiva de las organizaciones, así como su contribución al mejoramiento ambiental del entorno donde se encuentran ubicadas.

El concepto y la práctica de la gestión ambiental se han ido fortaleciendo a la luz de la búsqueda de alternativas para el logro del desarrollo sustentable. En relación con lo anterior, la literatura recoge un número considerable de definiciones en relación con la gestión ambiental que apuntan a la incorporación de la dimensión ambiental como parte intrínseca de la estrategia corporativa de las empresas, es decir, lo más apropiado en la actualidad es contar con una estrategia empresarial que incluya, además de todos los componentes tradicionales, los aspectos ambientales como parte crítica del éxito de la organización.

A decir de Cosano y Acosta (2009), la gestión ambiental es parte de la gestión global de una organización consistente en la forma, en la cual se utilizan los recursos organizacionales, financieros, disponibles para alcanzar los objetivos ambientales que forman parte de los objetivos globales.

La ley cubana de medioambiente, Ley 81/1997, define la gestión ambiental como un conjunto de actividades, mecanismos e instrumentos, dirigidos a garantizar la administración y uso racional de los recursos naturales mediante la conservación, mejoramiento, rehabilitación y monitoreo del medioambiente, así como el control de la actividad del hombre en esta esfera. En correspondencia, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente ha elaborado documentos rectores para regir la Política Ambiental Nacional y su interrelación con otros ámbitos económicos y sociales como, por ejemplo: la Ley 81 de Medioambiente, el Programa Nacional de Medioambiente y Desarrollo, la Estrategia Ambiental Nacional en nuevo ciclo estratégico (2016-2020) y el Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático "Tarea Vida".

La Estrategia Ambiental Nacional y Provincial identifica instrumentos esenciales del trabajo en materia ambiental; en 2007 se aprobó un sistema de gestión mediante el Decreto Ley No. 281, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y gestión Empresarial Estatal, en el cual se define al Sistema de Gestión Ambiental Empresarial. En su artículo 469, se establece que las empresas, para lograr una adecuada gestión ambiental, deben lograr la implantación de un sistema de gestión ambiental, el cual permite la mejora continua del desempeño, o sea, la gestión ambiental se basa en la política ambiental establecida mediante un enfoque multidisciplinario,

teniendo en cuenta el acervo cultural, la experiencia nacional acumulada y la participación.

Según González (2017) la gestión ambiental está conformada por el conjunto de políticas y actividades que las empresas desarrollan con la finalidad de proteger y conservar los elementos que conforman el sistema ambiental mediante un manejo integral de los mismos, que conduzcan a la prevención y mitigación de los problemas de carácter ambiental.

Por otra parte, Páez Egüez et al. (2018) consideran que la gestión ambiental actualmente es una estrategia relevante en el proceso organizacional y desempeño ambiental, que tiene como principal propósito mejorar cada una de las actividades ecoeficientes para la mitigación extrema de los impactos negativos originados por la contaminación o degradación del medioambiente, cuyas principales causas son la irresponsabilidad consciente de las empresas y ciudadanos al realizar malas prácticas en cuanto al uso irracional de los recursos naturales.

La gestión ambiental empresarial debe fundamentarse en los principios de la sostenibilidad, por lo que se hace necesario considerar el enfoque multidimensional de la misma. A tono con lo anterior, Rodríguez (2021) destaca tres dimensiones fundamentales: la económica, relacionada con el desempeño económico de la empresa, la dimensión ambiental referida a la gestión de los recursos naturales como sustento de la base productiva y la gestión de los residuos generados durante el proceso productivo y la dimensión social que tiene en cuenta los beneficios que puede aportar la empresa al desarrollo social, desde la responsabilidad social empresarial.

En tal sentido, el presente trabajo enfatiza en la importancia del Sistema de Gestión Ambiental en las empresas, en función de una adecuada gestión ambiental orientada a establecer políticas y objetivos desde la dimensión ambiental, a fin de mitigar los impactos negativos que las actividades productivas empresariales puedan ocasionar al medioambiente, fortalecer la base productiva a partir del uso cada vez más racional de los recursos naturales con los que opera, mejorando los niveles de eficiencia económica y apostando por la contribución al desarrollo social.

En este orden, Alzate et al. (2019) consideran que para que un sistema de gestión ambiental sea exitoso debe ser diseñado de acuerdo con las normas ISO 9001 e ISO 14001, ya que estas tienen como objetivo optimizar los procesos y reducir los daños y agotamiento de los recursos naturales, pero sin afectar la calidad de los bienes o servicios brindados. En otras palabras, la implementación de un sistema de gestión ambiental se asemeja a una herramienta estratégica empresarial que beneficiará a todas las partes involucradas y que contribuye a la reducción de los costos de carácter ambiental.

Para el caso de las cooperativas, la gestión ambiental representa un elemento esencial en consonancia con la propia naturaleza de este tipo de entidad. Los antecedentes abordados permiten definir el objetivo general de la investigación, el cual está dirigido a: diseñar una estrategia ambiental que permita dar solución a los principales problemas ambientales existentes hoy, en dicha entidad, así como contar con una planificación estratégica con enfoque ambiental que indique el rumbo de la organización y la convierta en una organización ambientalmente responsable y comprometida con el entorno.

A los efectos del presente trabajo y tomando como referente los criterios anteriores, los autores consideran que la gestión ambiental es un proceso a través del cual se desarrolla un conjunto de actividades, mecanismos y acciones para minimizar el consumo de materias primas y materiales, los residuos y la contaminación, lo que implica disminuir los impactos negativos al medioambiente y aumentar los niveles de satisfacción social, ambiental y, por tanto, la calidad de vida de los seres humanos en el planeta.

Desarrollar una adecuada gestión ambiental requiere del desarrollo de métodos y la aplicación de instrumentos que permitan planear-coordinar, ejecutar y evaluar acciones y proyectos de carácter ambiental. Como proceso, es el resultado de la implementación de herramientas en función de la planificación, control y mejoramiento continuo de todo sistema, donde la estrategia juega un rol esencial en el logro de la sostenibilidad de la organización.

MATERIALES Y MÉTODOS

El método general que se utiliza es el método dialéctico-materialista que reconoció los componentes del objeto de estudio y las relaciones dialécticas entre ellos, así como sus contradicciones. Se asumieron métodos teóricos como la inducción-deducción y el sistémico-estructural, además de la aplicación de entrevistas de conjunto con el trabajo de campo, la observación directa e investigación-acción completaron la información necesaria para la propuesta conceptual desarrollada.

Para el análisis de la problemática ambiental de la organización objeto de estudio, se utiliza la metodología de Diagnóstico Socioambiental Participativo, elaborada por Bustio (2004) a través de la realización de talleres de reflexión con un enfoque participativo, convirtiéndose los mismos en un proceso de capacitación y aprendizaje para la organización, teniendo en cuenta que la capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información porque va mucho más lejos. Significa gestionar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo, es necesario crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales (Chiavenato, 2009).

La metodología utilizada toma como base para el estudio las principales funciones de trabajo de la organización cooperativa y establece un vínculo directo entre los objetivos estratégicos y los planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La estrategia ambiental como herramienta de la gestión ambiental

Ante la situación ambiental a la que asiste hoy la humanidad como resultado de la cada vez más creciente actividad humana, se hace impostergable desarrollar un comportamiento más responsable y amigable para con la naturaleza. Las empresas han sido, en gran medida, responsables del deterioro ambiental que está poniendo en peligro la vida del planeta. En tal sentido, implementar sistemas de gestión ambiental, que permitan generar ventajas competitivas y mejorar los productos y servicios que ofertan, incorporando de manera consciente la dimensión ambiental en las estrategias integrales

de gestión de las organizaciones para dar respuesta a las interrogantes que surgen ante tales urgencias, se convierte en un imperativo para el sector empresarial.

La respuesta a estas cuestiones lleva a la organización a repensar su desempeño y establecer planes, metas y acciones que permitan orientar el camino hacia un futuro ambientalmente responsable. A través de la estrategia, se definen las metas y los objetivos a alcanzar por la organización a largo plazo, se adoptan las acciones a seguir y se determinan los recursos necesarios para su alcance. Las políticas establecidas, que permiten la consecución de las metas propuestas por la organización, constituyen otro elemento esencial en este concepto (Porter, 2009).

De acuerdo con los objetivos del presente trabajo, se considera la definición planteada por Rumelt (2011), la más acertada, al considerar que la estrategia implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico acerca de los principales desafíos de la empresa.

Incorporar la dimensión ambiental al pensamiento estratégico de las organizaciones, nos es novedoso. Hoy, en su gran mayoría, las empresas han incorporado las estrategias ambientales dentro de sus sistemas de gestión integral como imperativo de los nuevos tiempos y con miras en la competitividad. Estas tienen el reto de gestionar adecuadamente el ambiente, mostrando, cada vez más, una gestión ambientalmente responsable, donde evalúan el impacto de sus actividades con el objetivo de fomentar la protección ambiental y aportar al desarrollo sostenible. Lograr lo anteriormente expuesto implica conciliar las actividades humanas y el medioambiente a través de instrumentos que estimulen y viabilicen esa tarea, la cual presupone la modificación de las relaciones con los recursos ambientales (Cabalé & Calves, 2013).

Cevallos et al. (2016), consideran la gestión ambiental como un proceso orientado a alcanzar el aprovechamiento óptimo del recurso ambiental local, al minimizar los impactos ambientales negativos. La gestión ambiental se encamina a desarrollar un conjunto de acciones que permitan prevenir, reducir y eliminar los impactos negativos que pudieran provocar las prácticas organizacionales al medioambiente, asegurando la protección y preservación de los recursos naturales sobre las cuales se sustenta la producción de bienes y servicios.

Contar con procesos de gestión ambientalmente responsables, le aportará, además, ventajas competitivas a la organización. La estrategia ambiental permite apoyar la toma de decisiones en torno al quehacer ambiental de la organización, orientar el camino que debe recorrer en el futuro para adecuarse a los constantes cambios y lograr la mayor eficacia, eficiencia y calidad en los servicios y bienes que se proveen, así como definir el curso de las acciones para lograr los escenarios de actuación deseados de manera innovadora y proactiva.

Castro y Suysuy (2020) destacan la importancia y beneficios que trae consigo implementar un sistema de gestión ambiental y la responsabilidad social en las organizaciones; en tal sentido, una adecuada gestión ambiental requiere del desarrollo de métodos y la aplicación de instrumentos que permitan planear, coordinar, ejecutar y evaluar acciones y proyectos de carácter ambiental. Como proceso es el resultado de la implementación de herramientas en función de la planificación, control y mejoramiento continuo del sistema, donde la estrategia juega un rol esencial para el logro de la sostenibilidad de la organización.

Del mismo modo, la estrategia ambiental empresarial permite establecer los objetivos de la empresa con un enfoque ambiental y una visión integradora e interdisciplinar, respondiendo al carácter sistémico y complejo de la problemática ambiental, es el camino a seguir para pasar de la situación actual a la situación deseada por la organización en materia ambiental. En ella, están reflejadas las decisiones más importantes que debe tomar la organización en función de dar solución a los principales problemas que afectan el logro de la sostenibilidad y establecer las metas y acciones para este fin.

Todo lo anterior evidencia la necesidad de incorporar la dimensión ambiental en la estrategia de gestión de la organización, lo que permite desarrollar compromiso y responsabilidad en relación con la disminución del consumo de materias primas, mejor gestión de los residuos, disminución de los niveles de contaminación, lo que, a su vez, contribuye a optimizar y simplificar el proceso de toma de decisiones, alcanzándose una mayor coherencia y facilidad de manejo ambiental junto a la reducción de los costos, el rendimiento económico, las competencias y el entrenamiento de los miembros de la organización en función del logro de la sostenibilidad.

Para ello, es vital la capacitación en aras de alcanzar los propósitos ambientales, la gestión de la capacitación y la capacitación para la gestión son procesos que se interrelacionan y se presuponen mutuamente, no se pueden lograr los aprendizajes imprescindibles en la realidad cubana actual, en función del perfeccionamiento de los procesos de producción y servicios, sin superar los límites habituales de la capacitación en su conceptualización y sin replantearse su perspectiva dentro de la organización. Por tanto, el diseño de modelos, procedimientos, estrategias y metodologías de la actividad de capacitación, tanto para empleados como para cuadros y reservas, debe ser reformulada en correspondencia con la realidad cubana actual (Labrador Machín et al., 2019).

Como parte del proceso de actualización del modelo socioeconómico cubano, se crean las Cooperativas no Agropecuarias (CNoA) en diferentes sectores de la economía, muchas de las cuales han surgido a partir de las empresas estatales; otras, por iniciativas de un colectivo de personas. El Decreto-Ley No. 366 "De las Cooperativas no Agropecuarias", registrado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba con fecha 30 de agosto de 2019, apunta a perfeccionar el cooperativismo como movimiento socioeconómico y alternativa viable para atenuar los innumerables problemas presentes en la economía cubana. El propio documento subraya que los planes de la cooperativa tienen como objetivo contribuir al desarrollo económico y social sostenible de la nación, desde el ámbito territorial donde realizan sus actividades, trabajando en función de fomentar una cultura cooperativista y satisfacer sus necesidades materiales, sociales, culturales, morales y espirituales, así como la de sus familiares y la comunidad.

Generalidades sobre las CNoA en Cuba

La evolución del cooperativismo en Cuba constituye un fenómeno de gran importancia que puede contribuir, de manera significativa, a superar la situación por la que atraviesa nuestro país en el orden económico, mediante la consolidación de la experiencia del cooperativismo no agropecuario, complemento de la propiedad estatal socialista.

La propiedad cooperativa forma parte de la propiedad social, es una de sus formas junto a la propiedad estatal socialista, por lo que el perfeccionamiento de la implementación del cooperativismo en otros sectores de la economía cubana permite avanzar en la

actualización del modelo económico, el cual crece en sí mismo, en función de fortalecer su esencia socialista.

Las CNoA en Cuba han funcionado solo de forma experimental. En la actualidad, se ha decidido continuar su consolidación, pues presentan un grupo de fortalezas en su funcionamiento que se resaltan en aras de visualizar las líneas de acción para mejorar su contribución al desarrollo del modelo económico y social cubano. Entre las principales fortalezas Piñeiro (2020), entre otras, refiere las siguientes:

- Importante fuente de empleos a la sociedad, uno de los objetivos primordiales que se persigue con la promoción de cooperativas en disímiles actividades
- Incremento de los ingresos al presupuesto del Estado, el cual se libera de actividades susceptibles a ser gestionadas de forma cooperativa
- Alto nivel profesional de los cooperativistas lo cual contribuye al aprovechamiento de la fuerza de trabajo calificada y gestión de las cooperativas
- Incremento de los ingresos de los cooperativistas, lo cual les permite adquirir bienes y servicios para satisfacer sus necesidades, así como contribuir a su prosperidad y a la de sus familias
- Autonomía e independencia en la gestión de dichas entidades
- Fortalecimiento de las relaciones laborales a través del trabajo en equipo y el sentido de pertenencia hacia la cooperativa
- Asesoramiento entre las cooperativas en materia jurídica y contable

Las fortalezas evidencian cómo las cooperativas pueden ser una alternativa viable para la satisfacción de los socios, sus familias y la sociedad, la articulación de intereses individuales con colectivos a través del trabajo en equipo y para contribuir a elevar los niveles de productividad al existir mayores incentivos hacia la innovación. A decir del propio autor y entrevistas realizadas a los directivos de diferentes CNoA, no obstante, el grupo de fortalezas que caracteriza esta nueva forma de gestión aún presenta barreras que frenan su desarrollo y limitan el cumplimiento de los objetivos por los cuales fueron originadas. Entre estas, las más significativas son:

- Inexistencia de una ley general de cooperativas que agrupe a las cooperativas agropecuarias y no agropecuarias

- Ausencia de una institución que supervise, fomente y controle el movimiento cooperativo
- Poca participación del crédito bancario para financiar capital inicial e inversiones, debido al desconocimiento sobre los servicios que brinda la banca y por la dilatación del proceso de otorgamientos de créditos, sumada a la insuficiente publicidad de las ofertas bancarias que se ejercen
- Dificultad para la obtención de locales para oficinas e instalaciones
- Insuficiente disponibilidad de insumos y materiales en la red mayorista, acompañado por el desconocimiento de las entidades estatales que pueden venderle a las CNoA, conjuntamente con problemas de negociación en los precios y excesiva burocracia
- Deficiencias con la aplicación de las normas contables establecidas, a pesar de que asociados calificados en materias contables realizan la contabilidad
- Excesiva contratación permanente de mano de obra y subcontratación de parte relevante de trabajos a trabajadores por cuenta propia en actividades principales, por lo que parte de los anticipos de utilidades de los socios no son generados por estos
- Irregularidades en los procesos democráticos para la toma de decisiones que limitan el accionar de los socios en los procesos fundamentales
- Falta de educación, formación y capacitación en materia de cooperativismo, por lo que muchos de los principios establecidos al respecto se incumplen en la práctica
- Limitada visión de las cooperativas sobre su contribución social para contrarrestar los problemas del territorio, percibida solo a partir del aporte del 1 %, además de la poca información brindada por parte de los gobiernos municipales a las cooperativas sobre sus necesidades
- Ausencia de acciones de gestión ambiental y desconocimiento de su papel en función de su responsabilidad con el medioambiente

Tomando como referente lo antes señalado, los autores son del criterio que, a pesar de las fortalezas que hoy demuestran las CNoA, aún persisten deficiencias en lo fundamental y en correspondencia con los objetivos del presente trabajo, relacionadas con la gestión ambiental de las mismas como dimensión esencial para el logro de la sostenibilidad de estas y de la sociedad en general. Por todo lo anterior, se hace

necesario investigar los factores que influyen en el desempeño de estas formas productivas y en la realización de su esencia socioeconómica.

En tal sentido, se enfatiza, como uno de los retos fundamentales para el buen desempeño de la gestión empresarial en las CNoA, la incorporación de la dimensión ambiental en sus procesos de gestión estratégica a fin de convertirse en una empresa ambientalmente responsable.

Seguidamente, se exponen las metas, objetivos y acciones estratégicas fundamentales a tener en cuenta en las CNoA, tomando como referente la experiencia desarrollada en la CNoA "Café Pinar" en el Municipio de Pinar, quedando conformada su estrategia ambiental que tiene como objetivo el fortalecimiento de la gestión ambiental y la conversión de la misma en una organización ambientalmente responsable.

La gestión ambiental en las cooperativas se imbrica con los programas de responsabilidad social cooperativa, entendida esta, según la definición ofrecida por Alfonso (2008), citado en Mirabal et al. (2015), como el compromiso obligatorio y consciente que tiene la cooperativa de contribuir con el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y trabajadores, sus familias, la comunidad y la sociedad en general, sobre la base de procesos económicos eficientes y eficaces.

La responsabilidad ambiental es considerada por Gallardo et al. (2016) como una meta para la gestión ambiental empresarial en la búsqueda de la sostenibilidad, con intereses no solo en el manejo adecuado del ambiente al interior de la organización, también desde una ética del respeto a la sociedad y los clientes. Desde este punto de vista, forma parte intrínseca de la responsabilidad social empresarial.

Entre los aspectos más importantes a tener en cuenta en las organizaciones en relación con la gestión ambiental, vista desde la responsabilidad social, se citan:

- Deben operar de forma responsable con el ambiente y la sociedad y, a su vez, ser rentable económicamente para sus asociados, la comunidad y la sociedad
- Realizar actividades y procesos económicos, pero con menor impacto ambiental negativo
- Lograr menos consumo de energía, de agua y generar menos residuos

- Llevar a cabo un adecuado proceso de reciclaje
- Obtener producción y rentabilidad al mismo tiempo que se reduce el consumo de recursos naturales (agua y energía), generando menos residuos y menos emisiones de CO₂
- Lograr la adecuada sincronización de las estrategias y sistemas de gestión empresariales, incluida la estrategia ambiental, no basta con un buen diseño de las mismas, urge que se integren, impacten y se manifiesten en resultados concretos
- Realizar un adecuado diagnóstico ambiental en las entidades cooperativas como base para el diseño y aplicación de acciones y estrategias concretas
- Implementar un adecuado sistema de gestión de la capacitación en función de los temas medioambientales
- Lograr la articulación de campañas de comunicación ambiental con los sistemas empresariales que generen resultados económicos y sociales
- Evaluar el impacto de la estrategia ambiental en correspondencia con la responsabilidad social cooperativa

La constitución de las CNoA que funcionan actualmente en la provincia pinareña ha demostrado la viabilidad de esta nueva forma de gestión en el marco de la actualización del modelo económico cubano. Sin embargo, es preciso desarrollar la cooperación entre los distintos actores del sector, lo cual garantizará el éxito del cooperativismo no agropecuario y el fortalecimiento de las entidades cooperativas como la célula básica de dicho sector.

La CNoA "Café Pinar" se encuentra ubicada en el municipio de Pinar del Río, en la calle Gerardo Medina No. 32 entre Antonio Rubio e Isidro de Armas, la misma comienza a realizar sus operaciones como Cooperativa no Agropecuaria el día 7 de julio de 2014, pero fue creada por Escritura Notarial 242 el 5 de mayo de 2014, producto a la unificación voluntaria de los trabajadores que la integraban hasta ese momento. La cooperativa comienza con un patrimonio inicial de \$3000.00 pesos CUC y \$800.00 CUP. Anteriormente, era una unidad estatal subordinada al Grupo Extrahotelero Palmares, perteneciente al Ministerio del Turismo de Pinar del Río, siendo el organismo de relación el Grupo Palmares.

El inmueble consta de áreas de recepción, almacén, oficinas, 3 baños y un salón de recreación que incluye restaurante y área recreativa. En total, el local ocupa un área de 404 metros cuadrados. La entidad posee un excelente local y las condiciones ideales para la prestación de servicios turísticos y de recreación.

La cooperativa tiene el encargo estatal de constituir un centro nocturno, una instalación de carácter turístico, lo que queda establecido en los estatutos de la organización, aprobados en el acto notarial de su constitución, mencionado anteriormente.

Dentro de las actividades principales que realiza la CNoA, se encuentran:

- Prestar servicios gastronómicos y de recreación
- Arrendar el local y espacios para eventos festivos, según su capacidad y el horario de la instalación
- Alquilar espacios para actividades complementarias aprobadas por el arrendador

Los servicios se realizan en el propio local y en otros lugares que así lo requieran como servicio de alimentación a empresas y personas de grupos vulnerables en correspondencia con su responsabilidad social.

La cooperativa opera en CUP, con cuenta en el Banco Popular de Ahorro. El sistema financiero y contable de la cooperativa se ejecuta por la Resolución 426/2012 y 433/2012 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Dentro de los principales insumos adquiridos por la cooperativa, se encuentran las bebidas alcohólicas, refrescos e insumos para los equipos de cocina y de música y sus suministradores son empresas pertenecientes al Sistema Empresarial Mayorista del Ministerio del Comercio Interior.

Muchos de los insumos para la reparación y mantenimiento de equipos para la elaboración de comidas los adquiere la cooperativa por diferentes vías y por medio de contratos con los diferentes proveedores.

La Empresa de Turismo de Pinar del Río, según decisión de la cooperativa y por medio de contratos, provee de insumos de dicha empresa, servicios contables, de capacitación e introducción de soluciones y de transportación, entre otros.

Los insumos como gas licuado y otros gases industriales son vendidos a la cooperativa a los precios actuales, de acuerdo con el plan y por medio de contratos con los proveedores.

Con respecto a los servicios de electricidad, agua y teléfono, estos se pagan a las mismas tarifas que el sector estatal.

La cooperativa cuenta con un Fondo de Reservas para Contingencias, sin embargo, no cuenta con un Fondo para Inversiones y creó recientemente un Fondo para Actividades Socioculturales.

El impacto desde diferentes aristas del funcionamiento de la cooperativa en los servicios prestados ha sido positivo, reflejado en un grupo de indicadores y, sobre todo, en la elevación del sentido de pertenencia, aspecto que no se aseguraba cuando la entidad era gestionada estatalmente.

La cooperativa está integrada por 12 socios, 9 hombres y 3 mujeres, el 75 % de los socios son hombres y el 25 %, mujeres.

Por su parte, el costo por peso de los servicios que presta, mostrado en la figura 1, desde la fundación de la cooperativa hasta la actualidad, ha mantenido una tendencia decreciente, lo que evidencia la elevación de su eficiencia.

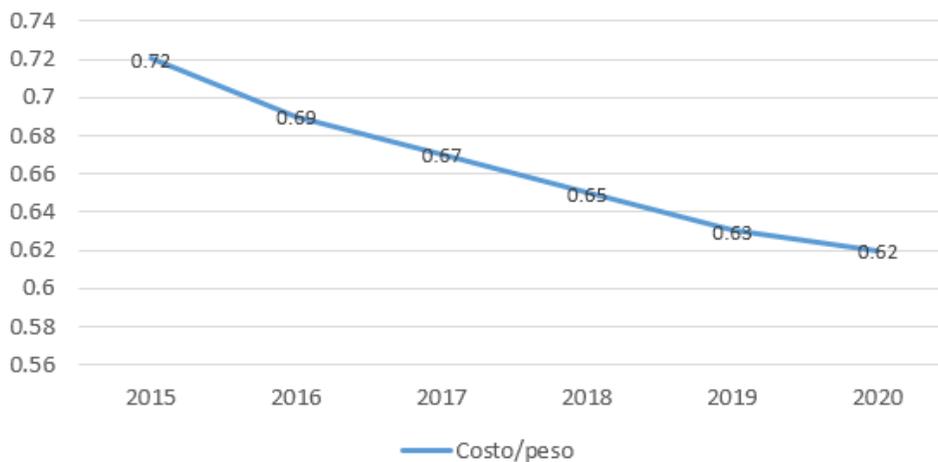


Fig. 1 - Costo por peso de venta en la CNoA "Café Pinar"

Fuente elaboración propia

Los ingresos que se obtienen como parte de las actividades que desarrolla la cooperativa van directo a su cuenta, se les paga mensualmente a los socios el anticipo y se realiza el pago de la seguridad social.

Por su parte, la figura 2 muestra el nivel de las utilidades que mantienen una tendencia al crecimiento, a pesar de dificultades en los insumos para la realización de su actividad fundamental.

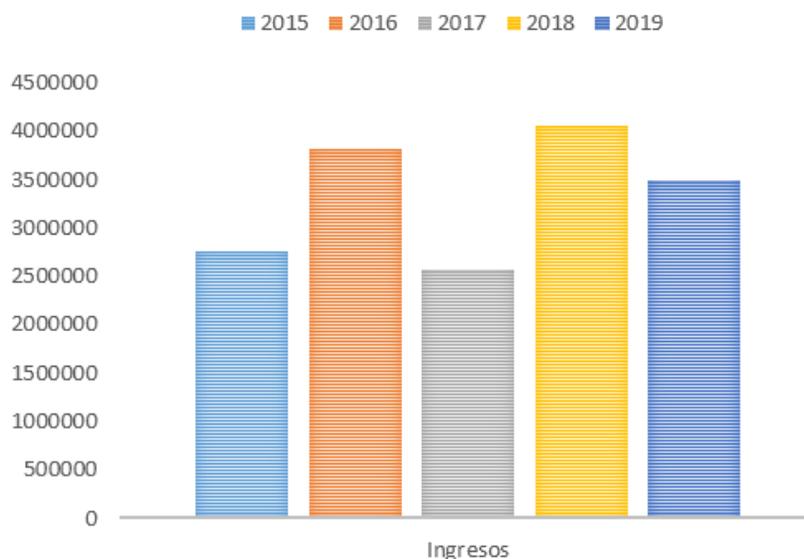


Fig. 2 - Nivel de utilidades CNoA "Café Pinar"

Fuente: Elaboración propia

Antes que "Café Pinar" fuera una CNoA, constituía una Unidad Empresarial de Base de Palmares, luego del proceso de constitución, se han dado cambios en los precios de algunos productos como parte de las estrategias de desarrollo de esta entidad y, sobre todo, influenciado por los incrementos en los precios de adquisición de los mismos a partir de la constitución de la misma, pese a que se aplica para ello un descuento del 20 %.

Asimismo, el anticipo que reciben los asociados es superior al nivel de salario que percibían antes de ser cooperativas. Lo anterior se muestra en la figura 3.

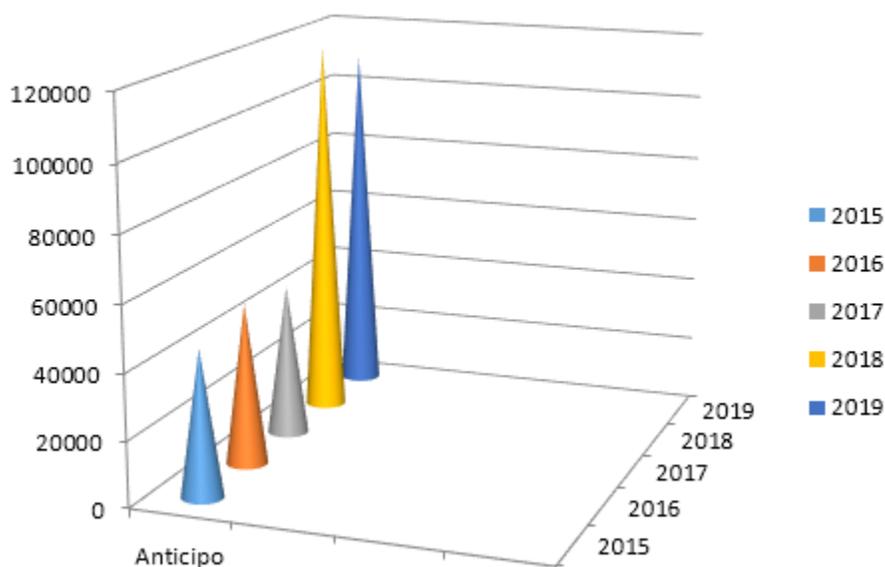


Fig. 3 - Nivel de anticipos recibidos en la CNoA "Café Pinar"

Fuente: Elaboración propia

A través de las entrevistas y encuestas realizadas, así como los resultados arrojados del diagnóstico participativo, se pudieron evidenciar los principales escollos con los cuales tropieza la gestión de la CNoA, entre los que se citan:

- Escaso dominio por parte de los directivos y socios sobre los aspectos contemplados en el marco legal que sustentan a las cooperativas
- Falta de conocimiento de las particularidades de la gestión cooperativa
- Falta de conocimiento de las particularidades de la gestión ambiental cooperativa

- Los Estatutos no responden plenamente al desempeño de la organización
- No se realizan análisis de los resultados económicos, financieros y sociales que contribuyan al proceso de toma de decisiones como parte de la gestión
- Elevados cobros de alquiler de local por parte de la entidad Palmares, en relación con este caso, consistente en 2500 CUP por cada metro cuadrado del local que ocupan, cuestión que incide en los gastos de la entidad
- La ausencia de una empresa mayorista que abastezca los insumos necesarios para los servicios que ofrecen
- Altos precios de los productos que obtienen para la venta
- Insuficientes iniciativas para suplir la falta de insumos y hacer más atractivo el servicio
- Desconocimiento por parte del resto del tejido empresarial de las formas idóneas para el establecimiento de relaciones contractuales con las CNoA
- Falta de sistematización de los procesos de gestión de la capacitación y formación
- Ausencia de estrategias y acciones de gestión ambiental

De forma general, en la CNoA "Café Pinar" del Municipio de Pinar del Río, se observan problemas en la gestión ambiental de la organización. Los grupos encuestados reconocen que la dimensión ambiental no constituye una prioridad dentro de la gestión estratégica integral, no se toman en cuenta los indicadores ambientales ni los impactos de estos en el proceso de gestión de la organización, se priorizan los indicadores económicos por encima de los sociales y ambientales, frenando el desarrollo integral de la misma.

Tomando como referencia la triangulación de la información obtenida de las diferentes fuentes de información, tanto primarias como secundarias, se determinaron las causas fundamentales que ocasionan la falta de integralidad en la gestión ambiental de la CNoA "Café Pinar" del Municipio de Pinar del Río, entre las que se citan:

- No se cuenta con una estrategia de gestión integrada que incluya la gestión ambiental
- Deficiencias en el proceso de selección del personal contratado
- Bajo nivel de conocimientos acerca de la gestión ambiental
- Contaminación acústica
- Insuficiente circulación aerodinámica en el local destinado a la recreación

- Dificultades con la importación de materias primas esenciales
- En el presupuesto de gastos financieros, no planifican inversión para la gestión ambiental
- No se conocen ni disponen las regulaciones vinculadas a la actividad ambiental
- Insuficiente cultura ambiental de los trabajadores
- Inexistencia de políticas e instituciones que promuevan la gestión ambiental para Cooperativas no Agropecuarias

Estrategia ambiental de la CNoA "Café Pinar" como herramienta de gestión

La estrategia propuesta parte del diagnóstico de los principales problemas y riesgos ambientales que genera la actividad organizacional y del estudio de las características específicas de la actividad que se desempeña, contando para esto con la participación directa y activa de los principales actores vinculados directamente en el proceso. El análisis se realiza utilizando las principales funciones organizacionales de trabajo y sus indicadores fundamentales, de acuerdo con las características específicas de la empresa en que se realiza el mismo; esta forma de trabajo con la organización permite una medición y un análisis más completo de la situación de la gestión ambiental, en el entorno externo e interno.

La propuesta tiene como objetivo diseñar una estrategia ambiental que permita generar y mejorar, de manera permanente, los marcos, espacios y procesos que garanticen a la organización una gestión ambiental responsable en función de lograr su desarrollo continuo, fundamentada sobre la base de un grupo de principios que le brindan sostén, entre los que se citan: sostenibilidad, interdisciplinariedad, ética ambiental, participación y proactividad.

Este resultado destaca como eje transversal la implementación de la Estrategia Ambiental como un instrumento esencial para la introducción paulatina del saber ambiental, pertinente al logro de la sostenibilidad, a partir de su incorporación en los diversos procesos de gestión en la organización en la que se ha trabajado.

Elementos generales que se tienen en cuenta para la elaboración de la estrategia ambiental

La estrategia ambiental que se propone consta de 4 fases:

- **Fase I:** Sensibilización de los implicados con la necesidad de la propuesta
- **Fase II:** Participación de todos los actores en el diagnóstico ambiental de la organización
- **Fase III:** Concebir el Estado actual de la gestión ambiental a partir de las características del objeto social de la CNoA "Café Pinar"
- **Fase IV:** Presentación de la propuesta de estrategia ambiental para la organización

Principios que fundamentan la estrategia ambiental propuesta

- **El carácter sostenible del desarrollo:** Exige la aplicación integral de la política ambiental a los procesos de gestión organizacional, de manera que se promueva la relación armónica necesaria entre todas las dimensiones del desarrollo social, económico, ambiental y cultural
- **La dimensión ambiental de la gestión organizacional:** Considera el medioambiente como un componente transversal y articulador del desarrollo económico, social y cultural. Reconoce el tema ambiental como un nexo integrador de todas las etapas del proceso de gestión, donde convergen el interés, la preocupación y atención de los actores involucrados en función de la solución de los problemas ambientales de la organización y su entorno, permitiendo identificar la incidencia de los impactos ambientales negativos en los resultados a alcanzar
- **Ética ambiental:** Fundamentada en una nueva racionalidad socioambiental que contribuya al logro del carácter armónico en la relación de los trabajadores con su entorno. Respeta las políticas, estrategias y normas ambientales de carácter nacional como elementos orientadores de la gestión ambiental a nivel organizacional
- **Carácter participativo y proactivo:** La formación y la capacitación ambiental de los trabajadores de la organización deben estar dirigidas a promover la

participación de los miembros de la organización a la protección y conservación de los recursos con que cuentan de acuerdo con el objeto social de cada una, así como la prevención de riesgos ambientales, identificando oportunamente peligro de daños graves o irreversibles y promoviendo la adopción de medidas costo-efectivas que contrarresten los impactos negativos de estos sobre la organización y su entorno

- **El carácter educativo de la gestión ambiental como proceso:** La solución de los problemas ambientales ha de estar acompañada de procesos educativos que propicien cambios de comportamientos y desarrollo de valores ambientales, que favorezcan la consolidación de la organización ambientalmente responsable

La presente estrategia es concebida para el periodo 2021-2026, a través de la concertación de acciones contempladas en la misma, encaminadas a mantener los logros alcanzados en materia de formación y gestión ambiental, orientadas a mantener los logros obtenidos y continuar avanzando con acciones concretas en la incorporación del enfoque medioambiental, en el accionar de la organización, desde todos los procesos que en ella se desarrollan, así como en las acciones que se realizan en función del desarrollo local.

Los actores principales para su desarrollo son los directivos y trabajadores en general. Para la conformación de los objetivos estratégicos, se tomó como referencia la caracterización de los principales problemas ambientales identificados anteriormente.

La Estrategia Ambiental de la CNoA "Café Pinar" del Municipio de Pinar del Río para el período 2020-2025 establece como:

Misión: La Estrategia Ambiental de la CNoA "Café Pinar" del Municipio de Pinar del Río responde a los intereses de esta organización y se propone mediante los procesos de gestión de los servicios la educación ambiental de socios, empleados, la familia y la comunidad, la actividad científico-técnica y de intercambio con instituciones estatales y no estatales, enclavadas en su entorno, así como la comunidad, contribución al mejoramiento ambiental de la organización, de instituciones y comunidades del territorio a través de propuestas creativas e innovadoras.

Visión: La CNoA "Café Pinar" del Municipio de Pinar del Río logra avances sustantivos en el logro de una adecuada cultura ambiental y en la prevención, mitigación o solución de los impactos ambientales negativos en el contexto socioeconómico y el entorno donde se encuentra, mediante acciones ambientales hacia lo interno de la organización, así como la implementación de acciones de conjunto con instituciones estatales y la comunidad en sentido general y el desarrollo de proyectos que tributen al desarrollo de las relaciones armónicas y el mejoramiento de la calidad de vida de sus socios empleados, la familia y la comunidad en general, convirtiendo la misma en una organización ambientalmente responsable, posicionándose como líder en la gestión ambiental.

Objetivo general: Gestionar la introducción paulatina de la dimensión ambiental en la estrategia de gestión integral de la organización a partir de la conformación de la estrategia ambiental, mostrando un alto sentido de identidad con la problemática ambiental, así como un espíritu innovador y creativo que permita convertirla en una organización ambientalmente responsable.

Objetivos estratégicos:

1. Elevar la educación ambiental en todos los directivos y trabajadores para propiciar paralelamente una imagen responsable ante los clientes
2. Reducir los niveles de contaminación mediante el manejo adecuado de los residuos que se generan y de la adquisición ambientalmente responsable de insumos, bienes y servicios
3. Minimizar los riesgos por emergencias ambientales en el uso de las tecnologías disponibles
4. Identificar y cumplir con todos los requisitos legales y normativos aplicables en materia de medioambiente
5. Incentivar los procesos de innovación tecnológica a fin de aportar soluciones para la mejora y cuidado del medioambiente
6. Fomentar la cooperación con otras entidades y organizaciones para la formación de los recursos humanos y el desarrollo de proyectos ambientales
7. Consolidar el sistema de Gestión Ambiental para lograr su certificación

Proyección: objetivos estratégicos y acciones hasta el 2026

1. Elevar la educación ambiental en todos los directivos y trabajadores, propiciando paralelamente una imagen responsable ante los clientes

1.1. A partir del conocimiento de los principales problemas ambientales que se generan en la organización, incorporar temas de formación y capacitación ambiental en la planificación estratégica

1.2. Desarrollar programa de formación de valores en los directivos y trabajadores de responsabilidad ambiental, que propicien su participación activa y consciente en el mejoramiento de la problemática ambiental del entorno interno y externo de la organización

2. Reducir los niveles de contaminación mediante el manejo adecuado de los residuos que se generan y de la adquisición ambientalmente responsable de insumos, bienes y servicios

2.1. Realizar una caracterización de las aguas residuales que se vierten al alcantarillado

2.2. Realizar monitoreo a los sistemas de tratamiento de residuales

2.3. Elaborar plan de acción para el manejo de desechos peligrosos

2.4. Formalizar contratos y convenios con la Dirección Provincial de Comunales para la recogida y traslado de los desechos

2.5. Mantener el cumplimiento de los requisitos establecidos en las órdenes e indicaciones para el ahorro de portadores energéticos

2.6. Diseñar e implementar la política de uso racional de los recursos con que cuenta la organización

2.7. Diseñar y controlar el cumplimiento de las medidas de protección ambiental en la organización

3. Minimizar los riesgos por emergencias ambientales en el uso de las tecnologías disponibles

3.1. Diseñar y actualizar los planes de reducción de desastres, incluyendo la prevención y manejo de estas emergencias y su compatibilización con la Defensa Civil del Territorio

4. Identificar y cumplir con todos los requisitos legales y normativos aplicables en materia de medioambiente

4.1. Mantener permanente actualización de los cambios en la legislación vigente en materia de medioambiente

5. Incentivar los procesos de innovación tecnológica, a fin de aportar soluciones para la mejora y cuidado del medioambiente

5.1. Incentivar tareas y proyectos de innovación tecnológica de conjunto con otras entidades del territorio, a fin de mitigar y prevenir impactos ambientales negativos en la organización

6. Fomentar la cooperación con otras entidades y organizaciones para la formación de los recursos humanos y el desarrollo de proyectos ambientales

6.1. Diseñar plan de formación de capacidades en materia ambiental, tanto para directivos como trabajadores de la organización

7. Consolidar el sistema de Gestión Ambiental para lograr su certificación

7.1. Mantener actualizado el diagnóstico ambiental de la organización

7.2. Diseñar, sistematizar y controlar el cumplimiento estricto de los programas ambientales en la organización

7.3. Realizar auditorías internas periódicas que permitan evaluar el cumplimiento del programa ambiental con el enfoque de mejora continua

7.4. Diseñar y evaluar el desempeño ambiental de la organización

El trabajo igualmente tiene importancia ambiental, social y económica. Las acciones que se proponen están directamente relacionadas con las actividades específicas y funciones de trabajo que pueden ser valoradas, tanto cuantitativa como cualitativamente. Estas mediciones y estas valoraciones de actividades y funciones son simultáneamente las mediciones y las valoraciones del trabajo de las personas que responden por ellas, lo que deberá contribuir a que exista un mayor interés y entusiasmo en directivos y trabajadores, con el objetivo de hacer de esta organización una organización responsable en el tema ambiental.

La consolidación de la estrategia ambiental, articulada a la estrategia de desarrollo de las cooperativas y su repercusión en la comunidad y el territorio, requerirá también un atinado liderazgo que logre integrar a todos los actores vinculados con el sector. De lo expuesto anteriormente, se puede sintetizar lo siguiente:

- Al identificar los aspectos teóricos relacionados con la gestión integrada y la gestión ambiental, organizacional, se constató que ambas disciplinas se vinculan de forma teórica y práctica, generando sinergias que las hacen interdependientes en la consecución de los objetivos finales de una CNoA
- El diagnóstico realizado en la Cooperativa no Agropecuaria "Café Pinar" en el municipio de Pinar del Río reveló los principales problemas ambientales de la misma con sus características y particularidades, se evidenció una insuficiente incorporación de la gestión ambiental en la estrategia integral de desarrollo de la organización
- La estrategia propuesta facilita la puesta en marcha de un grupo de acciones derivadas de objetivos estratégicos que permitirán convertir a esta organización en una organización ambientalmente responsable

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alzate Ibañez, A. M., Ramírez Ríos, J. F., & Bedoya Montoya, L. M. (2019). Modelo para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y ambiental en una empresa siderúrgica. *Ciencias Administrativas*, (13), 032. <https://doi.org/10.24215/23143738e032>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (1997). *Ley del Medio Ambiente* (Ley 81 de 1997). Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria No. 7. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/ley-81-de-1997-de-asamblea-nacional-del-poder-popular>
- Bustio Ramos, A. (2004). *Gestión comunitaria y planificación integrada de zonas costeras: La Coloma y Cortés, dos estudios de casos cubanos* [Programa de Doctorado: Desarrollo Sostenible Conservativo de Bosques Tropicales. Manejo Forestal y Turístico, Universidad de Alicante]. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/3324>
- Cabalé, E., & Calves, S. (2013). El desarrollo sostenible en la actividad de la construcción. En C. Gómez Gutiérrez & A. Gómez Sal, *Referencias para un análisis del desarrollo sostenible* (pp. 111-119). Universidad de Alcalá.
- Castro Torres, A. S., & Suysuy Chambergo, E. J. (2020). Herramientas de gestión ambiental para reducir el impacto de los costos ambientales en una empresa de construcción. *Universidad y Sociedad*, 12(6), 82-88. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1817>
- Cevallos Uve, G. E., Campos Tufiño, M., & Nevares García, J. B. (2016). Relación gestión ambiental-competitividad territorial bajo el enfoque de la prospectiva estratégica. *DELOS: Desarrollo Local Sostenible*, 9(25). <https://www.eumed.net/rev/delos/25/gestion.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1143>

- Citma. (2016). *Estrategia Ambiental Nacional 2016-2020*. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
<http://repositorio.geotech.cu/jspui/handle/1234/2727>
- Cosano Delgado, S., & Acosta García, T. (2009). La gestión ambiental, herramienta para el replanteamiento estratégico de la empresa. *Contribuciones a La Economía*, (abril). <https://www.eumed.net/ce/2009a/cdag.htm>
- Gallardo Milanés, O. A., Hijuelos Pupo, N. J., & Álvarez Calzado, Z. C. (2016). La gestión de la dimensión ambiental en la empresa CUBIZA Holguín, Cuba. *Ciencias Holguín*, 22(3), 47-63.
<http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/965>
- Gil Rodríguez, A., Pell del Río, S. M., & Valdés Santiago, D. (2020). Guía metodológica para la gestión ambiental: Una propuesta cubana. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(2). <http://www.rces.uh.cu/index.php/RCES/article/view/372>
- González Ordóñez, A. I. (2017). La gestión ambiental en la competitividad de las Pymes. *Revista Científica Agroecosistemas*, 5(1), 60-70.
<https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/99>
- Labrador Machín, O., Bustio Ramos, A., Hernández, J. R., & Cionza Villalba, E. L. C. (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 64-73.
<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/222>
- Mirabal González, Y., Marín de León, I., & Alfonso Alemán, J. L. (2015). Educación Cooperativa y Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa. *Avances*, 16(1), 9-17.
<http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/62>
- Páez Egüez, J. C., Recalde Rodríguez, M. F., Zumárraga Marroquín, K. E. V., & Haro Haro, E. R. (2018). *Nociones básicas de gestión ambiental*. El Conejo.
<https://isbn.cloud/9789978875407/nociones-basicas-de-gestion-ambiental/>

Piñeiro Harnecker, C. (2020). Las cooperativas no agropecuarias y su contribución al desarrollo local. Propuesta de medidas para materializar sus potencialidades.

Revista Economía y Desarrollo (Impresa), 164(2).

<http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/771>

Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva*. Pirámide.

<https://www.edicionespiramide.es/libro.php?id=2366655>

Rodríguez Sánchez, D. (2021). Evaluación de la gestión ambiental de la Empresa Cubana de Lubricantes, Santiago de Cuba. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 12, 208-231.

<https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5187>

Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters*.

Crown Business. <https://www.worldcat.org/title/good-strategy-bad-strategy-the-difference-and-why-it-matters/oclc/756676635>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Ania Bustio Ramos y Odalys Labrador Machín desarrollaron la concepción de la investigación, diseñaron el estudio, analizaron los datos y elaboraron el borrador, así como participaron en la revisión crítica del artículo con aportes importantes a su contenido intelectual hasta su aprobación final para ser publicado.

Miriela Mitjans Madan estuvo implicada en la concepción metodológica, y en el análisis e interpretación de los datos.

Todos los autores son responsables de la integridad y calidad del artículo enviado y eventualmente publicado.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Ania Bustio Ramos; Odalys Labrador Machín; Miriela Mitjans Madan