

**GP-29**

## **GESTIÓN AMBIENTAL EN LAS EMPRESAS CUBANAS. ESLABÓN IMPRESCINDIBLE PARA LA GESTIÓN INTEGRADA**

**María Gloria Fabregat Rodríguez**

Centro de Estudios Ambientales de Cienfuegos (CEAC), Cuba

[gloria@gestion.ceac.cu](mailto:gloria@gestion.ceac.cu)

### **RESUMEN**

En la actualidad y de manera creciente el medio ambiente se comporta como factor de competitividad. Tanto la calidad, como la integración ambiental potencian la mayor eficiencia del proceso de producción, o sea, la reducción de los costos, menores riesgos, así como la posibilidad de mayores ventas de productos. Por lo tanto, para gestionar la empresa, es fundamental incluir la consideración de la dimensión ambiental, en cada labor que se realice en el conjunto del proceso productivo. (Mateo,2006)

En Cuba se aprueban en el año 2007 nuevos instrumentos jurídicos que rigen el trabajo de las empresas que implantan el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, así como un Manual Integrado de Gestión, con alcance a los sistemas de Gestión de la Calidad, Gestión Ambiental y Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo

La Empresa con su Gestión Ambiental, garantiza incorporar la dimensión ambiental en la planificación y administración de la Empresa a través, entre otros el diagnóstico ambiental, la educación ambiental de los trabajadores, la aplicación de la legislación ambiental vigente y el programa ambiental, como parte del "Plan anual".

El trabajo realiza una valoración cualitativa del desarrollo de los instrumentos anteriores en algunas empresas del municipio de Cienfuegos, así como el reto de la responsabilidad social de la empresa en la que se considera a la comunidad y a la sociedad en su conjunto.

## **SISTEMA DE GESTIÓN**

Se considera una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización cuyos objetivos ayuda a lograr mediante estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado.

Las empresas modernas se enfrentan a muchos retos como son: la rentabilidad, competitividad, globalización, rapidez de los cambios, capacidad de adaptación, crecimiento, tecnología etc. Equilibrar todos estos requisitos empresariales puede constituir un proceso difícil y desalentador. Es aquí donde entran en juego los sistemas de gestión, al permitir aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización.

La implantación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a:

- Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros
- Mejorar la efectividad operativa
- Reducir costes
- Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas
- Proteger la marca y la reputación
- Lograr mejoras continuas
- Potenciar la innovación
- Eliminar las barreras al comercio
- Aportar claridad al mercado

El uso de un sistema de gestión probado le permite renovar constantemente su objetivo, sus estrategias, sus operaciones y niveles de servicio.

## **SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL**

La Organización Internacional de Normalización, ISO, fue creada en 1946, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Con base en Ginebra, Suiza, está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales que representan a más de 100 países, donde Cuba está representada.

En octubre de 1996, aparece el primer componente de la serie de estándares ISO 14000 que revolucionan la forma en que los gobiernos y las industrias o empresas van a enfocar y tratar los asuntos ambientales. Aportaron un lenguaje común para la gestión ambiental y establecieron un marco para la certificación de sistemas de

gestión ambiental con mayor responsabilidad de las empresas, que asegure mantener la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socio-económicas.

En los últimos 20 años, ISO ha publicado más de 350 normas sobre aspectos específicamente ambientales, como calidad del aire, agua y suelo, así como sobre las emisiones de humo de los vehículos.

Las normas de la serie ISO 14000 permiten que cualquier organización industrial o de servicios, de cualquier sector, pueda tener control sobre el impacto de sus actividades en el ambiente. El enfoque genérico de sistemas - exitosamente iniciado por las ISO 9000 de Gestión de la Calidad - permite una evaluación precisa y una comparación de las medidas tomadas por las organizaciones para encarar su responsabilidad con relación al ambiente. Como el criterio para la elaboración de normas internacionales está basado en el consenso internacional de los distintos interesados - la industria, el gobierno y los especialistas ambientales - las normas ayudan a prevenir que requerimientos nacionales divergentes se conviertan en barreras técnicas al comercio, mientras que permitirá a quienes las pongan en práctica demostrar el cumplimiento de las metas ambientales.

Son un conjunto de documentos de gestión ambiental que, una vez implantados, afectará todos los aspectos de la gestión de una organización en sus responsabilidades ambientales y ayudará a las organizaciones a tratar sistemáticamente asuntos ambientales, con el fin de mejorar el comportamiento ambiental y las oportunidades de beneficio económico. Los estándares son voluntarios, no tienen obligación legal y no establecen un conjunto de metas cuantitativas en cuanto a niveles de emisiones o métodos específicos de medir esas emisiones. Por el contrario, ISO 14000 se centra en la organización proveyendo un conjunto de estándares basados en procedimiento y unas pautas desde las que una empresa puede construir y mantener un sistema de gestión ambiental.

En este sentido, cualquier actividad empresarial que desee ser sostenible en todas sus esferas de acción, tiene que ser consciente que debe asumir de cara al futuro una actitud preventiva, que le permita reconocer la necesidad de integrar la variable ambiental en sus mecanismos de decisión empresarial.

La norma se compone de los siguientes cinco elementos:

**Sistemas de Gestión Ambiental (14001** Especificaciones y directivas para su uso – **14004** Directivas generales sobre principios, sistemas y técnica de apoyo.)

**Auditorías Ambientales (14010** Principios generales- **14011** Procedimientos de auditorías, Auditorías de Sistemas de Gestión Ambiental- **14012** Criterios para certificación de auditores)

**Evaluación del desempeño ambiental (14031** Lineamientos- **14032** Ejemplos de Evaluación de Desempeño Ambiental)

**Análisis del ciclo de vida** (14040 Principios y marco general- 14041 Definición del objetivo y ámbito y análisis del inventario- 14042 Evaluación del impacto del Ciclo de vida- 14043 Interpretación del ciclo de vida- 14047 Ejemplos de la aplicación de ISO 14042- 14048 Formato de documentación de datos del análisis)

**Etiquetas ambientales** (14020 Principios generales- 14021 Tipo II- 14024 Tipo I – 14025 Tipo III)

**Términos y definiciones** (14050 Vocabulario)

Las normas de la familia ISO 14000 fueron desarrolladas sobre la base de los siguientes principios:

- deben resultar en una mejor gestión ambiental
- aplicables a todas las naciones
- promover un amplio interés en el público y en los usuarios de los estándares
- deben ser no prescriptivas y flexibles, para poder cubrir diferentes necesidades de organizaciones de cualquier tamaño en cualquier parte del mundo
- servir a los fines de la verificación tanto interna como externa
- basadas en conocimiento científicos
- prácticas, útiles y utilizables.

De cara a Río+20 la ISO ha lanzado un folleto donde afianza su papel protagónico en la traducción de buenas intenciones sobre la sustentabilidad en resultados concretos y propicia una apreciación global de cómo la carpeta actual de ISO de más de 18 600 normas proporciona soluciones en las tres dimensiones de desarrollo sustentable: medioambiental, económico y social.

## **SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADA**

PAS 99 es la primera especificación de requisitos del mundo para sistemas de gestión integrada. Se desarrolla como respuesta a la demanda del mercado de alinear los procesos y procedimientos en una estructura holística que permitiera operar con mayor eficacia.

Un sistema de gestión integrada puede incluir entre otras, las normas:

- ISO 9001 Gestión de la calidad
- ISO 14001 Gestión medioambiental
- OHSAS 18001 Salud y seguridad en el trabajo
- ISO/IEC 27001 Seguridad de la información

- ISO 22000 Inocuidad de los alimentos seguridad alimentaria
- ISO/IEC 20000 Gestión de servicios de TI

Las ventajas de la gestión integrada incluyen:

- Costes reducidos: al evitar duplicaciones de las auditorías internas, control de documentos, formación y administración; la adopción de futuros sistemas de gestión será mucho más efectiva.
- Ahorro de tiempo: al tener una sola revisión de gestión
- Enfoque holístico de la gestión de los riesgos empresariales: al garantizar que se tienen en cuenta todas las consecuencias de cualquier medida tomada, incluidas las repercusiones mutuas y los riesgos relacionados
- Reducción de duplicaciones y burocracia: el hecho de tener un solo conjunto de procesos garantiza que los requisitos de las normas en cuestión se coordinan, las cargas de trabajo se optimizan y se evitan los sistemas dispares.
- Menos conflictos entre sistemas: al evitar los „imperios“ separados en aras de la calidad y el medio ambiente, las responsabilidades quedan claras desde el principio.
- Mejora de la comunicación interna y externa: al tener un único conjunto de objetivos, puede prosperar una cultura de enfoque en equipo y mejorar la comunicación.
- Enfoque mejorado del negocio: el hecho de tener un sistema enlazado con los objetivos estratégicos del negocio contribuye a la mejora continua de la organización en su conjunto.
- Moral y motivación mejoradas del equipo: al enlazar las funciones y responsabilidades con los objetivos, resulta más fácil implantar los cambios y las iniciativas nuevas, lo que contribuye al dinamismo y éxito de la compañía.
- Auditorías internas y externas optimizadas: al minimizar el número de auditorías necesarias y maximizar el número de personas involucradas

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA (RSE)**

La responsabilidad social es un tema de gran actualidad que pone de manifiesto la inquietud sobre el papel que la empresa debe desempeñar en el ejercicio de sus funciones en la sociedad. Pueden considerarse cinco dimensiones de la RSE: financiera, corporativa, de recursos humanos, medioambiental y social.

Cuando el Global Compact de las Naciones Unidas oficializa el concepto de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSC y RSE respectivamente) en el año 2000, los altos directivos de las más importantes compañías comenzaron a sopesar la importancia que tendría, en un mediano plazo, este concepto en todo el mundo

En noviembre de 2010 sale la norma ISO 26000 que tiene como objetivo el desarrollo sostenible y anima a las empresas a ir más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una parte esencial de la responsabilidad social por lo que son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable.

Si bien la RSE nació como una iniciativa que aspiraba conseguir un compromiso voluntario por parte de las entidades en materia de responsabilidad social, hoy para muchas empresas del orbe implantarla, tanto dentro como fuera de la organización, es considerado como una obligación para poder mejorar el medioambiente y, así, nuestra calidad de vida.

## **CUBA**

En octubre del año 1987, en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba, se decidió recomendar al Estado y al Gobierno trasladar, de forma ordenada y programada, la experiencia que se había desarrollado en el sistema empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Cuba y que estas experiencias fueran enriquecidas con las desarrolladas por los demás organismos de la economía nacional.

Una vez concluido el Congreso, se crea el Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial con la misión de dirigir y controlar la implantación del perfeccionamiento empresarial en las empresas estatales.

Anteriormente habían existido en Cuba varios Sistemas de dirección de la economía:

El primero fue el Sistema Presupuestado de Financiamiento para la Industria y el de Cálculo Económico para la agricultura (1959 a 1966) que aunque tuvo la contabilidad como basamento para el sistema y dio un papel importante a la planificación, esta fue excesivamente centralizada favoreciendo el burocratismo.

Más tarde se implantó el Sistema de Registro Económico (1967 a 1975) donde se eliminó la contabilidad, se incrementa la gratuidad con exceso de dinero circulante, se deja de tomar en cuenta el costo y el gasto de recursos humanos y materiales entre otras deficiencias.

En este período se elimina la carrera de Contador público en la Universidad y se reduce en más de un 70 % las matrículas de los Institutos de Economía.

Aunque en la última etapa de este Sistema se tratan de realizar algunas correcciones, a juicio de los especialistas la falta de integralidad en las medidas no logran superar todas sus debilidades.

En 1975 se establece el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía que llega hasta 1986 y concibió la planificación como la base del Sistema, se basó en el cálculo económico pero se considera excesivamente centralizado y el proceso de planificación muy complejo.

Desde 1986 no se registra un Sistema formalizado para la dirección de la economía hasta la actualidad, aunque se pueden definir dos momentos importantes en la dirección económica en nuestro país, década del 90 hasta principios del 2000 (las empresas operaban con su dinero sin control estatal) y del 2004 hasta el momento actual (las empresas manejan sus propios recursos y entregan el excedente pero con mecanismos de regulación del Estado)

En agosto de 1998, el Consejo de Estado de la República de Cuba aprobó el Decreto Ley No. 187 que pone en vigor las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.

La meta más importante de las empresas que implantan el perfeccionamiento empresarial es consolidar el Sistema de Dirección y Gestión, que quiere decir que todos los sistemas en la empresa funcionan bien, según lo previsto en el Decreto-Ley No. 252 del Consejo de Estado que son las bases jurídicas del Sistema y el Decreto No. 281/07 del Consejo de Ministros que es su Reglamento.

Metodológicamente lo primero es la preparación del personal de la empresa para asumir el cambio; en la Cuba socialista, este proceso es económico y técnico, pero además está sustentado sobre fuertes bases políticas.

Posteriormente viene la etapa del diagnóstico donde deben diagnosticarse todos los problemas de la empresa con criterios participativos.

Un aspecto importante son los sistemas de calidad. La empresa cubana debe eliminar el paradigma de que es una empresa productora de bienes y servicios exclusivamente; se produce para satisfacer las necesidades de un cliente. Este concepto también es aplicable a la ciencia y a la innovación.

Como algo novedoso se incluyó un Manual Integrado de Gestión, con alcance a los sistemas de Gestión de la Calidad, Gestión Ambiental y Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo que no quiere decir que sean estos los únicos sistemas que pueden integrarse entre sí.

Si los trabajadores de la empresa no dominan los sistemas y la base reglamentaria en lo que a cada cual compete, no hay consolidación.

Sistemas que componen el Sistema de Dirección y Gestión

ARTÍCULO 55.-Al aplicar el sistema, cada empresa u organización superior de dirección se estudiará como un todo integral, abarcando todos los sistemas que lo componen, los mismos son:

- Sistema de Organización General.
- Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.
- Sistema de Atención al Hombre.
- Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
- Sistema de Gestión de la Calidad.
- Sistema de Gestión del Capital Humano.
- Sistema de Gestión Ambiental.
- Sistema de Gestión de la Innovación.
- Sistema de Planificación.
- Sistema de Contratación Económica.
- Sistema de Contabilidad.
- Sistema de Control Interno.
- Sistema de Relaciones Financieras.
- Sistema de Costos.
- Sistema de Precios.
- Sistema Informativo.
- Sistema de Mercadotecnia.
- Sistema de Comunicación Empresarial.



## Sistema de gestión ambiental

Este sistema se implanta en Cuba por la NC ISO 14001:2004 y se define como:

La incorporación de la gestión ambiental en los procesos productivos y de servicios, de las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, tiene el propósito de prevenir, reducir y finalmente eliminar los impactos negativos que estos procesos causan al medio ambiente, asegurando la protección y preservación de los recursos naturales sobre los cuales se sustenta la producción de bienes y servicios. Es una necesidad social insoslayable de las empresas proteger el ambiente.

La gestión ambiental, en el marco de aplicación de la legislación actual vigente, tiene incluido como elementos que la conforman:

1. El diagnóstico ambiental
2. La educación ambiental de todos los trabajadores
3. La superación y capacitación de todo el personal
4. La aplicación de la legislación ambiental vigente
5. Los compromisos ambientales dentro de su política integral y los objetivos ambientales, que conforman y definen la estrategia ambiental dentro de la estrategia integral de la Empresa.
6. El programa ambiental, como parte del "Plan anual".

Los pasos principales para lograr una gestión ambiental certificada son:

- Establecer una política, fijar objetivos y metas, desarrollar programas ambientales.
- Detectar los aspectos ambientales e identificar los impactos significativos.
- Documentar los procesos y definir los registros necesarios.
- Evaluar el sistema a través de auditorías internas.
- Implementar acciones correctivas y preventivas – ciclo de mejoras.
- Auditoría de certificación a través de un organismo acreditado-Auditorías de mantenimiento,

asegurando la continuidad del correcto funcionamiento del sistema de gestión ambiental a

través de auditorías internas y externas.

## **La gestión integrada**

Para la gestión integrada Cuba cuenta desde el año 2008 con la NC PAS 99: Especificaciones de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración.

Además se encuentran avalados por la certificación nacional e internacional el Sistema de Gestión de la Calidad por la norma NC-ISO-9001:2001 el Sistema de Gestión Medioambiental por la NC ISO-14001:2004 y el Sistema de Seguridad y Salud según NC- OHSAS-18001:2005.

Muchas empresas que han entrado en perfeccionamiento y en general con alguna gestión integrada en su SISTEMA DE ORGANIZACIÓN GENERAL se proponen funciones particulares como la realización cada cierto período de tiempo, por ejemplo dos años, los diagnósticos ambientales definiendo los problemas relacionados y las medidas para su solución, control o mitigación.

En 2001 se inició la publicación de la Revista Cubana de Gestión Empresarial (RCGE), por acuerdo entre el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE) y la Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT).

En el año 2009 se presentó la revista en formato digital con una selección de artículos publicados entre el 2001 y 2004. También se han desarrollado en 2010 un boletín digital y un sitio web como portal de conocimiento organizacional con productos novedosos.

Ha respaldado también la publicación de las ponencias de los eventos relacionados con la temática.

### **Entre las deficiencias y retos del proceso de perfeccionamiento empresarial en Cuba según los especialistas están:**

- Incongruencias en el trabajo entre las empresas que se encuentran aplicando el SDGE y las que no lo están, que entre otros elementos entran en conflicto a partir del mantenimiento de la cadena de impagos, demoras de otros para solventar sus deudas.
- Alta centralización de las decisiones para implementar los sistemas diseñados, los problemas con la aplicación de la nueva escala salarial y la resistencia al cobro por resultados y no por esfuerzos.

- El insuficiente crecimiento de las utilidades y la consecuente dilación en la mejoría salarial lo que incide de forma negativa sobre la motivación de los trabajadores y su consecuente estabilidad y productividad laboral.
- Deficiente preparación de directivos, aparatos económicos y trabajadores para asumir los cambios.
- Los principales directivos no se sienten líderes de las transformaciones en parte condicionado por la excesiva reglamentación, así como por las limitaciones en sus funciones.
- Se mantiene el enfoque operativo por encima de lo estratégico, que condiciona la visión cortoplacista de la gestión y no permite el trazado de estrategias para el desarrollo de la empresa.
- Los documentos de diagnóstico y en general el expediente, se confeccionan y dejan de actualizarse una vez que la empresa obtiene la autorización para implementar el proceso de perfeccionamiento empresarial, se aprecian como documentos que bajan de arriba, no como instrucciones de los procesos con una necesaria y permanente rectificación y mejoras continuas para el buen desempeño de la empresa.
- Deficiente utilización de tecnologías informáticas que muchas veces se piensa resolverán los problemas sin considerar que la esencia está en el suministro a estos sistemas de datos errados o deficientes que definitivamente darán informaciones con dificultades.
- Duplicidad de información existente en los expedientes de las empresas que han implantado el sistema, a otros organismos/ministerios que la exigen de forma vertical.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Aunque el Sistema Empresarial cubano está en proceso de desarrollo y perfeccionamiento, es importante destacar la tendencia a la implementación de los sistemas de calidad, que fue desde siempre donde más se trabajó y actualmente una fuerte intención a priorizar la instauración de los sistemas económicos que de hecho son prioritarios y estratégicos pero vale destacar la importancia de no descuidar la gestión ambiental, fundamentalmente en las empresas donde ello sea un rublo para la calidad y competitividad.