

Enl@ce: Revista Venezolana de Información,  
Tecnología y Conocimiento  
ISSN: 1690-7515  
Depósito legal pp 200402ZU1624  
Año 10: No. 1, Enero-Abril 2013, pp. 31-52

Cómo citar el artículo (Normas APA):  
Vilariño Corella, C.M. (2013). Contribución a la gestión estratégica organizacional con enfoque ambiental. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10 (1), 31-52

# Contribución a la gestión estratégica organizacional con enfoque ambiental

*Carlos M. Vilariño Corella*

## Resumen

El informe presentado en 1987-1988 sobre “nuestro futuro común” en las Naciones Unidas con el fin de analizar la relación entre medio ambiente y desarrollo económico da paso a la concepción de desarrollo sostenible y su significado en el campo empresarial. Hoy constituye un problema la contradicción entre la necesidad práctica 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. Este artículo tiene como objetivo definir los pilares estratégicos, los factores dinamizadores y las variables tributarias para transitar hacia una gestión ambiental organizacional efectiva desde bases teóricas. Como principal resultado se logró una estrategia organizacional con enfoque ambiental y la sostenibilidad de sus procesos a través del capital humano dinamizado. También, el conocimiento del nivel de integración ante la influencia de los elementos motores como lo muestra un desempeño organizacional con responsabilidad social.

**Palabras clave:** desempeño ambiental, estrategia organizacional, dinamización, factores dinámicos

Recibido: 22/1/13    Aceptado: 21/3/13

---

<sup>1</sup> Ingeniero Mecánico. Máster en Administración de Empresas. Aspirante al Título de Doctor en Ciencias Técnicas. Docente de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” Cuba.  
Correo electrónico: cvilarino@fe.uho.edu.cu

# Contribution to the Strategic Management Organizational with Environmental Approach

## Abstract

The report presented in 1987-1988 on “our common future” in the United Nations in order to analyze the relation between environment and economic development passes to the conception of sustainable development and your meaning in the managerial field. Today the contradiction constitutes a problem between the practical need to improve the environmental performance of the organizations and the effectiveness of the technologies that allow to invigorate the environmental management process from the managerial strategy. This article takes as a target to define the strategic props, the revitalizing factors and the tributary variables to journey towards an environmental management organizational effective from theoretical bases. As principal result achieved a strategy organizational with environmental approach and the sustainability of your processes through the invigorated human capital. Also, the knowledge of the level of integration before the influence of the motive elements as a performance shows it organizational with social responsibility.

**Keywords:** Environmental Performance, Strategy Organizational, Dinamization, Dynamic Factors

## Introducción

A escala global se padecen los efectos heredados de tantos años de hegemonía de grandes consorcios y transnacionales, los cuales junto a los organismos financieros internacionales tienen la responsabilidad de asegurar la globalización neoliberal, cuyo propósito es el enriquecimiento a costa de producir más con tecnologías novedosas e inalienables, generando altos consumos de recursos cada vez más empobrecidos y ecológicamente más desequilibrados.

Es innegable que el ser humano debe considerar todos aquellos elementos o factores claves

para el desarrollo de las economías, dejando de pensar solamente en el marco de las ganancias a cualquier costo como única meta. Es por ello que el pensamiento estratégico anda a la caza de resolver primero los problemas que define la variable ecología, pero muy pocos equipos directivos se ocupan en abordar las propuestas en cuanto a los problemas ambientales, en contradicción no pocas veces con las metas económicas (Miller y Friesen, 1980; Dutton y Duncan 1987, 1991; Amburgey y Dancin, 1994)

La situación internacional para el contexto empresarial<sup>2</sup> se especifica por su alcance en tres grandes características básicas: el ritmo acele-

---

<sup>2</sup> Se hace referencia a la Exposición del Dr. C. R. González Bermúdez, Ministro a.i. del CITMA en el Seminario Nacional para Directores de Empresas que se encuentran transitando en el Perfeccionamiento Empresarial. Ciudad de La Habana, septiembre de 2007.

rado del cambio tecnológico y su influencia en la producción y la preservación del medio ambiente; la expansión internacional de la tecnología y los problemas asociados con el cambio climático, y el aumento de la complejidad tecnológica de los mercados, de las exigencias en cuanto a calidad de los productos y de producciones más limpias.

Ya desde el informe 1987-1988 sobre “nuestro futuro común” presentado ante las Naciones Unidas por Grö Harlem Brundtland, el cual logra la aprobación de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (WCED, siglas en inglés), para el análisis de la relación entre medio ambiente y el desarrollo económico, se busca el balance a través de soluciones objetivas de la protección ambiental junto con la necesidad del desarrollo económico y prosperidad. Ello da paso a la concepción de desarrollo sostenible y su significado en el campo empresarial (Epstein, 2000; Aguilera, 2006).

La situación ecológica mundial y las necesarias acciones concretas y relevantes no son ajenas a nuestro país, el cual da muestras de respeto y responsabilidad a través de la conducta capaz de formular leyes muy precisas y su instrumentación; el control, supervisión, regulación y un diseño de medidas para las contravenciones legales inherentes al tema, lo cual induce a necesarios cambios en la forma de pensar.

Es en el campo de la concepción de las políticas ambientales donde urge actuar para poder modificar aceleradamente y en bien de la huma-

nidad el modo de actuación ciudadana y, en especial, el desempeño empresarial como resultado de una nueva filosofía a la manera de un código de conducta ambiental que logre dar respuestas a las propuestas de la Cumbre de Río de 1992.

Estudios realizados muestran no pocos síntomas de que los beneficios económicos esperados en las empresas no superan las expectativas, por la escasa efectividad en la gestión de sus procesos sustantivos. También se identifica el bajo nivel de creatividad e innovación de los directivos e insuficiente visión de sostenibilidad, lo cual reduce la posibilidad de un mayor aprovechamiento de las materias primas, del agua, la energía eléctrica, los combustibles, los lubricantes y otros recursos naturales, con una escasa integración de la gestión ambiental con la estrategia empresarial, problemas generados por una insuficiente educación ambiental.

### **Diseño estratégico como filosofía de cambio organizacional**

El diseño estratégico, en su esencia, está dirigido a mejorar las capacidades globales de una entidad para que logre maniobrar en un medio vivamente competitivo y dinámico. Durante los últimos años, muchas han sido las publicaciones que continúan insistiendo en que las organizaciones fijen sus puntos de mira en el futuro y hacia allí programen su andar. Un gran espacio de la concepción estratégica lo ocupan desde luego los cambios hacia paradigmas menos dogmáticos<sup>3</sup>,

---

<sup>3</sup> Esta idea está presente en la Tesis Doctoral de Silvia Sosa Cabrera, titulada “*La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: Un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*”. Editorial Universitaria (EBSCO). Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España. 2003

pero aún persisten el facilismo y la falta de responsabilidad social, a la vez que subyace la escasa preparación de los directivos en temas cruciales como estrategia empresarial, responsabilidad social, innovación tecnológica, desempeño ambiental, entre otros, los cuales marcan el destino de cualquier organización.

A manera de cambio estratégico, las organizaciones adoptan una determinada estrategia empresarial con el propósito de alcanzar unos determinados objetivos. Sin embargo, existe comunión en cuanto a que ante un entorno altamente cambiante hay que adelantarse al futuro. Si no, el camino de la supervivencia será tortuoso y los que reaccionen con rapidez lograrán adelantarse con productos y procesos más competitivos. No obstante, la mirada de los estrategas no debe obviar las debilidades de la organización ni las amenazas del entorno, pues ambas se podrían convertir en problemas recurrentes que generen gastos muy elevados.

Respecto a las variables determinantes del cambio estratégico en la empresa, según revisión de los temas predominantes en la literatura (Sosa, 2003; Ronda, 2007; Vilariño; 2008) referentes a las estrategias a partir de las tres últimas décadas del siglo pasado, en ellos se hace énfasis en la relación de dependencia con el entorno, demostrando la incuestionable influencia que dentro del diseño estratégico ha tenido y tiene el planteamiento de lo competitivo como argumento discursivo para el análisis del sector y la competencia descritos a la manera de Porter (1991).

Uno de los componentes más relevantes, por el alto nivel de implicación y compromiso entre los miembros de la organización, lo constituye la filosofía empresarial, la cual es una declaración permanente articulada desde las políticas internas. Es fundamentada por el cuadro centro de la organización y por el equipo de la alta dirección, con la intención de propiciar un tema unificador a manera de desafío que transmite ideales alcanzables.

La filosofía empresarial abarca cuatro grandes temas, el primero va dirigido al trabajo y las relaciones con los grupos primarios (motores externos). El segundo es una declaración de objetivos generales sobre el desempeño esperado expresado en términos de crecimiento y rentabilidad, definición clara de las políticas empresariales básicas (logística, calidad, capital humano, medio ambiente, producción, finanzas). El tercero es el reflejo del estilo y los métodos de dirección y está estrechamente relacionado con la ética a través de las políticas. El cuarto es una declaración de los valores a compartir, se definen las creencias, las reglas y el comportamiento de las personas y la organización (Hax y Majluf, 2003). Sirve como fuente de inspiración convirtiendo las actividades en motivaciones y los trabajadores en colaboradores activos para alcanzar las metas organizacionales (motores internos).

Del acierto en el diseño y en la puesta en práctica de las estrategias depende en gran medida el desempeño de la empresa (Andrew, 1971; Ansoff, 1976; Porter, 1980; Strategor, 1995; Gárciga, 2001; Robbins, 1983; Hax y Majluf, 2003; Ronda y Marcané, 2004; Villoslada, 2005; Ronda, 2007). Dicho de otra forma, el diseño dinámico

de las estrategias y el desarrollo de la capacidad de respuesta de la empresa son dos cuestiones estrechamente relacionadas que deben ser objeto de una consideración conjunta a la hora de pensar en planteamientos enfocados hacia el mantenimiento o mejora del desempeño empresarial. Lógicamente, dicha conclusión será el resultado de la realización de un diagnóstico estratégico consistente en el análisis interno de la empresa y de su entorno (análisis externo).

Este tipo de conducta organizacional en el campo de la planeación se define como reactividad, es decir, conducta espontánea para resolver un problema sin el concurso de una previsión y una prospección, ni de una arquitectura estratégica pertinente con capacidad de minimizar el efecto sorpresivo de nuevos e inoportunos cambios que han de parecer como restricciones para el desarrollo de la organización. Cuando la organización trabaja en el corto plazo para lograr tal capacidad, se requiere desarrollar habilidades que faciliten poder descubrir nuevas necesidades y nuevos cambios en el entorno.

El diseño de la estrategia empresarial es el producto de un esfuerzo disciplinado, con definición y orientación precisa, sustentado en la declaración completa de las estrategias y programas de una empresa, en la definición de las responsabilidades individuales y los recursos para su realización.

Visto como proceso, la representación y aplicación es compleja y obedece al grado de diversificación de la entidad objeto de aplicación y a particularidades de cada organización. No obstante, aunque la diversidad conceptual es amplia, existe mucha homología en los criterios que sus-

tentan la concepción de los más reconocidos exponentes de esta temática, lo cual se refiere como muestra del basamento teórico de la investigación.

### **La estrategia empresarial y los pilares estratégicos**

A pesar de que algunos autores han encontrado su fuente de inspiración en la literatura militar de Grecia y Japón, existe una gran coincidencia en citar como primeras referencias a Chandler Alfred precursor de estrategias desde 1962. Tan solo tres años más tarde Ansoff (1965) aborda el tema. El término Dirección Estratégica, del inglés *Strategic Management*, se acuña en 1977 en un congreso sobre Política de Empresa y Planificación celebrado en *Pittsburg* y abarca todas las materias que posibilitan estudiar los factores de éxito o de fracasos de las organizaciones (Ohmae, 1998).

El diseño de una estrategia empresarial formal, desarrollada en forma sistemática, surge a partir de un sin número de elementos que repercuten en el proceso de toma de decisiones. Es con este enfoque estratégico consecuente que la toma de decisiones es más efectiva, alcanzando mayor connotación como elemento esencial en el proceso administrativo de la alta dirección y no en una técnica aislada de dicho proceso (Strategor, 1995; Sosa, 2003; Ronda y Marcané, 2004; Ronda, 2007).

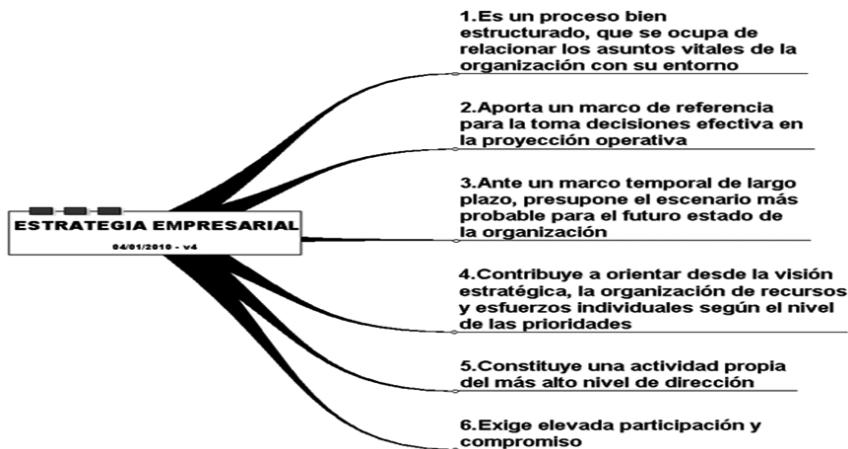
En los años sesenta el término 'planeación estratégica' no era muy usual y entre los términos que se manejaban estaban la Planeación General Total, la Planeación Corporativa y la Planeación a Largo Plazo. Actualmente se le suman términos

como Política Empresarial, Estrategia Global, Estrategia Integrada, Estrategia Empresarial o Planeación Estratégica. El autor de este artículo declara afiliación con el primer término, “Estrategia Empresarial”, por considerarlo un término con total pertinencia ante los retos del nuevo sistema de dirección y de gestión empresarial que se requiere en estos tiempos.

La diversidad dimensional del término “estrategia”, como concepto, puede considerar-

se multidimensional por el hecho mismo de que abarca las actividades fundamentales de la organización empresarial, otorgándole un fuerte sentido de integración, orientación y propósito, que propicia a la vez la pertinencia y la adecuación de la necesaria actitud estratégica organizacional inducida por el entorno. Al realizar el análisis correspondiente de las aproximaciones conceptuales se resumen como atributos comunes los de la **Figura 1.1** a continuación:

**Figura 1.1**  
**Atributos del concepto de estrategia empresarial.**



Fuente: Elaboración propia

El autor define la estrategia empresarial como un proceso proyectado y orgánico, dirigido al sostenimiento de una organización en su conjunto, acoplada coherentemente con el entorno en

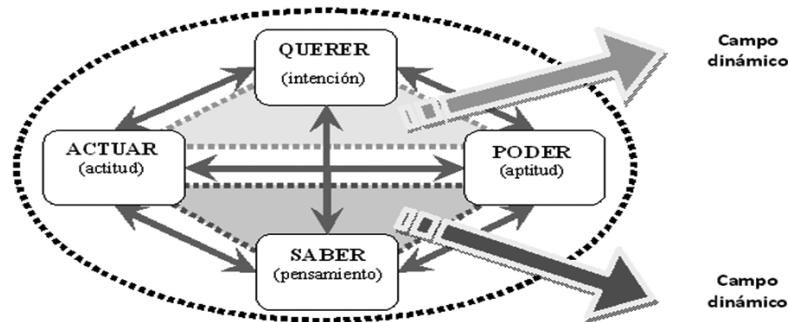
el que se desenvuelve, integrando sus recursos y voluntades de manera razonable para lograr a través de sus procesos el desempeño efectivo ante su responsabilidad social con pertinencia.

El desempeño organizacional esperado en cualquier tipo de entidad, de carácter lucrativo o no, se alcanza a partir de haber logrado la arquitectura estratégica particular y su implantación efectiva, teniendo como antecedente la reflexión estratégica (Ronda y Marcané; 2003) ante la presencia necesaria de los pilares estratégicos más notorios como receptores de la influencia de capacidades y habilidades directivas, enriquecidas por las experiencias vividas. Según refiere Ronda (2007), los pilares estarán definidos por el Querer (intención), el Saber (pensamiento) y el Actuar (actitud). Para Godet (1991), en su triángulo

griego, son la Anticipación (reflexión estratégica), Acción (voluntad estratégica) y la Apropriación (motivación y movilización colectiva).

Estos pilares estratégicos constituyen las fuentes de energía y están definidos por el “querer” (intención estratégica), el “actuar” (actitud estratégica), el “poder” (aptitud estratégica de toma de decisión, demostración de capacidad y competencia) y el “saber” (pensamiento estratégico). La efectividad en la ejecución de la estrategia empresarial está vinculada con un campo dinámico (ver **Figura 1**) como corolario de la interrelación entre los pilares.

**Figura 1**  
**Campo dinámico en la interrelación de los pilares estratégicos**



Fuente: Elaboración propia

A pesar de la naturaleza subjetiva de algunos de ellos, la cuarta fuente (poder) es de doble carácter y connotación. En consecuencia, es objetiva porque se relaciona con la capacidad financiera o de poder de financiamiento. Es subjetiva porque

se relaciona con poseer capacidad para el ejercicio y con su ausencia. El proceso dirigido al logro del cambio estratégico puede sufrir incompatibilidad con la organización y en especial el litigante poder de decisión. “La cuestión del éxito organizacional

está subsumida bajo el tópico de efectividad en el desempeño.

Esa es la variable dependiente” (Robbins, 1983. Pág.: 15).

### **La problemática del medio ambiente y su evolución**

La sustentabilidad ambiental se torna como el principio organizador del desarrollo sostenible para modificar la situación existente en el entorno, y los esfuerzos realizados reflejan la comprensión de los problemas ambientales, correspondientes a cada época, y la forma en que ellos afectan la tierra y la vida del hombre en ella desde su surgimiento. A inicios de la década del setenta, con el crecimiento de la población mundial, además de los derrames de petróleo en los océanos y las emisiones de dióxido de carbono, se incrementaron las principales amenazas al ambiente y al bienestar de la humanidad. A estas adversidades se unieron las crisis energéticas y de tal contexto brotó la primera reacción para el control ambiental global, que fue la conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente celebrada en Estocolmo en 1972, de la que surgió el PNUMA.

En los albores de la década de los ochenta la percepción de los problemas ambientales se profundiza y los riesgos e impactos ambientales negativos hacen crecer el desvelo y la preocupación, alcanzando notoriedad el efecto invernadero, la pérdida de la biodiversidad y la lluvia ácida. A finales de esta década, otros factores eran incorporados como amenazas no solamente para el hombre, sino también para el planeta, entre ellos se des-

tacon el agravamiento de los cambios climáticos globales, la reducción de la capa de ozono, los residuos tóxicos, la pérdida del hábitat, la contaminación de las aguas superficiales y subterráneas; la disponibilidad de agua dulce, la intensificación de la degradación ambiental en los países en desarrollo, el despilfarro de energía, la marginalización, las pérdidas de suelos y la desertificación.

Bajo estas circunstancias se inició el segundo período de avance y reformas en los criterios ecológicos sobre la actividad humana. Surgen principios que admitían como compatibles el desarrollo y la conservación del ambiente. A partir de 1990 se inicia el tercer período de la revolución ambiental. Se producen avances en el establecimiento de normativas y subvenciones y la posición de exigencia creciente en materia de calidad ambiental. Ya existen partidos políticos que desarrollan programas ambientalistas. Se involucran algunos centros de enseñanza a través de conferencias, incluso se crean carreras universitarias completas sobre especialidades ambientales.

Actualmente innumerables acciones constituyen evidencias de que la actitud proactiva de protección del ambiente es mucho mayor que en períodos recientes. Muestra de ello lo constituyen la aparición de los asesores ambientales, la formación de especialistas en derecho como expertos ambientales, las inspecciones, las Concejalías de Medio Ambiente, las agencias y consejerías de ambiente. También, la aparición de empresas que desarrollan tecnologías limpias, lo cual ha dado paso a la denominada ecología industrial o la eco-industria. Surgen la etiqueta verde, los ecomercados, las técnicas descontaminantes, entre otras.

La influencia que ejerce el ser humano con su accionar cotidiano sobre la naturaleza es el generador en progresión de problemas ambientales. Pero ligar las causas con este estadio de las relaciones y lograr comprender su evolución obliga a recurrir al análisis de los cinco paradigmas enunciados por Colby (1990): Economía de Frontera, Ecología Profunda, Protección Ambiental, Gestión de Recursos y Ecodesarrollo, en los que cada uno de ellos se particulariza a través de sus correspondientes interrogantes facilitando diversas propuestas de soluciones y estrategias de gestión ambiental de acuerdo con la etapa de formulación. Dado que los imperativos económicos y ambientales que se imponen aumentan en cada una de las etapas, aún hoy la relación entre el ambiente y los estadios de desarrollo diferenciados constituye el desafío que necesita concreción para ser resuelto.

### **La gestión ambiental en el contexto de la gestión empresarial**

El surgimiento de la dirección (management) estuvo dado por la propia necesidad de la sociedad y por el desarrollo alcanzado por ella, así como por los cambios ocurridos en la industria y su progreso paulatino. Asociado a la evolución que han ido experimentando los sistemas productivos permitiendo enriquecer la teoría de la dirección, la cual va desde la administración de recursos hasta la incorporación de aspectos tales como el liderazgo, la cultura, las motivaciones, los valores y el interés por la interrelación del sistema con su entorno.

El análisis realizado sobre el tratamiento dado a las aproximaciones conceptuales de térmi-

nos como 'gestión', 'dirección' o 'administración' a través de la reflexión de algunas definiciones y enfoques de diversos autores, donde se plantea que entre los términos 'gestión', 'dirección' y 'administración' y el vocablo original en inglés *management* no se aprecian diferencias significativas en su esencia y contenido, nos conduce a afirmar que tales términos se utilizan indistintamente, aunque en los últimos tiempos existe una tendencia al uso del término "gestión", el cual es el más utilizado por el autor de este artículo.

### **Resultados**

Como parte de las muestras de proactividad ambiental las organizaciones han de lograr insertar dentro de su concepción estratégica la gestión ambiental y proyectar la utilización de los principales adelantos científico-técnicos en la solución de los acuciantes problemas ambientales. Existen varias definiciones de gestión ambiental y es en este contexto donde se logra comprender la problemática en toda su magnitud, caracterizada por la intención de alcanzar el equilibrio entre la demanda de recursos naturales y la capacidad de la naturaleza de dar respuesta a estas necesidades (Bolea, 1977; Conama. Chile, 1994; NC ISO 14001: 1997; Ley 81 del Medio Ambiente, 1997; NC ISO 14 001: 1998; ídem 1997; Colby, 1990; CONAMA, Chile, 1999; MINBAS, 2000; Mateo, 1997; Comité Técnico de Normalización del Medio Ambiente, Perú, 2001; ISO14050:2002/DAM 1; Peñate, 2006; Diccionario DRAE, 2008.

En la diversidad de los conceptos vinculados con la gestión ambiental, determinados por su

propio enfoque, no solo se identifican como problemas ambientales lo relativo a contaminación y degradación del medio físico natural, sino lo relacionado con otras cuestiones sociales, económicas y culturales estrechamente vinculadas al modelo de desarrollo.

Sobre la base de la complejidad en las definiciones y aproximaciones conceptuales se aprecia (ver **Cuadro 1**) que es común la existencia de relaciones internas claves que definen la gestión ambiental:

**Cuadro 1**  
**Relaciones internas claves del concepto gestión ambiental**



Fuente: Elaboración propia

Para desarrollar un proceso efectivo de implantación de la gestión ambiental se asume como sistema de gestión ambiental el declarado en la NC ISO 14001: 2004, en el cual dicho Sistema de Gestión Ambiental (SGA) es aquella parte del sistema de gestión de una organización empleada para desarrollar e implementar su política ambiental y gestionar sus aspectos ambientales.

La gestión ambiental surge como el elemento fundamental en la búsqueda de la sustentabilidad ambiental. Su principal objetivo es conciliar las actividades humanas y el medio ambiente a través de instrumentos que estimulen y viabilicen esa tarea, la cual presupone la modificación del comportamiento humano en relación con la naturaleza, debido a la actual situación de degradación que padece, pues la cotidianidad del accionar

de los humanos sobre la naturaleza constituye el creador y amplificador en progresión de la problemática ambiental (Colby, 1990).

### **Modelos para la implementación de la gestión ambiental de empresas**

Por la acumulación de los principales problemas ambientales en los siglos de existencia humana, la actual se convierte en una época de grandes retos caracterizada por movimientos internacionales ambientalistas, donde el desarrollo económico requerido, pensando en las generaciones futuras, debe estar acompañado de avances en lo social con un mínimo de afectación a la naturaleza, es decir, el desarrollo debe ser sostenible.

Hoy no se pueden dejar a un lado las fuertes aspiraciones de la especie humana en cuanto a asegurar la supervivencia en equilibrio con su entorno natural. Aunar esfuerzos es una máxima que dará respuesta a las exigencias más profusas en cuanto a lograr avances firmes en el campo de la gestión empresarial para dar respuesta a los principales problemas ambientales.

Al resumir la situación internacional para el contexto empresarial<sup>4</sup> se definen por su alcance las tres grandes características básicas las cuales son: el ritmo acelerado del cambio tecnológico y su influencia en la producción y la preservación del medio ambiente; la expansión internacional de la tecnología y los problemas asociados con el cambio climático, así como el aumento de la complejidad tecnológica, de los mercados y de las exigencias en cuanto a calidad de los productos y producciones más limpias.

### **Principios generales de la Gestión Ambiental de Empresas (GAE):**

El empeño de eliminar o mitigar los impactos ambientales y con ello responder positivamente a las exigencias de todas las partes interesadas debe estar dentro de las directrices estratégicas más importantes de las organizaciones. Ello será conducente a todo un despliegue de los principales componentes del diseño estratégico ambientalmente sensibles, con una organicidad funcional y métodos apropiados para su ejecución. No se trata de

un proceso de construcción de una estrategia empresarial en el ápice estratégico, donde se definen valores estratégicos, los objetivos y las metas, sino que se deben concretar los métodos con suficiente claridad para comprender la filosofía empresarial.

El modelo y los principios que adopten la gestión ambiental de la empresa (GAE) son cruciales, pues de ellos dependen los resultados que se alcancen. En las organizaciones empresariales la administración sistémica como forma de abrir los espacios a las estrategias particulares o acciones específicas para cumplir las metas, se sustentan en principios que favorecen la dinámica de los procesos. Los principios que se deben cumplir en la ejecución del proceso de gestión ambiental en cualquier organización, en coincidencia con los declarados en la NC ISO 14004 (1998) son los siguientes:

**Máxima jerarquía** al reconocer que la gestión ambiental está entre las más altas prioridades de la organización, estimulando y sensibilizando a otras partes interesadas con su implementación, para lo cual definirá su política ambiental y asegurará su compromiso con su SGA.

**Interacción permanente** para establecer y mantener comunicación con las partes interesadas internas y externas.

**Alineación con el entorno legal** para la determinación de los requisitos legales y los aspectos ambientales asociados con las actividades, los productos y los servicios de la organización.

---

<sup>4</sup> Exposición del Ministro a.i. del CITMA Dr. Fernando M. González Bermúdez en el Seminario Nacional para el Perfeccionamiento Empresarial. Ciudad de La Habana, septiembre de 2007.

**Responsabilidad compartida** manifiesta en el compromiso de la dirección y los trabajadores en general para con la protección del medio ambiente, definido en su política ambiental, con una clara asignación de los deberes y responsabilidades.

**Planificación ambiental** durante el ciclo de vida del producto o del proceso, manteniendo la ritmicidad y la calidad de forma tal que facilite el cumplimiento de la política para alcanzar los niveles de desempeño fijados.

**Sistematización de la evaluación del desempeño ambiental** respecto a la política, los objetivos y las metas ambientales de la organización e instrumentar mejoras, donde sea apropiado, como resultado del monitoreo y la evaluación del desempeño ambiental.

**Efectividad en la implementación** la cual es lograda para la organización al desarrollar las capacidades y los mecanismos de apoyo necesarios para cumplir con su política, sus objetivos y sus metas ambientales.

También, aquellos que asumen dicha responsabilidad de implantar o mejorar el SGA en la organización han de tener claro que el proceso de diseño debe estar regido por los principios y enfoques claves siguientes, los cuales constituyen una guía expedita para asumir con personalidad organizacional la verdadera naturaleza de la gestión ambiental y la interiorización de esta nueva concepción, así como su articulación con los principios generalizados a través de la NC ISO

9000:2005 y convenidos en la NC PAS 99:2008 a partir de la definición de su primer principio.

### **Enfoques de la gestión ambiental empresarial:**

- **Proceso:** P-H-V-A.
- **Sistema:** parte del sistema de gestión empresarial con interacción permanente hacia los demás elementos del sistema.
- **Integración:** presencia en todas las actividades y procesos vinculados con el ciclo de vida del producto y los servicios.
- **Holístico:** desempeño ambiental organizacional que constituye el corolario de la gestión ambiental empresarial como resultado del desempeño de las partes componentes del sistema.
- **Mejora:** evaluar el desempeño ambiental respecto a la política, los objetivos y metas ambientales de la organización e instrumentar mejoras donde sea apropiado.

A partir de un modelo como representación simbólica y simplificada de un fenómeno u objeto de la realidad se puede establecer un procedimiento que indique la solución a los problemas presentes en esa área de la realidad. Algunos modelos para la gestión ambiental de los que el autor de este artículo ha tenido referencia poseen una visión estratégica precisa a partir de las características expresadas en la **Tabla 1** siguiente:

**Tabla 1**  
**Análisis de la visión de algunos de los modelos para la gestión ambiental empresarial**

Modelos para la gestión ambiental empresarial	Visión de los modelos								
	Diagnóstico funcional	Política	Planificación	Objetivos	Metas	Implementación	Evaluación y monitoreo	Revisión y mejora	Responsabilidad a nivel funcional
" 5 S's ". Japón (1992)	0	1	1	0	0	0	1	0	0
NC ISO 14001(1998)	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Excelencia Medioambiental (M Á Rodríguez- Badal y J E Ricart: 1998)	1	1	1	1	1	0	1	1	1
CONAMA, Chile (1999)	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Análisis Total de Stakeholders (TSA) M J. Epstein (2000)	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ACERCAR ,Colombia(2001)	1	1	1	1	1	0	1	1	1
EMAS :Environmental Management and Audit Scheme	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gestión de la NC ISO 14001(2004)	1	1	1	1	1	1	1	1	1
RAN: Reconocimiento Ambiental Nacional (2004)	1	1	1	1	1	0	1	1	0
NC PAS 99 (2008)	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CEGESTI, Ecodiseño Costa Rica (Marcel Cruil y Jan Carel Dile: 1999)	1	1	1	1	1	1	0	0	1

Frecuencia de los momentos de la visión de los modelos		(%)
Diagnóstico funcional	9	81,82
Política	11	100
Planificación	11	100
Objetivos	10	90,91
Metas	10	90,91
Implementación	7	63,64
Evaluación y monitoreo	10	90,91
Revisión y mejora	9	81,82
Responsabilidad a nivel funcional	9	81,82

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de la frecuencia de los elementos formadores de la visión general de la organización, se define que los modelos de gestión referidos poseen rasgos que se pueden declarar como invariantes. Estos son: la necesidad del diagnóstico para conocer los impactos generados por las empresas y que son aplicables a todo tipo de empresas; la utilización de indicadores claves para

el diagnóstico y gestión ambiental que desarrolla la organización y, por último, la implementación de planes de mejora del desempeño ambiental.

Queda claro que el enfoque de área funcional apreciado en la mayoría de los modelos respecto al nivel de gestión en que se desarrolla debilita la concepción de inter-funcionalidad ante el sistema de la empresa, al no interrelacionarse transversal-

mente, a la vez que constituye una restricción al sistema de gestión empresarial para dar respuesta a la necesidad de integrarse en un único sistema.

Es notorio el papel desempeñado por la base normativa y jurídica en el tema del medio ambiente. Sin embargo, a través de su lectura nos percatamos de que no se promueve una metodología apropiada para lograr la gestión ambiental efectiva, dejándose en poder de las Normas Internacionales ISO: 14000 la interpretación de su apreciación y acogiendo a la integración con la gestión de la calidad (PAS 99)<sup>5</sup>, lo cual denota que la GA asume los principios del SGC en práctica a través de las NC ISO: 9000 logrando mimetizar sus aspiraciones.

Entonces, incorporar la dimensión ambiental es la mejor opción organizacional en el plano de la Responsabilidad Social y es a través de la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial donde se establecen las regulaciones que rigen el significativo cambio en la organización interna, en su gestión integral y en resultados importantes para la conservación del ambiente.

### **La dinamización de la gestión ambiental en el diseño estratégico empresarial**

Existe una tendencia generalizada a escala mundial hacia la integración de los sistemas de gestión en las organizaciones como necesidad de

enfocar la satisfacción de diferentes requisitos derivados del mercado, de agencias regulatorias y de la sociedad en general, concluyéndose que la mejor posibilidad es integrarlos en un único sistema de gestión donde todos los sistemas en particular que lo componen tengan elementos comunes que se puedan atender de forma integrada. En ese caso, se puede reconocer y utilizar de la forma más provechosa posible la unidad esencial de estos sistemas en el marco del sistema global de gestión de una organización:

La dinamización es la activación del proceso de integración progresiva, donde las acciones se transversalizan de forma sucesiva y continuamente con la rapidez necesaria y con un elevado nivel de participación, sin intermisión en lo que se ejecuta o en el desempeño que se espera, como resultado del grado de responsabilidad adquirido en todos los niveles de la organización.

En el estudio realizado (período 2006-2009) fueron seleccionados elementos comunes para lograr un grado de dinamicidad, en busca de un desempeño ambiental organizacional determinado (ver **Tabla 2**). Se utilizaron como unidades de análisis a 972 directivos de diferentes niveles de dirección en 85 organizaciones, con una fiabilidad de alpha de Cronbach de 0.783 en la selección de las variables tributarias y 0,841 en los factores dinámicos (Tabla 2). Se logró un coeficiente de coincidencia con autores de alto índice de citas (**Cc= 0,1176**). Las acciones directivas para emprender

---

<sup>5</sup> Especificación públicamente disponible NC PAS 99:2008. Oficina Nacional de Normalización (NC). Ciudad de La Habana, ICS: 03.120.10 1. Edición de octubre 2008.

la dinámica del cambio pueden clasificarse como las siguientes: relacionadas con el entorno, al inte-

rior de la organización y a conformar la estrategia organizacional.

**Tabla 2**  
**Elementos para la dinamización de la gestión ambiental en la empresa**

Consulta de expertos para la definición de los elementos para la dinamización						
Variables tributarias y Factores dinámicos		Expertos	Coincidencia	Autores de alto índice de citas		
Variables tributarias	Resistencia al cambio	93,28%	a e f h j k l m	47,05%	a	M. Menguzato – Renau
	Experiencia organizacional	92,78%			b	F. Trullenque,
	Tamaño de la pirámide organizacional	90,08%	c f p	17,65%	c	Rogelio Gárciga,
	Retroalimentación	91,06%			d	T.Peters y R. Waterman
	Satisfacción	92,81%			e	Ángel Luis Portuondo
	Motivación por el trabajo	91,94%	e l o p	23,54%	f	G. A. Steiner
	Compromiso	92,90%			g	J. Stoner.
	Valores operativos(Cultura)	93,78%	a b c e g h i j k l m n p q	94,12%	h	Strategor
	Capacidad de decisión	93,94%			i	Navas y Guerras
	Capacidad normalizativa	92,92%	b i j	17,65%	j	Guillermo Ronda Pupo
	Comunicación	91,44%	c m n q	23,54%	k	Arnol Hax y N.Mahluf
	Instrucción y conocimiento	90,62%	c d e f h j l m n o p q	70,59	l	Fred Luthans
	Complejidad tecnológica de los procesos	91,94%			m	S. Certo y S. Appelbaum
	Alineación de las políticas	93,41%			n	Silvia Sosa Medina
	Integración de procesos	92,84%			o	Hardaker
Capacidad de dinamización	94,60%	a c d e f g h j k m n o q	76,47%	p	Jonson y Schole	
Factores dinámicos	Diseño estratégico	96,25%	c i j q	23,54%	q	J.R. Betancourt Tang
	Alineación de Políticas	95,51%				V: 25%
	Diseño de los procesos	93,95%				
	Estructura	90,20%	a b c d e f g h i j k l m n p	88,232%		F: 33%
	Procedimientos	95,02%				
	Trabajar en Equipo (Capital Humano)	94,75%	a b c d e f g h i k l m p q	82,35%		Cc= 0,1176
	Presupuesto	90,32%	c g m q	23,54%		
	Liderazgo	95,87%	a b c d e f g h i j k l m n o p q	100%		

Fuente: Elaboración propia.

Un sistema integrado de gestión (SIG) es aquel que conjuga todos los componentes de la organización para el cumplimiento de su misión, los cuales deben estar enfocados hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, tanto externas como internas de la organización. Este sistema debe integrar la cali-

dad, la salud y seguridad del trabajo, el medioambiente, las personas, las finanzas, la seguridad y la protección física, la logística, la mercadotecnia, la comunicación entre otros. Brinda la oportunidad de adoptar un sistema de gestión único que fomente el know how<sup>6</sup> organizacional abarcando todas las metodologías necesarias para cumplir las res-

6 Método particular de hacer las cosas.

ponsabilidades de la dirección y los objetivos de la institución. También permite utilizar elementos comunes relacionados con los recursos, las políticas y los procedimientos y requisitos externos cada vez más complejos. Adicionalmente, mejora la eficacia y la eficiencia de los procesos, aumentando la consistencia, la trazabilidad, evitando las redundancias y las incoherencias, reduciendo los riesgos, los impactos ambientales y facilitando la definición de acciones para dar respuestas a quejas y reclamaciones, así como para corregir las causas de no conformidades detectadas en el proceso y prevenir la ocurrencia de no conformidades potenciales.

En dicho sistema se integran los procesos gerenciales de planificación de objetivos y de revisión, se permite solucionar los conflictos de responsabilidades y optimizar y simplificar el proceso de toma de decisiones basadas en datos integrales, alcanzándose una mayor coherencia, facilidad de manejo y reducción de los costos de mantenimiento de la documentación al integrarse en un solo documento (procedimiento, instrucción, registro) los aspectos relacionados con todas las funciones. Del mismo modo, se incrementa el rendimiento, las competencias y el entrenamiento de los miembros de la organización ya que se determinan y suplen al unísono las necesidades de formación de los individuos. También, se logra un significativo ahorro de recursos en el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión Integrado y una menor erogación por concepto de inversión para los procesos de certificación independiente de los sistemas.

Resumiendo, la integración tiene como propósitos optimizar los recursos y procesos, alcanzar

nuestros objetivos de gestión establecidos, incorporar y hacer operativos los requerimientos descritos en las normas de referencia, reducir la carga administrativa que implicaría la gestión de los sistemas por separado, así como alinear los sistemas de gestión de manera conjunta con la dirección estratégica de la empresa.

El estudio de la dirección no es una tarea fácil. Su complejidad consiste en que constituye una esfera sometida a la voluntad de las personas en mayor medida que otras. La dirección surge al calor de la actividad subjetiva del humano y ello la diferencia radicalmente de otro tipo de relaciones sociales, cuyo carácter objetivo es más evidente.

El proceso administrativo está compuesto por la fase mecánica y por la dinámica, en donde la fase mecánica comprende la planeación (que trata más o menos de qué cosas se van a realizar en la empresa; se realizan planes, programas, presupuestos) y la organización (de cómo se va a realizar; se cuenta con organigramas, recursos, funciones).

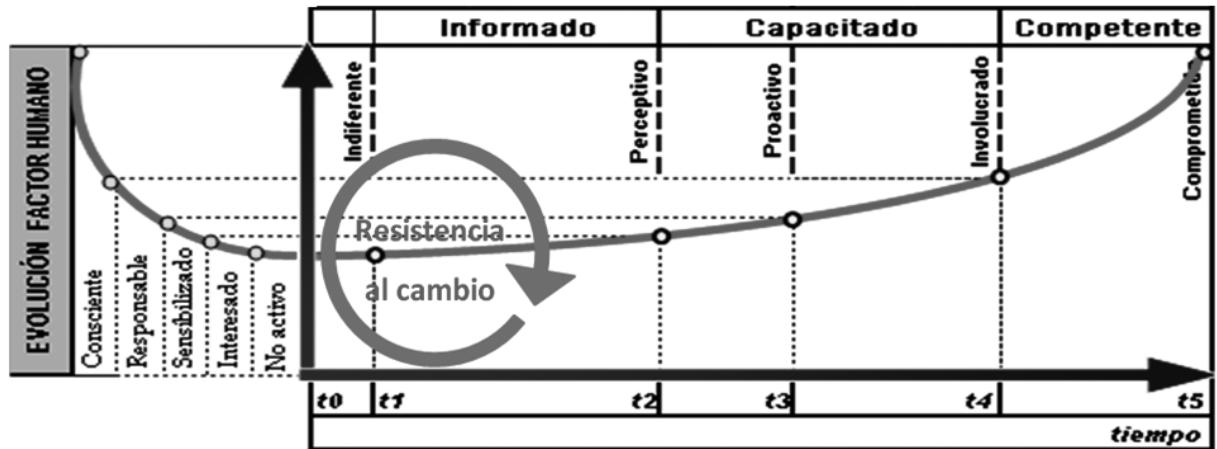
En la fase dinámica está la dirección que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, el liderazgo, la comunicación y la motivación. Por último, tenemos al control, que es el encargado de decir cómo se ha realizado el proceso, qué se hizo, cómo se hizo y compara los estudios. Esta última fase es la de mayor influencia, por su carácter dinámico asimilado por la dimensión humana. En una organización determinada el colectivo de trabajo transita desde un estado no activo a un estado de dinamización (**Figura 2**) ante la necesidad del cambio estratégico. 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.

La motricidad y los grupos motrices de la Gestión Ambiental Empresarial (GAE) en materia

de amenazas y oportunidades se expresan en la dicotomía de las decisiones en ambas direcciones entre medio ambiente → empresa y(o) empresa → medio ambiente, de forma relativa. Pueden ser tan beneficiosas como perjudiciales y generalmente de forma indistinta.

**Figura 2**  
**Proceso de dinamización del factor humano para el cambio estratégico**



Fuente: Elaboración propia

Ninguna organización, como fenómeno volitivo, puede alcanzar un nivel de suficiencia tal que pueda lograr encumbrarse en términos competitivos solamente con la voluntad de querer hacer, sino que depende en gran medida de la forma racional de desagregar el presupuesto. Empresas exitosas han llegado a este estadio por poseer equipos de

dirección que han sabido conducir los procesos de decisiones con respuestas claras y concisas acerca del papel de la organización frente a una responsabilidad social bien definida. De esta forma se comprende que la visión estratégica con un enfoque ambiental trasciende desde lo interno, combinándose con las dimensiones externas a la organización.

Lo esencial en torno a la GAE es lograr apropiarse de las definiciones más claras sobre cuáles son los variables tributarias que conducen a un plano de ejecución particularmente notable. Para ello es necesario escalar niveles, desde los inductores o motores tanto internos (clientes internos, directivos y grupos de interés internos) como externos (inversionistas, competidores, comunidad, legislación), hasta los factores dinámicos, que son los que pueden relacionar los destinos de las intenciones ambientalistas de las organizaciones con las efectivas decisiones y buenas prácticas en cuanto a habilidades directivas, induciendo así los factores dinámicos. La motricidad ambiental en la organización depende de variables esenciales que dan energía a las variables dinámicas, y da respuesta a las exigencias e imposiciones de los grupos motrices, dando paso a la instauración de la legalidad temático ambientalista y a la potencialidad para su integración.

Las formas regulatorias, con su cuerpo normativo, han sido el amplificador de la nueva concepción de la integración, pero cuando analizamos la base legal de cada una de los campos de gestión que comúnmente se integran, se constituyen en un verdadero entorno burocrático. El basamento esencial está en el orden de la contravención. Es una práctica recurrente la violación de términos legales debido a la falta de ejecución de acciones, programas o proyectos que son muy costosos en términos económicos. Se evalúa la relación costo-beneficio cuando el monto de la ejecución es muy elevado.

Independiente de la magnitud de la oportunidad, la retroalimentación de los riesgos am-

bientales para definir el diseño se ha convertido no solamente en cuestión de conciencia, sino de acción, y muchas veces con la participación de especialistas provenientes de órganos con potestad jurídica y voluntad política. La concepción del cliente, sea interno o externo, es otra de las aristas para el análisis y posterior toma de decisiones inherente a las inversiones. La necesidad del cliente externo es una de las medidas que imponen marcas y retos a las entidades, así como a los inversionistas y, desde luego, son cotas que se imponen en el orden competitivo.

Tanto los clientes internos como los externos constituyen grupos de presión que mueven a decisiones y cambios de metas. Está claro que los clientes externos obligan a constantes cambios en el proceder para hacer las cosas, alcanzando de esta forma tocar el oficio de quienes ejecutan los procesos y es allí cuando entran a jugar su papel los directivos. Cada modificación en las tecnologías posee capacidad de dislocar la cultura del oficio, pues es necesario un cambio de métodos, de forma de pensar y de actuar, entrando en acción la triada ecología-ética-tecnología. En otro rango de observación, los clientes externos tienen poderosas influencias en los proveedores y de igual forma los clientes internos.

De otra forma, las aseguradoras también son conscientes del grave riesgo financiero que pueden plantearles los accidentes que afecten al medio ambiente, y una empresa que no tenga los procedimientos de gestión medioambiental adecuados podría tener que pagar primas más elevadas o simplemente tener dificultades para lograr cobertura.

También, los grupos de presión medioambiental pueden suponer un importante peligro para las empresas a causa de la publicidad negativa, de las demandas judiciales o de la acción directa de organizaciones (o sus equivalentes locales) que pueden dañar considerablemente tanto la situación financiera de una empresa como su reputación y la buena voluntad de los clientes.

Casi todos los componentes legales aparecen y se multiplican, precisando lo que debe ser y quizás lo que se debe hacer. Pero es notoria la insuficiencia en el cómo hacerlo, y es por ello que generalmente cualquier análisis está detrás de los efectos pero escasas veces detrás de la raíz de las causas.

Como es lógico, lograr una efectiva gestión ambiental no es tan solo diseñar un sistema y luego apreciar cómo se deteriora ante el empuje burocrático de los manuales, los procedimientos y los registros, sino crear las bases sólidas para avanzar lo suficiente y poder exhibir un desempeño ambiental a la altura de su responsabilidad social, como consecuencia de un pensamiento estratégico demostrado en la práctica con pertinencia.

Al revisar el diseño de cualquiera de los sistemas de gestión veremos que todos siguen el ciclo descrito en la norma PAS 99/2009, el cual se adscribe al sistema de gestión de la calidad, donde la estructura para la implementación de todo sistema de gestión particular lo instrumentará a partir de la definición de la política, del

diseño de los objetivos, llegando a los procedimientos, que es donde puede darse la integración metodológica.

El hecho de tener una política específica que no sea la salida de una filosofía integrada será una forma de parcelar el sistema global, y los enfoques de proceso, holístico y sistémico han de ser poco representativos o serán anulados.

Toda organización podrá clasificar, según la matriz para tipificar de acuerdo a su capacidad de integración, como: “anulada”, “normo sesgada”, “armónica” y “orgánica sesgada”. Esta clasificación en correspondencia con el nivel de integración es una vía directa de vinculación entre el sistema de gestión ambiental y el sistema global de la organización (Ver **Cuadro 3**)

### **Indicadores para evaluar el desempeño ambiental**

Organizaciones de todo tipo están cada vez más interesadas en alcanzar y demostrar un sólido desempeño ambiental mediante el control de los impactos de sus actividades, sus productos y sus servicios sobre el medio ambiente, acordes con su política y objetivos ambientales. Lo hacen en el contexto de una legislación cada vez más exigente, del desarrollo de políticas económicas y otras medidas para fomentar la protección ambiental y de un aumento de la preocupación expresada por las partes interesadas en los temas ambientales, incluido el desarrollo sostenible.

**Cuadro 3**  
**Matriz para la tipificación organizacional por su capacidad integración**

↑ ALTO INTEGRACIÓN NORMATIVA METODOLÓGICA DE LOS PROCESOS BAJO ↓	TIPO III: NORMO SESGADA	TIPO IV: ARMÓNICA
	Responsabilidad cedida a las divisiones Especialistas o técnicos conducen el sistema Directivos no perciben necesidad de manejo integrado Metodológicamente especializados Documentos normativos integrados Poca orientación a la mejora Valores estratégicos con fuerte orientación al entorno Sistema de Comunicación en función del Sist. Mercadotecnia	Responsabilidad centrada en una División Manejo integrado de los procesos Integración y simplificación de la documentación Integración normativa de los procesos con enfoque holístico Liderazgo orientado a los procesos sustantivos Desempeño organizacional con enfoque sistémico y razonado dialécticamente Valores estratégicos con pertinencia a la integración Cultura alineada con la filosofía de Responsabilidad Social
	TIPO I: ANULADA	TIPO II: ORGÁNICO SESGADA
	Cada sistema es manejado por un Responsable Enfoque a proceso es limitado Cada sistema de gestión con su sistema normativo independiente Liderazgo orientado a cumplimiento de tareas de producción Valores estratégicos son copia de otro nivel u organización sin compromiso por su Responsabilidad Social Sistema de Comunicación identificado como sistema de Información	Un solo responsable para los sistemas pero centrado en el origen Desequilibrio entre las distintas áreas según origen formativo del Directivo Base normativa y documental integrada epidérmicamente Atención metodológica con poca orientación a la integración Lenguaje organizacional centrado en esquemas ortodoxos Fuerte nivel de homologación con otras estructuras
BAJO	← NIVEL DE INTEGRACIÓN ORGANIZATIVA →	ALTO

A medida que crece la preocupación por mejorar continuamente la calidad del medio ambiente, las organizaciones de todos los tipos y tamaños fijan su atención cada vez más en los impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios. El desempeño ambiental de una organización es de importancia para las partes interesadas, internas y externas. El logro de un desempeño ambiental sólido requiere del compromiso

de la organización, con un enfoque sistemático y con la mejora continua de un sistema de gestión ambiental (SGA).

A partir de los conceptos analizados por el autor de este artículo, el desempeño ambiental lo constituyen los resultados medibles del sistema de gestión empresarial vinculados a los aspectos ambientales valorados desde la filosofía empre-

sarial, los objetivos, las estrategias y las metas ambientales.

## Conclusiones

En el resumen realizado mediante la revisión bibliográfica de autores nacionales e internacionales se logra establecer una aproximación a la evolución de la Estrategia Empresarial, la cual en su esencia está dirigida a mejorar las capacidades globales de una entidad. El acierto en el diseño y su implementación dependen en gran medida los resultados de la empresa. La Gestión Ambiental se sustenta en las declaraciones escritas en las NC-ISO 14001 y se implantan a escala de área funcional, sin lograr establecer las relaciones entre las divisiones de la organización a partir de una concepción sistémica donde se ponga de manifiesto la responsabilidad social. Para lograr la efectividad en la implantación del SGA es necesario concebirlo como un proceso que posee su génesis en la visión estratégica de la organización y que únicamente podrá generar compromiso a través de un proceso participativo con capacidad para integrar la GA a la Estrategia Empresarial, haciéndose necesario determinar las variables dinámicas y los resortes que han de implicarse en la concepción estratégica.

## Bibliografía

- Aguilera, A. (2006). Reconversión industrial y agrícola. En: El problema del medio ambiente en el mundo en CUBA.52-03-E. (p. 278). Cuba: Edición Universitat.
- Amburgey, T. L. y Dancin, T. (1994). As the left foot follows the right?: The dynamics of strategic and structural change. *Academy of Management Journal*, 37, 1427-1452.
- Andrew, K. (1971). The concept of Corporate Strategy. Illinois: Edit. Homewwod. pp 87-93
- Ansoff H., I. (1965). Corporate strategy. Nueva York: McGraw-Hill. p. 64
- Colby M., E. (1990) Environmental management in development: the evolution of paradings. World Bank Desessions Popers. p.3
- Dutton, J. E. y Duncan, R. (1987). The influence of the strategic planning process on strategic change. *Strategic Management Journal*, 8,103-116.
- Epstein, M. J. (2000). El desempeño ambiental en la empresa. Bogotá: ECOE Ediciones. pp. 32-56
- Estevan Bolea, M. T. (1977). Evaluaciones de impacto ambiental. *CIFCA Cuadernos*, 2.
- Gárciga, R. J. (2001). Formulación estratégica: un enfoque para directivos. La Habana: Editorial Felix Varela. pp. 13-14.
- Godet, M. (1991). Perspectiva y planificación estratégica. Barcelona, España: SG. Editores. p. 18
- González B, C. (2007). Seminario Nacional para Directores de Empresas que se encuentran transitando en el Perfeccionamiento Empresarial. Ciudad de La Habana.
- Hax, A. C., y Majluf, N. (2003). Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Mateo, J. (1997). Desarrollo sustentable: niveles conceptuales y modelos. En: Desarrollo sostenible y planificación: bases teóricas y conceptuales. Fortaleza, Brasil: Universidad Federal de Ceará. Imprenta universitaria.

- Miller, D. y Friesen, P. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 23(4), 591-614.
- Ohmae, K. (1998). La mente del estratega. México: Mc Graw-Hill.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Robbins Stephen P.(1983) *Organization Theory: the structure and design of organizations*. New Jersey : Prentice-Hall. pp. 15-431
- Ronda, P. G. y Marcané Lacerra, J. A. (2004). Dirección Estratégica Integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo”. Edit. MES. Ciudad de la Habana. Cuba, pp.61
- Ronda Pupo, G.A. (2007). Dirección estratégica: constructo y dimensiones.” La Habana: Edit. Futuro. pp.37-39
- Sosa Cabrera, S. (2003). La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo. Canaria, España: Universidad de las Palmas de la Gran Canaria. Editorial Universitaria.
- Strategor.(1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de empresa*. Barcelona, España: Editorial Mason. pp. 36-44.
- Vilariño Corella, C. (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), Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2008/tsvc.htm>
- Villoslada Prieto, J. (2005). *Política de Empresa*. Diplomado en Alta Dirección de Empresas. Barcelona, España: Edit. DADE: Universidad de Barcelona. pp. 59-61.