

**Facultad de Ingeniería Industrial**

## **Trabajo de Diploma**

**Título:** Metodología para la gestión ambiental en el proceso de formación del sistema de gestión de capital humano integral en empresas de consultoría. Aplicación parcial al Sistema de Gestión Integral de Capital Humanos de la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín.

**Autor:** Armando Lecusay Chávez

**Tutores:** MsC. Yunelsy Ortiz Chávez

**Ing. Amaury R. Garrido Tapia**

**Holguín 2011**

## **Agradecimientos**

*Quiero agradecer especialmente a mis padres María Elena y Armando, por darme vida, por su comprensión y apoyo, por guiarme siempre por el buen camino de la vida, y por ser el ejemplo a seguir en cada momento.*

*A mi futura esposa.*

*A mis abuelos por ayudarme siempre.*

*A mi tutores Yunelsy y Amaury por apoyarme y contribuir a este logro tan importante.*

*A mi familia, en especial a mi tío Pachi.*

*A todos mis profesores por contribuir con mi formación profesional en la carrera.*

*A mis amistades y a todas las personas que de una forma u otra contribuyeron a la obtención del logro alcanzado.*

## **DEDICATORIA**

*A mis padres.*

*A mis abuelos.*

*A mi futuro bebé.*

*A mis amistades.*

*A mi tutora.*

## **Resumen**

Las Empresas de Consultoría, particularmente la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín, presentan la necesidad de integrar la Gestión Ambiental y la Gestión Integral de Capital Humano, a través de una formación integral de los consultores, debido al papel fundamental que juegan en el desempeño exitoso de cualquier organización y por consiguiente las consecuencias que esta provoca en el entorno.

Es por ello que en la presente investigación se propone una metodología basada en un modelo con enfoque de sistema, estratégico, de proceso y mejora continua para la Gestión Ambiental en el proceso de formación del Sistema de Gestión Integral de Capital Humano en empresas de consultoría, sirviendo como herramienta que permitió integrar la Gestión Ambiental en este proceso.

Además se logró la aplicación de esta metodología, detectándose así los problemas existentes en la formación del capital humano de la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín y se propusieron una serie de mejoras para lograr la inclusión de la dimensión ambiental en la formación del capital humano. Para la realización del mismo se emplearon métodos y técnicas investigativas que permitieron fundamentarlo científicamente.

## **Abstract**

The Companies of Consultancy, particularly the Economic Consultancy CANEC, S.A Branch Holguín, presents the necessity to integrate the Environmental Administration and the Integral Administration of Human Capital, through a formation it integrates of the consultants, due to the fundamental paper that they play in the successful acting of any organization and consequently the consequences that this it causes in the environment.

It is for it that intends a methodology based on a model with focus of system, strategic, of process and continuous improvement for the Environmental Administration in the process of formation of the System of Integral Administration of Human Capital in consultancy companies in the present investigation, serving as tool that allowed to integrate the Environmental Administration in this process.

The application of this methodology was also achieved, being detected this way the existent problems in the formation of the human capital of the Economic Consultancy CANEC, S.A Branch Holguín. For the realization of the same one methods were used and technical investigative that allowed to base it scientifically.

## Índice

Introducción .....	1
Capítulo 1. Fundamentos teóricos de la gestión ambiental en el proceso de formación de los recursos humanos. ....	7
1.1 La gestión ambiental: conceptos, modelos y elementos esenciales a tener en cuenta. ....	7
1.1.1 Modelos de Gestión Ambiental.....	9
1.1.2 Ventajas y limitantes de estos modelos en la formación de los recursos humanos .....	11
1.2 La gestión de los recursos humanos: evolución, principales exponentes y sus peculiaridades en el proceso formativo. ....	12
1.2.1. Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos.....	13
1.3 La formación. Definiciones. Tendencias: Carácter estratégico, enfoque por competencias formación a todos los niveles, la organización que aprende, formación continua. La evaluación de la formación.....	17
1.3.1 Enfoques para la formación, propuesta por especialistas internacionales: .....	19
1.3.2 Enfoques para la formación utilizada en Cuba acorde a la legislación y otros propuestos por especialistas e investigadores cubanos: .....	20
1.4 Características y limitaciones de los enfoques para la formación ambiental. Necesidad de una concepción integral en las empresas de consultoría.....	23
1.4.1 Ventajas de la formación ambiental.....	23
1.4.2 Limitantes de la formación ambiental .....	24
1.4.3 Consultorías .....	24
Capítulo 2. Metodología para la gestión ambiental en el proceso de formación del sistema de gestión de recursos humanos en empresas de consultoría. ....	27
2.1. Consideraciones, criterios y enfoques para la construcción de la metodología.....	27
2.1.1 Consideraciones.....	27
2.1.2 Enfoques y criterios .....	29
2.2 Metodología para la Gestión Ambiental en el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano en Empresas de Consultoría.....	33

Etapa 1. Compromiso y caracterización de la entidad objeto de estudio, su Sistema de Gestión de Ambiental y la vinculación con el enfoque de Gestión Integral de Capital Humano. ....	34
Etapa 2 Diagnóstico del proceso formación del Capital Humano con respecto a la Gestión Ambiental.....	34
Paso 1 Planificación de la Formación. ....	35
Paso 2. Ejecución de la Formación. ....	35
Etapa 3 Valoración del diagnóstico .....	36
Etapa 4 Propuestas de mejora .....	36
Capítulo 3. Aplicación parcial de la metodología en la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín .....	38
3.1 Etapa 1. Compromiso y caracterización de la entidad objeto de estudio, su Sistema de Gestión de Ambiental y la vinculación con el enfoque de Gestión Integral de Capital Humanos. ....	38
3.1.1 Caracterización de la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín .....	38
3.1.2 Caracterización del área de Gestión Integral de Capital Humano y su vinculación con la Gestión Ambiental .....	40
3.2 Etapa 2. Diagnóstico del proceso formación del Capital Humano con respecto a la Gestión Ambiental .....	43
3.2.1 Paso 1: planificación de la Formación.....	44
3.2.2 Paso 2: ejecución de la Formación.....	45
3.2.3 Paso 3: control de la Formación.....	48
3.2.4 Vías para medir el nivel de satisfacción percibida .....	49
3.3 Etapa 3. Valoración del diagnóstico .....	49
3.4 Etapa 4. Propuestas de mejora .....	52
Impactos del Trabajo .....	54
Conclusiones .....	55
Recomendaciones .....	56
Bibliografía.....	57
Anexos	

## **Introducción**

El análisis de la problemática ambiental en los días actuales constituye pilar fundamental para la supervivencia humana, actualmente se deben reconocer los esfuerzos realizados, que manifiestan la necesidad de atención y de acciones concretas para cambiar la situación. Son cambios básicos necesarios, en los cuales la sustentabilidad ambiental se viene tornando como el principio organizador del desarrollo sustentable. Los esfuerzos realizados reflejan la comprensión de los problemas ambientales, correspondientes a cada época, y la forma en que ellos vienen afectando la Tierra y a la vida del Hombre en ella.

Esta problemática tiene sus orígenes esenciales en los aspectos que se plantean a continuación:

- Agotamiento de la capa de ozono estratosférico.
- Aumento de la contaminación.
- Cambios climáticos.
- Degradación de los suelos.
- Pérdida de la diversidad biológica.

Los problemas que en la actualidad que afectan al medio ambiente son cada vez más graves y causan preocupación a toda la humanidad, por lo que es necesario adoptar estrategias, acciones, medidas e iniciativas inmediatas, tanto nacionales como internacionales dirigidas a darles solución. La protección del medio ambiente se ha convertido en una prioridad, en una necesidad de primer orden para garantizar el desarrollo económico y social y, sobre todo, para la salud y supervivencia de la especie humana. Lo anteriormente expuesto se materializa en el ámbito organizacional, de la comunidad, de los gobiernos, de la familia y empresarial esencialmente.

En este contexto, la gestión ambiental, entendida, de manera amplia como el “campo que busca equilibrar la demanda de recursos naturales de la Tierra con la capacidad del ambiente natural, debe responder a esas demandas en una base sustentable” (COLBY, 1990, p.1), 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 del Hombre en relación con la naturaleza, debido a la actual situación de degradación de la naturaleza.

Desde el triunfo revolucionario hasta hoy, Cuba ha presentado avances en el cuidado del Medio Ambiente, pues este aspecto se trata desde la Constitución de la República hasta materializarse con la Estrategia Ambiental Nacional. A pesar de ello todavía se trabaja muy lentamente en algunos problemas preocupantes, como son: Degradación de los suelos (erosión, mal drenaje, salinidad, acidez, entre otros), deterioro del saneamiento y las condiciones ambientales en asentamientos humanos, contaminación de las aguas terrestres y marítimas, deforestación, pérdida de la diversidad biológica, entre otros.

De no corregirse estos, perjudicarán relativamente en corto plazo la capacidad productiva de la economía y la calidad de vida de los cubanos. (Ley 81, 1997; Estrategia ambiental nacional, 1996-actualidad). Su población crece rápidamente, contribuyendo esto a un mayor deterioro ambiental.

En las organizaciones que se identifican con la venta de conocimientos, como son las consultorías, la problemática ambiental se ha manifestado de forma global y pasiva, independiente totalmente del proceso de formación de los recursos humanos en las mismas. Estas son empresas de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, que asesoran a empresas, grupos de empresas, países u organizaciones en general.

Tienen algunos puntos característicos coincidentes que contribuyen a identificar algunos rasgos de la consultoría, como son:

- Es un trabajo (servicio) independiente: tiene implícita la imparcialidad.
- Su carácter como su propio nombre indica es consultivo: el consultor no dirige la entidad, área o actividad, en la que realiza, su trabajo.
- Vincula la teoría con la práctica.
- No es el resultado de la inspiración, sino de una sólida preparación del consultor y del laborioso análisis de hechos concretos y la proyección de soluciones muchas veces originales, pero que deben ser siempre factibles.

En estudios previos se determinaron los principales problemas ambientales en estas instituciones, específicamente en la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín: falta de cultura ambiental en todos sus actores, poca preparación ambiental de sus trabajadores, no existencias de una herramienta sólida de Gestión Ambiental, falta de guías metodológicas para la misma en las diferentes esferas, falta de protagonismo de la dirección en estos temas, complejidad y falta de control de sus áreas en cuestiones ambientales, por su diversidad. (Ortiz 2008).

En estudios anteriormente realizados por Ortiz Chávez 2008 y Garrido Tapia 2008 que, la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín presenta una serie de insuficiencias en la Gestión Ambiental en el proceso de formación, manifestándose fundamentalmente la no definición clara y precisa de las necesidades de capacitación ambiental, los trabajadores no tienen una adecuada cultura ambiental, la deficiente divulgación de los problemas y acciones que se realizan a favor del Medio Ambiente, limitada participación de la alta dirección en la solución de problemas ambientales (Garrido 2008); que además de la causas objetivas como falta de liderazgo, recursos tanto materiales como financieros, poca exigencia por parte de los organismos rectores, entre otras, así como la falta de un Sistema Integrado de Gestión de la dimensión ambiental en su principal recurso ha influido en los desfavorables resultados integrales de la organización. Lo anterior es evidencia de que los estudios realizados no son suficientes en cuanto a gestión integral de las actividades ambientales por parte de la institución.

De todo lo anteriormente relacionado se puede concluir que las organizaciones de consultorías (específicamente en la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín) se está gestionando el Medio Ambiente de forma aislada y con gran inestabilidad, paralelo a esto aumenta el impacto negativo de las mismas sobre el entorno y la despreocupación del hombre, dada por el desconocimiento y la falta de guía entre otros factores. Lo cual entre otras causas está dado por el insuficiente desarrollo de las aplicaciones científicas y tecnológicas tanto nacionales como internacionales para gestionar de forma integrada el Medio Ambiente y el Capital Humano a través del proceso formativo de los mismos.

La solución a este problema reviste especial importancia en la actualidad para el país, dado por el estado en que hoy se encuentran nuestros recursos naturales y el papel que juega el hombre ante ellos, situación que en el transcurso de los años se ha ido incrementando paulatinamente.

De aquí se deriva un Problema Científico a resolver: ¿Cómo mejorar la Gestión Ambiental en el proceso de formación del Capital Humano en empresas de consultoría, la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín?

Para dar solución al problema científico planteado se formula la siguiente Hipótesis de Investigación: el diseño de una metodología para la Gestión Ambiental en el proceso de formación del Capital Humano basada en un enfoque participativo, estratégico, permanente y en una filosofía de mejora continua debe contribuir a elevar las competencias de sostenibilidad en sus trabajadores y clientes.

El objeto de estudio es la Gestión Ambiental en el proceso de formación del capital humano.

El campo de acción empresas de Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín.

Objetivo general: Desarrollar una metodología para la Gestión Ambiental en el proceso de formación del capital humano en empresas de la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín.

Para cumplir el objetivo general se definieron los objetivos específicos siguientes:

-Elaborar el estado del arte de las tendencias actuales sobre la Gestión Ambiental y de Capital Humano en las organizaciones, así como, la necesidad e importancia de la formación de los mismos en el contexto actual para lograr competencias de sostenibilidad en los trabajadores.

-Diseñar una metodología para la Gestión Ambiental en el proceso de formación de los recursos humanos.

-Aplicar la metodología propuesta hasta la etapa de mejora.

Novedad científica: Se centra en cómo mejorar la Gestión Ambiental en el proceso de formación de los recursos humanos en empresas de consultoría, a través del aumento de sus competencias ambientales en todos los procesos que intervienen en la organización y controlando variables e indicadores ambientales propios.

El valor teórico está en el hecho de hacer un modelo teórico empleando como método fundamental el sistémico – estructural, el que permitió la descomposición en partes de la gestión ambiental, definiendo el papel que juega la misma en el proceso de formación del Capital Humano en la misma. Además se utilizaron otros métodos teóricos como se plantean más adelante.

La concepción científica de desarrollar una metodología que permita el análisis de la Gestión Ambiental el proceso de formación del Capital Humano. La metodología estará en función de la integración ambiental en la formación del capital humano, contribuyendo al desarrollo de las actividades de formación en las condiciones reales de cada institución, teniendo en cuenta la evaluación de diferentes indicadores teóricos.

Desde el punto de vista metodológico: una metodología, complementada con algunas herramientas, para desarrollar la Gestión del Medio Ambiente y del Capital Humano en el proceso formativo, servirá de guía para su materialización. Además tendrá un carácter metodológico que posibilite la orientación lógica de diferentes acciones a realizar.

La utilidad práctica consiste en:

Ofrecer una herramienta de trabajo práctico, que permita hacer más viable y efectiva la integración de las dos gestiones. Esta metodología propondrá varias etapas caracterizadas por indicadores específicos para cada caso que permitan evaluar tanto cualitativa como cuantitativamente el comportamiento ambiental en las consultorías en sus trabajadores.

#### Métodos utilizados:

Método estadístico inferencial: se seleccionará una muestra representativa de la población en cuestión y se sacarán conclusiones.

#### **Métodos Teóricos:**

-Inductivo - deductivo: para diagnosticar el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano en el área objeto de estudio y para el diseño y aplicación de la tecnología propuesta.

-Sistémico estructural: para abordar el carácter sistémico de la Empresa, la Gestión Ambiental y la Gestión Integral de Capital Humano, así como la realización del modelo, como se explica en el valor teórico de la tesis.

-Analítico - sintético: para desarrollar el análisis del objeto de estudio , a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis, a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.

- Histórico-lógico: se utilizó para determinar el contexto socio-histórico en que surge y se desarrolla el problema.

Métodos empíricos: encuestas científicas, entrevistas científicas, observación científica, consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros.

La investigación se estructuró en este trabajo de diploma en introducción, 3 capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **Capítulo 1. Fundamentos teóricos de la gestión ambiental en el proceso de formación de los recursos humanos.**

La gestión ambiental es un instrumento moderno de planificación ambiental y un indicador clave del desempeño de la entidad, que aunque su origen no se ha definido precisamente en la historia de la humanidad, existen evidencias que demuestran que desde tiempos remotos el hombre se ha interesado por el cuidado del medio ambiente. En el presente capítulo se analizan los aspectos más notables que definen y caracterizan la gestión ambiental, donde se destaca el papel que juega en la formación de los recursos humanos.

### **1.1 La gestión ambiental: conceptos, modelos y elementos esenciales a tener en cuenta.**

Las presiones de la actividad humana sobre el medio ambiente han sido el resultado de las relaciones que el hombre ha establecido con la naturaleza para satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Es por ello que se hace referencia a los conceptos que plantean algunos autores, partiendo del término gestión, analizando la misma en el medio ambiente:

- Koontz y Weihrich (1990)

“Es diseñar y mantener un medio ambiente en el cual, grupos de personas que trabajan mancomunadamente pueden lograr fines u objetivos seleccionados”.

Estudios realizados recientemente por Nogueira (2004) y Pérez (2005), se hace un análisis detallado de los conceptos de gestión dados por numerosos autores, en ellos se concluye que sus funciones básicas son: planificar, organizar y controlar. La primera determina los resultados que ha de lograr la organización, la segunda especifica cómo se lograrán los resultados, y la tercera comprueba si se han alcanzado o no dichos resultados. Estas funciones básicas se relacionan entre sí a través de la función liderar, otras veces llamada dirigir, ejecutar, mandar o motivar.

La gestión ambiental manifiesta correspondencia con el término analizado planteándose entonces: como se pudo apreciar la gestión de forma general es la guía metodológica para gestionar cualquier proceso organizacional, incluyendo la dimensión ambiental. Muestra de esto son los conceptos de algunos autores que se muestra a continuación:

- Esteban (1994)

“Conjunto de acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del medio ambiente, basada en una coordinada información multidisciplinaria y en la participación ciudadana”.

- Ley 81 (1997)

Conjunto de actividades, mecanismos, acciones e instrumentos, dirigidos a garantizar la administración y uso racional de los recursos naturales mediante la conservación, mejoramiento, rehabilitación y monitoreo del medio ambiente y el control de la actividad del hombre en esta esfera. La gestión ambiental aplica la política ambiental establecida mediante un enfoque multidisciplinario, teniendo en cuenta el acervo cultural, la experiencia nacional acumulada y la participación ciudadana.

- Medellín y Nieto (2001)

“Estructura regulatoria que surge dentro de una organización, la cual representa una colección de esfuerzos internos de definición de políticas, planeación e implementación que ofrece beneficios tanto dentro como fuera de la institución”.

- Marques de Almeida y Conceição de Costa (2002)

“Campo que busca equilibrar la demanda de recursos naturales de la Tierra con la capacidad del ambiente natural, y que debe responder a esas demandas en una base sustentable”.

Según definición de la NC-ISO14001:2004 los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) forman parte del sistema de gestión general que incluye la estructura organizativa, las actividades de planificación, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, realizar, revisar y mantener la política ambiental.

Por otra parte se considera la Ley 81 del Medio Ambiente como el concepto más abarcador que integra todos los atributos analizados, pues el profundo carácter social del estado cubano, hace que la gestión ambiental tenga un marcado carácter popular, con la más amplia participación de todos, ya sea como parte de órganos u organismos del gobierno, organizaciones no gubernamentales, universidades, organizaciones políticas y de masas,

asociaciones y otras instituciones reconocidas por la ley, hasta la actuación individual o colectiva de los ciudadanos. Además deja explícito la necesidad de realizar acciones de dirección, en aras de la conservación y mejora del medio ambiente. En ella se hace énfasis en la importancia de actuar sobre los hombres, reconociendo así el impacto que estos causan en el medio ambiente. Lo novedoso del concepto cubano de gestión ambiental es lo cultural, lo autóctono, así como su carácter participativo, porque el objetivo fundamental de la gestión ambiental cubana es lograr sostenibilidad en el desarrollo, proteger la base de los recursos y la calidad ambiental, evitar la degradación del medio ambiente y mejorar la calidad de vida.

De los criterios y conceptos expuestos se puede concluir que la Gestión Ambiental la realiza el hombre como elemento fundamental, que en todos los conceptos y definiciones el elemento esencial a controlar son las acciones que realiza el hombre para modificar el entorno según su interés, demostrándose que el recurso humano es el factor más importante en esta gestión.

### **1.1.1 Modelos de Gestión Ambiental.**

Los modelos de Gestión Ambiental comienzan a crearse fundamentalmente en los últimos 10 años, surgen por la necesidad de detener el rápido deterioro ambiental y dotar a las organizaciones de una herramienta para minimizar su impacto sobre el entorno. Entre sus principales exponentes encontramos a Rodríguez-Badal (1998), Ricart (1998), Epstein (2000), NC ISO 14000 (2000), Marrero Arias (2005) y Ortiz Chávez (2010). A continuación se abordan algunos de sus criterios en esta temática.

- Miguel Ángel Rodríguez-Badal y Joan Enric Ricart (1998)

El Modelo de Excelencia Ambiental (M.E.M) nace a imagen y semejanza de los modelos que, en el ámbito de la calidad total, están siendo usados de manera creciente por compañías líderes de todo el mundo como importantes motores de la mejora de su gestión.

- Análisis Total de Stakeholders (T.S.A) de Marc J. Epstein (2000)

Parte del análisis completo de los impactos o la influencia de las decisiones sobre los grupos de interés de la organización. Esto requiere identificar, medir y reportar los beneficios y costos para los diferentes grupos de interés de los impactos ambientales de los procesos, productos o servicios que genera la organización.

- Modelo de gestión de las NC ISO 14000 (2000)

Sistemas de gestión medioambiental más difundidos, muy influenciado por las NC ISO 9000. Se basa en filosofías de mejora continua y enfoque estratégico y de sistema. Es aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones.

- Modelo Marrero Arias (2005)

En estos se analizan los rasgos que son invariables en los modelos antes planteados para conocer los impactos generados por las empresas y la implementación de mejora del desempeño ambiental. Se aprecia que se trabaja la idea de llevar la Gestión Ambiental a todas las gestiones de la empresa, aunque no se especifica si de manera paralela e independiente o de forma integrada a las mismas.

- Modelo Ortiz Chávez (2010)

Modelo de inserción en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos a través de la relación subsistema – proceso, proponiendo variables e indicadores ambientales para medir el desempeño del sistema.

La gestión ambiental aporta mucho al desarrollo de cualquier organización y en la formación, muestra de esto son los modelos tratados en el subepígrafe anterior es por ello que nos apoyamos en la tabla 1.1 para ver el comportamiento o grado de satisfacción de un grupo de características que se consideran que deben evaluarse en estos modelos.

Tabla 1.1. Aporte de los modelos a la formación empresarial.

<b>Modelo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Características del diagnóstico</b>	<b>Nivel de aplicación</b>	<b>Vinculación con la formación de los RH</b>
Miguel Ángel Rodríguez-Badal y Joan Enric Ricart (1998)	Autodiagnóstico Planes de mejora	Interno General Sin indicadores específicos	General en la organización.	Ninguna, pues no centra al hombre como caso de estudio, ni refiere sus sistema empresarial.

Stakeholders (T.S.A) de Marc J. Epstein (2000)	-Análisis de impactos -Definición de grupos de interés. -Relación beneficio/costo	General Interno Análisis de impactos. Influencia de los grupos de interés en los impactos	General en la organización.	Analiza los impactos o la influencia de las decisiones sobre los grupos de interés de la organización, a través de un vínculo general.
NC ISO 14000 (2000)	-Diagnóstico -Políticas y objetivos estratégicos -Planes de mejora y control -Auditorias	-Interno General -Sin indicadores específicos -Auditorias -Registros de control Integración	General en la organización.	Propone la capacitación del personal, aunque no dice el como.
Modelo de Marrero Arias	-Diagnóstico -Planes de mejora -Indicadores - Definición de grupos de interés -Definición de procesos	-Interno General -Auditorias -Registros de control Integración	General en la organización Universidades	Trabaja la idea de llevar la gestión ambiental a todas las gestiones de la empresa.
Modelo de Ortiz Chávez (2010)	-Diagnóstico -Variables e indicadores -Definición de relaciones -Medición del desempeño del sistema	-Interno General	General en la Organización	Considera la valoración del subsistema formación de manera global.

Fuente: Elaboración propia

### 1.1.2 Ventajas y limitantes de estos modelos en la formación de los recursos humanos

Estos modelos, aunque se apliquen a nivel general en la organización, conllevan planes de mejora, auditorías, indicadores que miden el desempeño del sistema; además que definen los procesos y diagnostican todo lo referente a la gestión ambiental. Por otra parte la otra cara de la moneda es que algunos como Ángel Rodríguez-Badal y Joan Enric Ricart no centran al hombre como caso de estudio; otros analizan los impactos de los indicadores sobre los grupos de interés de la organización, dar capacitación al personal, llevar la gestión

ambiental a todas las gestiones de la empresa, pero todo es de forma global y en ningún caso especifican qué hacer y cómo.

## **1.2 La gestión de los recursos humanos: evolución, principales exponentes y sus peculiaridades en el proceso formativo.**

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Está basada en cuatro principios fundamentales:

- Los Recursos Humanos son los activos más importantes que tiene la empresa y su efectiva ejecución es la clave del éxito.
- Este éxito es más probable de lograr si: las políticas y procedimientos de personal están estrechamente ligadas y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos.
- La cultura y los valores corporativos, el clima organizacional y la conducta gerencial que emanan ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia. Por tanto, esa cultura debe ser gerenciada, lo cual significa que los valores organizacionales posiblemente deban cambiar o ser reforzados, mediante un esfuerzo continuo, comenzando desde la cima para lograr que esos valores sean aceptados y observados en la práctica.
- La Gestión de los Recursos Humanos es cuestión de integración: conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos con un sentido de propósito común.

Los rasgos fundamentales de la actual GRH (Cuesta, 1997), pueden expresarse como sigue:

- Los recursos humanos se han constituido a inicios del siglo XXI como el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización,

sino como función integral de la empresa; y además de manera proactiva.

- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) al igual que en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- La GICH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El soporte informático de la GICH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos de la GRH.

Según lo analizado anteriormente, la “Gestión de Recursos Humanos” constituye un concepto más avanzado, cuyo enfoque estratégico y carácter preactivo posibilita actuar antes de que aparezcan las dificultades, logrando desarrollar los Recursos Humanos que se requieren, así como los mecanismos necesarios para lograr los objetivos trazados. Sin embargo la Master en Ciencias Nieves Julbe considera el concepto de Gestión de los Recursos Humanos como: “Acción y Efecto”, por parte de la gerencia empresarial, de crear las exigencias adaptativas que requieren los Recursos Humanos para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser más competitivos a largo plazo”.

### **1.2.1. Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos.**

Cada día se acrecienta más el interés de empresas, investigadores y profesionales de las ciencias en los temas de Gestión de Recursos Humanos (GRH), pues este factor se ha convertido en uno de los activos más importantes con que cuentan las organizaciones en la actualidad. Es por ello que, ante la apertura del país a una economía global, nuestras empresas se vean obligadas a realizar un salto cualitativo orientado a mejorar su competitividad. Esto ha transformado la importancia concedida a la GRH, obligando a las áreas de Recursos Humanos (RH) a modificar sus políticas y a la aplicación de técnicas de gestión en esta esfera.

Estos rasgos de la actual GRH deben evidenciarse en los modelos o sistemas de Gestión de Recursos Humanos para que estos respondan a las exigencias del mundo contemporáneo.

Entre los modelos más actuales es el desarrollado por la **CIDEC (San Sebastián 1994)**, este plantea que las políticas y objetivos de los Recursos Humanos se establecen sobre las bases del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa, constituye un modelo funcional al mostrar a la Gestión de los Recursos Humanos en su integralidad, conjuga los objetivos de la organización con los objetivos del sistema y propicia el crecimiento y desarrollo de los Recursos Humanos porque sitúa a la comunicación como eje central del sistema. Pero tiene la limitante que para lograr su funcionamiento exitoso, requiere de una gran fluidez en la información y de buenas relaciones dentro de la organización y con el entorno.

Otros autores contemporáneos plantean Modelos de Recursos Humanos centrados en el puesto de trabajo como es el de **Carlos Bustillo (1994)**. Con este Modelo el autor pretende lograr una eficiente Gestión de los Recursos Humanos y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. Es un modelo con carácter integrador pues percibe interrelaciones entre los diferentes elementos orientados a la motivación, refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de Recurso Humano, desde reclutamiento hasta los sistemas de remuneración pero no relaciona las actividades de Recurso Humano con otros elementos de las Políticas de Gestión de los Recursos Humanos.

Por su parte **Puchol (1995)**, plantea un Modelo que recoge las funciones principales de los Recursos Humanos: función de empleo, administración del personal, función de retroalimentación, de dirección y desarrollo de los Recursos Humanos, las funciones de relaciones laborales y por último la función de servicio social. Este le confiere gran importancia al establecimiento de políticas por parte de la dirección en materia de Recurso Humano y aunque su Modelo es descriptivo se puede apreciar en el mismo cierta coherencia en la definición de las funciones. Puede señalarse como elemento que entorpece su ejecución, la separación del sistema de recompensa, o sea, su fragmentación.

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos “Modelos” en el ámbito de la Gestión de los Recursos Humanos, que tienen una meta común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes del entorno. Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los Recursos Humanos, otorgándole el significado que por su aporte a los resultados de la empresa, requieren. Las características principales que los diferencian están en el carácter estratégico con que proyectan el Sistema (Besseyre), o la importancia que conceden a la Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos como medio de control (Werther y Davis, Harper y Lynch, Chiavenato) o la necesidad de establecer Políticas de Recursos Humanos adecuadas (Beer, Arnol Hax, Chiavenato, Puchol) en el papel que confieren al entorno, como base para establecer el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (Beer, CAF, Werther y Davis).

La evolución histórica de las actividades de RH evidencian que las mismas tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización, o como plantea **Hax (1992)** "...el precio de la baja motivación, el cambio de personal, la escasa productividad del trabajo, el sabotaje y los conflictos internos será alto en la organización. Por consiguiente mejorar la GRH y los sistemas de desarrollo pasará a ser un asunto de necesidad económica".

Además de lo anteriormente mencionado la expresión Gestión de los Recursos Humanos está formada por elementos que según el Diccionario *Laureaos* de la lengua española y *Aristos* definen como la acción y efecto de administrar los recursos humanos. Otros autores especialistas han emitido sus criterios al respecto.

**Pereda (1995):** Se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados.

**Ferriol (1996):** La entiende como la actividad que se realiza en la empresa para: obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere. Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignent de la forma más eficaz posible. Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en

una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación.

**Lage (1998):** Señala que las organizaciones que han alcanzado este grado de desarrollo sitúan la dirección de “Recursos” Humanos en el nivel máximo de jerarquía, donde participan en la definición de los objetivos, políticas y estrategias empresariales.

El Recurso Humano y su propia gestión juegan un papel decisivo en los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), esto se evidencia en que es considerado uno de los procesos que lo aseguran. En las Normas ISO, específicamente en la Norma ISO 9004:2000 se plantean los requisitos que en materia de personal deben ser cumplidos para poder afirmar que se cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad.

Por tanto los Recursos Humanos (RH) un elemento vital para lograr el funcionamiento óptimo del Sistema de Gestión de los RH y en el crecimiento de una organización.

En general, hoy como en otras épocas y circunstancias de la gestión empresarial, la formación no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto. Hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos o equipos y para una cultura organizacional. Hoy, la formación supera al entrenamiento y la instrucción y se identifica con el concepto de educación (Cuesta, 2001).

Del análisis de estos enfoques puede destacarse lo siguiente:

- Se utilizan diversos términos para conceptualizar el proceso relacionado con la formación e inclusive a un mismo término se le asocian diferentes contenidos y viceversa.
- Algunos especialistas como Sikula (1994), asocian la capacitación / formación a los trabajadores de base, para contribuir a su desempeño actual y la formación / desarrollo a los directivos visto como la preparación e incremento de su potencial futuro. Esta diferenciación en lo relativo a su contenido, constituye una limitación ya que circunscribe los requerimientos de formación del personal directo a un corto plazo. Cada vez más se precisa de la preparación proactiva de este tipo de personal y en ello coinciden la mayoría de los especialistas consultados.

- Se enfatiza en la incidencia de la formación en lo relacionado con las actitudes, además de los conocimientos y capacidades. Tomando estas definiciones como base, así como criterios propios, se precisan para este trabajo los siguientes elementos claves de la formación:
  - Es estratégica al estar estrechamente relacionada con la estrategia y los objetivos de la organización, por lo que incluye la preparación actual y futura.
  - Está centrada en el mejoramiento de los conocimientos, capacidades y actitudes.
  - Es permanente o continua ya que no está dirigida solo a resolver necesidades formativas específicas, sino que debe ser cíclica y en cada ciclo adaptarse a las nuevas necesidades.
  - Debe abarcar todos los niveles, desde el máximo líder hasta los trabajadores de base, inclusive va más allá de la formación de los individuos al considerar la formación organizacional.

**1.3 La formación. Definiciones. Tendencias: Carácter estratégico, enfoque por competencias formación a todos los niveles, la organización que aprende, formación continua. La evaluación de la formación.**

Uno de los principales desafíos a enfrentar en este inicio de siglo es la transformación de los sistemas de formación y capacitación, en virtud de su importancia para la generación de conocimiento en las sociedades contemporáneas.

La formación posee un enfoque sistémico y está integrado por un conjunto de etapas, que son abordadas por diversos especialistas (Hinrich, 1976; Chiavenato, 1990; Werther y Davis, 1991; Bayón y García, 1992; Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1994; Sikula, 1994; Lapeña, 1995; Flores y Larrea, 1996; Calderón, 1998; entre otros). Se observa que aunque existen algunas diferencias en la formulación y el contenido de las etapas que abarca cada uno, en su esencia poseen similitud y coinciden, en su mayoría, en incluir la detección de necesidades, planificación, organización y evaluación de la formación.

Es acertada la inclusión de la evaluación como una fase o etapa del proceso de formación, que permite comprobar si se van logrando los objetivos progresivamente, brindando la

necesaria retroalimentación (Marrero, 1996), de ahí que en la actualidad la mayoría de las organizaciones implicadas en la formación reconocen la necesidad e importancia de su evaluación, pero son pocas las organizaciones que evalúan sus acciones formativas y menos aún las que lo hacen correctamente. Esto es así por múltiples razones: la complejidad de la propia evaluación, la dificultad de aplicar procesos de evaluación válidos y fiables, la inexistencia de herramientas de evaluación eficaces, el poco apoyo recibido por parte de la organización y las implicaciones éticas de las evaluaciones, entre otras (Barahona y Pérez, 1999; Bous, Marro y Pineda, 1999; Cuesta, 1999; Fleitas, 1999; Marrero, 2000|e| y Fernández, 2001).

En general puede definirse la evaluación de la formación como el “...el análisis del valor total de un sistema, de un programa o de un curso de formación en términos tanto sociales como financieros. La evaluación intenta valorar el costo-beneficio total de la formación y no solo el logro de sus objetivos inmediatos” (Kenney-Donnelly, en Pineda, 1999), de ahí que la evaluación se debe centrar en determinar el grado en que la formación ha dado respuesta a las necesidades de la organización y su traducción en términos de impacto económico y cualitativo, para orientar la toma de decisiones que permitan optimizar la función formativa (Marrero 1998|b|; Fernández, 2001).

Es muy importante la contribución de la formación a los objetivos de la empresa, si no se logra esta contribución, la formación carece de valor como herramienta de dirección y puede que sean otras las herramientas adecuadas. Este modelo pone de manifiesto que el análisis de las necesidades formativas debe realizarse a partir de la integración de las necesidades a nivel organizacional, funcional e individual (Cantera, 1990; Fleitas y Barahona, 2001) por lo que la evaluación debe valorar los efectos interrelacionados que se logran en estos niveles. Es por ello que múltiples especialistas (Estalló, et al, 1994; Marrero, 1996; Amat, 1998; Sáenz, 1998) coinciden en proponer los siguientes niveles para evaluar un programa formativo:

1. Satisfacción de los alumnos.
2. Aprendizaje de conocimientos (Saber).
3. Aprendizaje de capacidades (Saber hacer).

4. Grado de aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo.
5. Efecto del aprendizaje en indicadores de calidad o productividad.

### **1.3.1 Enfoques para la formación, propuesta por especialistas internacionales:**

1. Hinrich (1976) esboza un modelo sistémico de la capacitación y el desarrollo que presenta relaciones continuas y cíclicas. Las fases que propone incluyen los objetivos, métodos, programas y evaluación de la capacitación, que están interrelacionadas y deben seguir un orden lógico y secuencial para que las actividades educativas tengan éxito. Aun cuando enfoca la formación de manera sistémica posee limitaciones, debido a que propone el desarrollo del proceso formativo sobre la base de necesidades individuales a corto plazo, no incluye el enfoque de competencias, ni aborda la necesidad del aprendizaje organizacional. Además, centra la evaluación en la satisfacción y el aprendizaje logrado.
2. Werther y Davis (1991) plantean cuatro etapas en la preparación del programa de capacitación y desarrollo que se inicia con la evaluación de necesidades (diagnóstico), luego precisan los objetivos de capacitación y desarrollo definiéndose los contenidos del programa y principios pedagógicos o de aprendizaje, se establece el programa real a partir del cual se obtienen resultados en cuanto a aptitudes, conocimientos y habilidades y finalmente se realiza la evaluación que retroalimenta al punto de partida. En este enfoque se visualiza la formación a largo plazo para el personal directivo, sin embargo para los empleados se le imprime un carácter más operativo; aunque plantean que en ocasiones es difícil la diferenciación. Tampoco incluye de forma total el enfoque de competencias ni enfatiza en el aprendizaje organizacional. No ofrece cómo evaluar integralmente el proceso formativo.
3. Harper y Lynch (1992) dan un enfoque sistemático al proceso de formación, establecen cuatro etapas interrelacionadas entre sí: inventario de necesidades de formación, plan de programas de formación, ejecución de la formación y evaluación de los resultados. Reconocen el carácter estratégico de este proceso y abordan la necesidad de la formación de los individuos a todos los niveles, desde la alta dirección hasta los

ejecutores directos, sin embargo, no enfatizan en el aprendizaje organizacional ni en el enfoque de competencias. Plantean la necesidad de la evaluación pero no ofrecen un sistema integrado para llevarla a cabo.

4. Flores y Larrea (1996) proponen un modelo educativo de capacitación que abarca cinco etapas: detección de las necesidades, definición de objetivos, elaboración y coordinación de programas, ejecución de programas y evaluaciones. Es positivo el énfasis que se hacen en la primera etapa por constituir esta un punto de partida, de la calidad y precisión de esa fase dependen en alto grado los resultados que se obtengan. Establecen que la formación debe ser enfocada a largo plazo y que debe llegar a todo el personal de la organización, pero no abordan integralmente el enfoque de competencias, ni el aprendizaje organizacional. Incluyen la evaluación como una etapa importante del proceso formativo, aunque no facilitan un conjunto de indicadores que permitan la realización de esta fase con carácter integral.

### **1.3.2 Enfoques para la formación utilizada en Cuba acorde a la legislación y otros propuestos por especialistas e investigadores cubanos:**

1. Resolución N° 4248/1985 del antiguo Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social (CETSS, 1985) sobre lineamientos metodológicos y normas organizativas y salariales para la capacitación técnica de los trabajadores. Esta resolución establece las normas que regulan la formación profesional de los trabajadores en empresas y unidades presupuestadas. Define las tareas necesarias para lograr la capacitación con un horizonte temporal a corto y mediano plazo y se centra en la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas (saber y saber hacer), por lo que no se sustenta en el enfoque de competencias, ni fomenta el aprendizaje organizacional. La evaluación de la formación incluye la comprobación de los conocimientos adquiridos y parcialmente la aplicación de lo aprendido en el puesto; sin llegar a valorar su efecto en los resultados por lo que adolece de un carácter integral.
2. Resolución 21/1999 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS, 1999). Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones

en Perfeccionamiento Empresarial. Tiene como objetivo establecer las normas que regulan la capacitación profesional de la fuerza de trabajo acorde a los principios y disposiciones establecidas para la aplicación de la política laboral y salarial en el Perfeccionamiento Empresarial. Establece los modos de formación y emite las orientaciones para la detección de necesidades formativas y elaboración del plan anual de formación, con un horizonte a corto y mediano plazo. Incluye el enfoque de las competencias, definiendo la competencia laboral como el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicadas por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo (MTSS, 1999). Este reglamento refiere la evaluación de las competencias laborales y manifiesta la necesidad de realizar la evaluación sin embargo no profundiza en este proceso de evaluación, que adolece de un carácter integral al no valorar en su totalidad los efectos de la formación. No fomenta el enfoque de las organizaciones que aprenden.

3. Sistema integrado de GRH para Unidades Básicas de Producción Cooperativa cañeras de la provincia Pinar del Río (Alfonso, 1999). Está integrado por varios subsistemas y entre ellos el de aprovisionamiento y desarrollo de RR. HH., aborda la formación a largo plazo como un elemento clave para el funcionamiento del sistema y enfatiza en los planes de carrera. Establece que la formación abarca todos los niveles en el orden individual, desde los altos ejecutivos hasta los socios, sin embargo no profundiza en el aprendizaje organizacional, ni se sustenta en el enfoque de competencias. Aborda la evaluación de la formación dentro del subsistema de auditoría, de forma muy elemental donde predomina el criterio de la efectividad acorde a lo establecido en esta investigación en el epígrafe 1.5; o sea, se evalúa la formación en función del cumplimiento de cursos y actividades de formación dentro de la organización esencialmente y no se realiza una evaluación integral de sus resultados.
4. Procedimiento para el Perfeccionamiento Empresarial combinando formación, participación e ingeniería aplicado a empresas industriales cubanas (Rodríguez, 1999). Permite a la organización, partiendo de las estrategias, perfeccionar los procesos que afectan la eficiencia, eficacia y competitividad utilizando la formación como vía práctica

para aprovechar las ventajas de la combinación de herramientas participativas y de ingeniería. Incluye la formación individual a todos los niveles y fomenta el desarrollo de las competencias que se logran con la implementación cíclica de la “escalera formativa” propuesta; lo que conduce a crear una organización que aprende. La evaluación de la formación en términos generales se concibe en forma integral, vinculándose a las etapas de implantación y evaluación de la implantación, lo que permite valorar los efectos de la aplicación de lo aprendido y su impacto en los resultados.

Sin embargo, este procedimiento no está dirigido a la formación, sino al Perfeccionamiento Empresarial, utilizando la formación como una herramienta de trabajo, ello incide en que aunque el procedimiento posee carácter estratégico, en la formación en sí predomina la filosofía de aprender para trabajar, con un horizonte temporal a corto y mediano plazo. Ello evidencia la necesidad de profundizar en la gestión del propio proceso formativo, enfatizando en la etapa de planeación, para potenciar la formación como clave estratégica en las organizaciones. Además este procedimiento fue aplicado a empresas industriales y la concepción de la formación en empresas de servicio, como lo es el hotel, posee especificidades propias.

En general, al analizar las etapas del proceso de formación en estos enfoques se considera positivo el carácter sistémico o interrelación entre las etapas propuestas, así como la detección de necesidades formativas como fase inicial en la mayoría de los enfoques estudiados, ya que al definirse correctamente dichas necesidades, la inversión en formación se hace sobre una base objetiva, elemento esencial para lograr resultados satisfactorios.

Se puede concluir que la evaluación de la formación constituye la herramienta por excelencia para demostrar los beneficios de la formación, no obstante son pocas las organizaciones que lo hacen correctamente, por diversas causas, lo que indica la necesidad de perfeccionar este proceso, definiendo las herramientas adecuadas y viables. Para ello se propone evaluar la gestión de la formación en términos de efectividad, eficacia y eficiencia, siendo necesario definir los indicadores a emplear en cada uno de los enfoques conceptuales y metodológicos para la formación.

## **1.4 Características y limitaciones de los enfoques para la formación ambiental.**

### **Necesidad de una concepción integral en las empresas de consultoría.**

Lo más relevante del planeta es sin duda la naturaleza sobre la misma obra del hombre y, bien quizás, conjeturar que la Tierra es un lugar frágil y pequeño con relación a los demás astros del universo, también podríamos decir que se trata de un espacio finito, que, como tal tiene límites. Si bien es cierto la acción del hombre en un principio se basó en la idea de un mundo infinito y desconocido en el que debió luchar con las fuerzas de la naturaleza para conseguir su sustento, hoy en día, la cuestión ya no es así, el hombre ha vencido muchas de las barreras que en un principio lo subyugaban, ya no existen lugares en la tierra por descubrir.

#### **1.4.1 Ventajas de la formación ambiental**

El tema medio ambiental es, por decir lo menos, un ámbito de máxima relevancia para el bienestar humano actual, como para el de las generaciones futuras. Del buen o mal uso de los recursos naturales disponibles hoy, dependerán las generaciones venideras.

Es por eso que la formación ambiental tiene gran importancia debido a que en la actualidad se están dando numerosas tendencias globales que permiten mirar hacia el futuro con esperanza. Desde la segunda mitad del siglo pasado, tanto las expectativas de vida como la salud y la educación han mejorado espectacularmente. La producción de alimentos ha permanecido notablemente por encima del crecimiento de la población. Los ingresos promedios per capita han aumentado a tasas sostenidas y constantes, dadas a la tecnología existente, los expertos plantean que los suelos del planeta pueden suministrar más que lo que se requiere para satisfacer las necesidades básicas de alimentación de poblaciones muchos más grandes que la actual.

### **1.4.2 Limitantes de la formación ambiental**

Debido a que ni los Gobiernos, Empresarios, ni ningún otro líder puede pretender ver solamente lo positivo. Luego, es necesario considerar los obstáculos a los que hay que abstenerse.

En primer lugar, la población humana está creciendo de manera sumamente rápida. Los daños ocasionados al medio ambiente tienen diversas causas, pero todas ellas se agudizan por la presión que ejerce el elevado número de seres humanos.

En segundo lugar, las décadas pasadas han sido testigos de un consumo acelerado de recursos naturales, un consumo que a veces es ineficiente y mal planificado. A aquellos recursos que los biólogos llaman renovables, no se les concede el tiempo necesario para que se renueven.

Entrelazando las apreciaciones antes descritas tenemos que, tanto el crecimiento de la población como el consumo derrochador de los recursos desempeñan un papel en la degradación acelerada de muchas áreas que atañen al medio ambiente. Por su parte, el uso excesivo y el mal uso de los recursos va acompañado de la contaminación de la atmósfera, de las aguas y de los suelos, muchas veces por sustancias difícilmente degradables.

### **1.4.3 Consultorías**

Por otro lado tenemos que el desarrollo y crecimiento económico de la humanidad se ha basado en el producto de la naturaleza. La tierra ha sido fuente y sustento de todo nuestro desarrollo. La creación de grandes metrópolis, industrias, medios de transportes, etc., son el reflejo de que hemos ido creciendo y avanzando en pos de la modernidad. Pero aquí es donde surge el problema, este vertiginoso desarrollo no ha sido ecuánime en todos los sentidos, pues, al parecer hemos olvidado un aspecto de máxima relevancia, como es la preocupación por el medio ambiente. Es por ello que existen las empresas de consultoría, las cuales tienen como objetivo:

- Profundizar en el conocimiento de si mismo: el consultor debe estar dispuesto a confrontar la imagen que tiene de si mismo, incluso sus potenciales y limitaciones, con la imagen que le refleje los equipos con los cuales trabaje.

- Relacionarse con los demás y entender la situación de éstos: significa establecer un tipo característico de relación profunda y significativa con los demás al comprender las circunstancias de cada persona y del equipo dentro del ambiente de trabajo. Implica sentir el mundo de los otros como si fuera propio, sin perder la posibilidad de analizarlo con objetividad.
- Escuchar y observar los fenómenos de los equipos: se refiere a la disposición para centrar la atención sobre lo que sucede en la dinámica de los equipos de trabajo, de tal manera que a través de la acción de escuchar se capte el sentido e implicaciones de la comunicación, y por medio de la observación se comprenda el comportamiento grupal. Esta actitud de escuchar requiere fijar la atención en las necesidades y recursos de los integrantes del equipo para dar una respuesta a las demandas de ellos y no las propias.
- Dar y recibir retroalimentación: es estar dispuesto a comunicar a las personas y a los grupos las observaciones derivadas de su comportamiento para orientarlos hacia la consecución de sus metas. Al mismo tiempo, es estar abierto a la información respecto a su desempeño como consultor.
- Manejar ambigüedad y la frustración: se relaciona con la capacidad de aceptar las contradicciones y limitaciones. Por tal motivo, el consultor estará consciente que en toda acción de desarrollo existe siempre el riesgo de que los resultados obtenidos no correspondan a sus expectativas aunque puedan dar respuesta a las necesidades de los miembros del equipo.

En resumen es importante señalar que el Consultor puede adquirir y desarrollar estas características a través de un proceso de actualización constante de sus conocimientos, habilidades y actitudes, y a través de su experiencia en el trabajo.

La consultoría puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que la consultoría se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. De modo paralelo, la consultoría es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de las prácticas de gestión, así como del desempeño individual

y colectivo. El método lo pueden aplicar, y lo aplican, muchas personas técnicamente competentes cuya principal ocupación no es la consultoría, sino la enseñanza, la capacitación, la investigación, la elaboración de sistemas, la presentación de asistencia técnica a los países en desarrollo en misiones de breve duración, etc. Para ser eficaces, esas personas tienen que dominar los instrumentos y las técnicas de consultoría y respetar las normas de conducta fundamentales de la profesión de consultor. Es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de calidad e integridad de su asesoramiento; los elementos asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos. Por supuesto, en la práctica de la consultoría existen múltiples variantes y grados de "asesoramiento". La práctica básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor. Estos elementos son tan importantes que es conveniente recordarlos en todos los instantes del trabajo de los consultores y del cliente que contrata sus servicios.

El objetivo final consiste en ayudar al cliente a introducir cambios progresivos en su organización. Y dotar a la Organización de una capacidad propia de cambio que sea capaz de dar consistencia a la mejora de forma continua, al ayudarlo a poner al descubierto y a resolver problemas técnicos concretos, el consultor se ocupa por consiguiente, de problemas humanos y de aspectos humanos del cambio de la organización. A los consultores se los llama a menudo "gerentes del cambio", esta designación destaca su papel de ayuda en la determinación de la necesidad del cambio, en la planificación y aplicación de éste. Como un cambio de la organización entraña un cambio de sus miembros, el consultor debe abordar asimismo el aspecto psicológico, ayudando al cliente a proceder de manera que no se susciten resistencia a las transformaciones y, de ser necesario, a superar esa resistencia de forma proactiva.

## **Capítulo 2. Metodología para la gestión ambiental en el proceso de formación del sistema de gestión de recursos humanos en empresas de consultoría.**

El presente capítulo tiene por objetivos resolver el problema detectado en el estudio bibliográfico referente a la integración de la gestión ambiental en la formación de los recursos humanos, específicamente en empresas de consultoría. Además se elaborarán las bases teórico metodológico para la integración de la dimensión ambiental a los Recursos Humanos en las empresas de consultoría.

Debido a que en estas empresas no se tiene en cuenta la formación ambiental integrada al capital humano, y las mismas juegan un papel fundamental en la integración de estos dos factores en la sociedad, se propondrá una metodología con el fin de eliminar estas limitantes.

### **2.1. Consideraciones, criterios y enfoques para la construcción de la metodología**

Teniendo en cuenta lo planteado en las conclusiones del capítulo anterior se estudia la necesidad de encontrar un sistema de trabajo eficiente en aras de integrar la gestión ambiental en el proceso de formación de los recursos humanos y así erradicar las deficiencias en las que se encuentra hoy estas empresas.

Para analizar adecuadamente el análisis de esta problemática nos debemos preguntar lo siguiente:

- ¿Cómo se agudiza el problema ambiental en el mundo y en Cuba?
- ¿Cómo ha sido la evolución de la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín en la temática ambiental?
- ¿Cómo se acoplaría el tema ambiental en la formación de los recursos humanos de una manera más eficiente?

#### **2.1.1 Consideraciones**

Para responder a estas interrogantes se tendría en cuenta que la relación del hombre y la naturaleza se consideran una lucha continua por el predominio. En el pasado, la naturaleza se percibía como una fuerza más poderosa, impresionante e impredecible a la cual el

hombre tenía que someterse para sobrevivir. Sin embargo, las capacidades de razonamiento le permiten a este acopiar experiencia, descubrir los secretos de ella, desarrollar habilidades particulares, crear su cultura. Descubrió numerosas formas de emplear las leyes de la naturaleza en beneficio propio. Aunque esta se revelaba ante sus ojos con infinita riqueza y hermosura y lo enfrentaba con enorme fuerza y poder, el hombre descubrió que la singularidad de su conciencia y su mente constituía una posibilidad para comprender las obras de la naturaleza y una herramienta para manejarla y controlarla. En nuestro país las empresas de consultoría desempeñan un papel importante en la relación naturaleza – hombre, debido a que el consultor es una persona preparada para ayudar a la organización asesorada y demostrarle que el diseño y la implementación del sistema de gestión en análisis es adecuada a su cultura, características, nivel de educación y ambiente de negocio específico; debe ilustrar los conceptos concernientes a la gestión ambiental de una manera clara y entendible a lo largo de la organización, prestando especial cuidado a la comprensión y adopción de los principios de gestión de la calidad.

Las empresas de consultoría tienen un papel importante en la solución de los problemas ambientales y han de asumir los conceptos derivados de la sostenibilidad. La consultoría tiene un doble papel sobre el medio ambiente: por un lado preparan profesionales que resolverán problemas, incluyendo los ambientales a otras empresas y por otro lado la misma acción de su empresa de forma interna que provoca efectos sobre el medio ambiente.

Por todo lo anteriormente expresado dentro de las acciones más importantes que en el ámbito ambiental deben realizar estas empresas se encuentran:

- Detectar los problemas reales y potenciales que puedan dañar el entorno y monitoreo de estos.
- Plantear metas para la prevención o erradicación de dichos problemas y evaluar su cumplimiento.
- Incluir en los planes capacitación especialidades netamente ambientales con el fin de forjar consultores concientizados con el medio ambiente y capaces de diseñar o pensar en términos de políticas y de desarrollo global.

- Mantener el campo de trabajo libre de desperdicios, a través de una adecuada gestión de los desechos: papel, cartón, desechos de oficinas y residuos dañinos.

### **2.1.2 Enfoques y criterios**

Por otra parte entre las ventajas de la aplicación de la metodología para la formación de capital humano en materia ambiental pueden mencionarse: mejora de la utilización de los recursos humanos, coincidencia de esfuerzos del área de Recursos Humanos con los objetivos globales de la organización, economías en las contrataciones, se expande la base de datos de personal para apoyar otros campos, se permite la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado, mejora de los niveles de eficiencia en el servicio, consolidación de nuevos ritmos de trabajo, enriquecimiento de los puestos de trabajo, mejora el clima de trabajo y mejor posicionamiento ante los cambios del entorno. Todo esto se trataría en una metodología participativa, en la que el capital humano es la mayor fuente de riquezas y de conocimiento por ofrecer y recibir, además estratégica, pues se conjugan, si es posible cierto nivel de conocimientos y ejecución actual, con un alto nivel de potencialidades de aprendizaje y desarrollo futuro. Es así, que la necesidad del tipo de fuerza de trabajo determina la fuente de captación en función de los requisitos que la misma formación deba poseer.

En el carácter permanente y de mejora continua de esta metodología de formación, como elemento representativo de la empresa, debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por tanto del desarrollo sólido de la empresa. Para crear en una organización una verdadera cultura de Formación integral, donde el factor ambiental juegue un papel esencial, debe visualizarse esta función como:

- Una filosofía de trabajo.
- Basarse en necesidades reales.

- Todos sin excepción deben estar comprometidos con la Formación, no sólo la dirección de Recursos Humanos.
- El líder debe ser el principal promotor de los programas formativos.
- Debe ser para todos (integral).
- Debe ser permanente o continua.

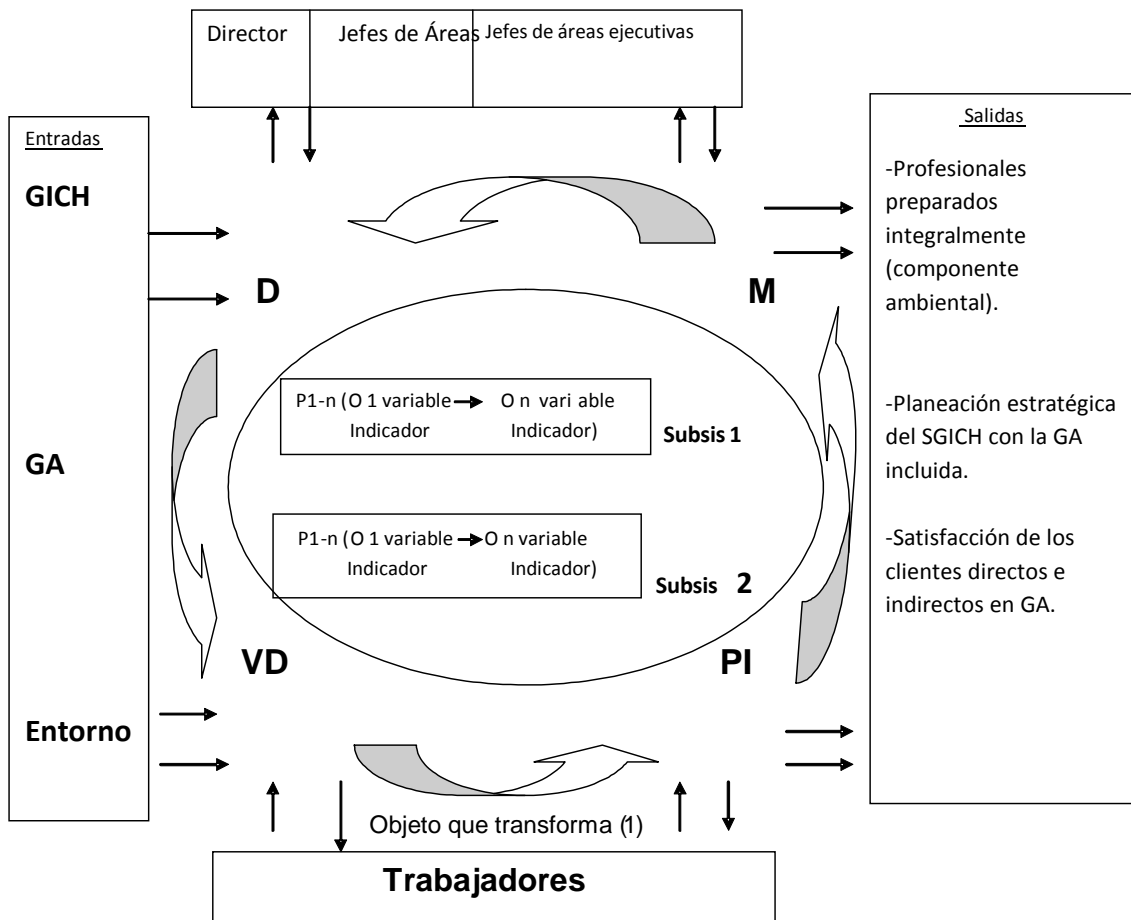
El modelo que se propone a continuación es una adaptación del modelo propuesto por Ortiz Chávez, 2010, que lleva a considerar cómo se deben gestionar los temas medioambientales en el proceso de formación del Capital Humano en la empresa. El mismo además de adentrarnos en los detalles del sistema muestra las pautas para hacer la metodología de gestión, modelo de la realidad de la gestión empresarial y herramienta para su transformación considerando la integración de procesos constituye un instrumento de sumo valor teórico y metodológico.

Según las características del estudio por el tipo de objeto es pertinente emplear como modelo el sistémico estructural, el cual permite dejar ver la estructura y las relaciones funcionales de la esencia del proceso. En correspondencia con los principios de la teoría de sistema y enfoque de procesos y en particular, se puede considerar al proceso de formación ambiental en la empresa, como un sistema socio – técnico. Tal sistema, cuya representación simplificada se modela en la figura 2.1, está constituido por:

- a) los elementos que lo integran: la infraestructura, el objeto y sujeto de transformación,
- b) las operaciones básicas de gestión,
- c) los límites del sistema,
- d) las entradas y salidas representando su relación con el medio,
- e) el entorno donde se ubica.

Una mirada más profunda a estos componentes nos permite hacer los siguientes comentarios:

- Sujeto que transforma (1): el hombre como directivo de la organización.



Leyenda:

D: Diagnóstico

PI: Proyección e implementación

VD: Valoración del diagnóstico

M: Monitoreo

Figura 2.1 Modelo para la formación del Capital humano en materia ambiental.

Actores decisores: Director, Jefes de áreas, Jefes de áreas ejecutivas. En esta parte del modelo se define la responsabilidad y autoridad que presentan los directivos de la organización como factor que trabajará para lograr transformar la situación actual existente en la misma, controlando el sistema integrado y exigiendo su estricto cumplimiento. Estos actores son esenciales en el logro de los objetivos del modelo pues con el involucramiento y comprometimiento de los mismos se logrará en gran medida la transformación tanto de ellos como trabajadores del centro como del resto de los implicados.

- Objeto que se transforma: el hombre, como trabajador.

Actores: trabajadores de la empresa y clientes. Este es el elemento clave del modelo, pues se va a incidir en él, teniendo en cuenta sus características biológicas, socioeconómica, políticas, culturales, etc. Se trabajará desde la perspectiva de cambiar la concepción de la gestión del capital humano en la organización aislada de la dimensión ambiental. Incidiendo directamente en la formación ambiental de forma integrada de los trabajadores y de forma indirecta de los clientes.

- Entradas y Salidas del proceso de formación, las entradas: el medio interno, entorno legal, ambiental, climatológico, social etc., donde se producen los procesos, representa un conjunto de variables creadas y manipuladas por el Hombre, poseyendo conocimientos básicos para el desarrollo del sistema, todas a su vez actúan sobre el medio laboral, y este recibe la influencia de la actividad del hombre desde su comunidad y hacia ella como el desconocimiento ambiental, malos hábitos de conducta ambiental, contaminación del aire, agua, suelo, etc. Las entradas y salidas de dicho Sistema se pueden apreciar en la figura 2.1. Las entradas se centrarán en la parte legislativa de Medio Ambiente y Recursos Humanos en el proceso de formación del país, las características particulares del entorno donde se encuentra ubicada la organización y su gestión global, teniendo como base la interrelación de los actores implicados. -Las salidas beneficiarán a la empresa en su gestión general, partiendo de su planeación estratégica con la dimensión ambiental incluida hasta su cotidianidad, a los trabajadores en particular los superará de forma integral y le permitirá participar más en el sistema y la comunidad recibirá profesionales integrales y con mayor cultura ambiental.

- Modo de operación del sistema : este operará a partir de las operaciones que componen el proceso de formación , dándole un enfoque sistémico , tanto de forma paralela como de continuidad, las salidas de cada proceso podrán ser las entradas de otros, entrelazando los subsistemas del Sistema de Gestión Integral de Capital Humano. El conocimiento de las operaciones, contenido y secuencia, es la base para poder insertar la dimensión ambiental donde sea pertinente, hoy no se hace, además de poder

perfeccionar la gestión propiamente dicha a través de la descripción de la secuencia de las operaciones efectivas en procedimientos.

Para que la salida del proceso se corresponda con la esperada, profesionales preparados en la Gestión Ambiental de forma integrada y el menor impacto al Medio Ambiente, es importante realizar una adecuada selección, preparación y utilización de las técnicas e instrumentos a utilizar, buscando la comunicación efectiva en el Sistema.

Los líderes deben conocer los impactos ambientales de su organización y cómo incorporar esos impactos en la toma de decisiones y en la formación y evaluación de sus trabajadores. La indagación ambiental sobre cada elemento del subsistema, permite integrar las consideraciones ambientales en toda su magnitud, integrarlas en la estrategia general del Capital Humano, lo que introduce un importante factor de productividad, así como seguir avanzando conforme al espíritu de la política ambiental universitaria.

El modelo que se propone (figura 2.1) lleva a considerar cómo se deben gestionar los temas medioambientales en el proceso de formación del Sistema de Gestión Integral de Capital Humano en la organización. El mismo además de adentrarnos en los detalles del sistema muestra las pautas para hacer la metodología de gestión, modelo de la realidad de la gestión empresarial y herramienta para su transformación considerando la integración de procesos constituye un instrumento de sumo valor teórico y metodológico.

## **2.2 Metodología para la Gestión Ambiental en el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano en Empresas de Consultoría.**

El presente trabajo ha sido realizado con la intención de proponer una metodología para el diseño de un sistema capaz de implementar la gestión ambiental dentro de la formación los recursos humanos. La misma define el carácter participativo mediante la intervención activa de los actores ambientales o grupos de interés implicados (trabajadores y dirección de la organización), los cuales son imprescindibles en todas las etapas planteadas para lograr la mejora ambiental continua en la organización.

En el campo de la capacitación se hace cada día más necesario herramientas para el diagnóstico, medida y evaluación. En este sentido la tecnología educativa ha avanzado de manera importante y cada día demanda mayor certeza en la comprobación de que las acciones de capacitación logren sus objetivos. Esto implica conocer tanto las necesidades (diagnósticos) como el antes y después (evaluaciones) es decir se mide la diferencia de las acciones que se llevan a cabo una vez incorporados los elementos requeridos para mejorar una actividad productiva.

**Etapas 1. Compromiso y caracterización de la entidad objeto de estudio, su Sistema de Gestión Ambiental y la vinculación con el enfoque de Gestión Integral de Capital Humano.**

Permite conocer a la organización, su historia, su cultura y caracterizarla con el fin de percibir las condiciones en las cuales se encuentra y por las que ha transitado durante su existencia como entidad. Se conocerá el nivel de compromiso de la dirección y demás miembros de la organización con la mejora y cuidado del medio ambiente, además de su disposición ante ello. Además de la implicación de la GICH con respecto al medio ambiente.

**Objetivo:** Caracterización general de la organización, identificando los procesos que permiten vincular su SGA con los recursos humanos.

**Tareas:**

- Conocer la historia de la organización, su historia, su cultura y su SGICH enmarcado en el SGA.
- Establecimiento de los compromisos.
- Conocer el capital humano

**Técnicas a utilizar:**

Entrevistas, encuestas, revisión de documentos, observación directa.

**Etapas 2 Diagnóstico del proceso formación del Capital Humano con respecto a la Gestión Ambiental.**

Involucrar a todo el personal de la empresa con la necesidad del diagnóstico de la situación actual; así como comprometer a la dirección del capital humano.

### **Paso 1 Planificación de la Formación.**

**Objetivo:** Diagnosticar la documentación del proceso de formación y su relación con el ambiente (planeación).

**Tareas:**

1. Revisión de la documentación legal existente.
2. Valoración de las estrategias de formación.
3. Conocer si están definidos los objetivos formativos.

**Técnicas a utilizar:**

Entrevistas a los miembros de la dirección de los Recursos Humanos y personas con experiencia en el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano y revisión de documentos.

- *Subsistema de capacitación y desarrollo.*

-CTNA/TT      CTNA: cantidad de trabajadores con necesidades de capacitación en temas ambientales.

TT: total de trabajadores.

-CTSA/TTS      CTSA: cantidad de trabajadores superándose en temas ambientales.

TTS: total de trabajadores superándose.

### **Paso 2. Ejecución de la Formación.**

**Objetivo:** Diagnosticar la documentación del proceso de formación y su relación con el ambiente (implementación).

**Tareas:**

1. Materialización de las estrategias.

**Técnicas a utilizar:**

Trabajo en grupo con la dirección y el grupo de asesores ambientales

-Subsistema de competencias laborales.

CCAD/TC      CCAD: cantidad de competencias ambientales determinadas.

TC: total de competencias.

TCA/TT      TCA: trabajadores con competencias ambientales.

TT: total de trabajadores.

### **Paso 3. Control de la Formación**

**Objetivo:** Diagnosticar la documentación del proceso de formación y su relación con el ambiente (control).

**Tareas:**

1. Evaluación del desempeño.
2. Cumplimiento del plan de capacitación.

### **Etapas 3 Valoración del diagnóstico**

**Objetivo:** Plantear los resultados del diagnóstico, teniendo en cuenta las etapas de la gestión.

**Tareas:**

1. Determinar los problemas existentes
2. Listado de problemas existentes

### **Etapas 4 Propuestas de mejora**

**Objetivo:** Lograr la mejora continua del proceso de formación.

**Tareas:**

1. Selección de formadores.
2. Definición de peculiaridades formativas.
3. Localización y acondicionamiento de la infraestructura.
4. Temporalización de las acciones formativas.
5. Ejecución de la Formación.

### **Conclusiones del capítulo.**

Del análisis realizado se concluyó que:

- Sobre la base del estudio de los diferentes enfoques, normas y la legislación vigente, se diseña una metodología para la Gestión Ambiental en el proceso de formación en el sistema de Gestión Integral de Capital Humano para empresas de consultoría, integrada por un modelo teórico que sirve de patrón para el establecimiento de una metodología, que posibilitan el desarrollo del proceso integrado de estas dos

gestiones a través de las etapas y pasos que la componen, mediante un conjunto de herramientas técnicamente fundamentadas.

- La metodología propuesta permite estructurar la Gestión Ambiental en el proceso de formación en el Sistema de Gestión de Capital Humano en las empresas de consultoría atendiendo a las particularidades de este tipo de organización. Sus bondades facilitan lograr un desempeño ambiental acorde a las exigencias ambientales actuales, lo cual redundará en calidad de vida, así como materializar la integración de la Gestión Ambiental al Sistema de Gestión Integral del Capital Humano, mediante lo planteado por las NC 3000: 2007 y las NC ISO 14000:2000. La misma cuenta con cuatro etapas, valorando como etapa relevante la de valoración del diagnóstico. La misma incorpora los resultados del modelo a través de transitar por las etapas de diagnóstico hasta el monitoreo y control del sistema integrado mediante el comportamiento de factores cualitativos, las variables definidas y sus indicadores, que signifique un aporte a la real integración de la Gestión Ambiental con el Capital Humano.

### **Capítulo 3. Aplicación parcial de la metodología en la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín**

En este capítulo se aplicará la metodología propuesta, la misma se empleará hasta la etapa de implementación, debido a futuros proyectos que se formarán de la misma, los cuales le darán continuación.

#### **3.1 Etapa 1. Compromiso y caracterización de la entidad objeto de estudio, su Sistema de Gestión de Ambiental y la vinculación con el enfoque de Gestión Integral de Capital Humanos.**

En esta etapa se refleja el compromiso que tiene la empresa en cuanto al perfeccionamiento que desea esta respecto a la formación de los recursos humanos, para esto se tuvieron en cuenta varias técnicas como por ejemplo: observación directa a la empresa, revisión de documentos, entrevistas realizadas a los directivos de la CANEC, entre otras actividades de importancia para la investigación.

##### **3.1.1 Caracterización de la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín**

En el mes de Octubre de 1992 se aprueba el proyecto de crear el Centro de Asesoría y Servicios Económicos CANEC como un segmento especializado de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, teniendo descrito en sus bases organizativa que su creación está dirigida a realizar asesoría económica, investigación, impartir cursos, conferencia, orientada a las necesidades de sus clientes en lo referente a prestar servicios de consultoría económica para contribuir con nuestros servicios a elevar la calidad de los controles económicos y la eficiencia del sistema empresarial del país.

En mayo de 1996 se crea la Filial CANEC Holguín la que de forma incipiente presta sus servicios en la parte de gestión contable. Es en el año 1998 con el proceso de Perfeccionamiento Empresarial del sistema empresarial del país donde comienza su desarrollo y ampliación de los servicios, dada la demanda de las Empresas.

El desarrollo de CANEC y el espacio que comienza a ganar en el mundo empresarial hacen que en el año 2000 se produzca un salto cualitativo y cuantitativo de la misma al

transformarse en la Empresa Consultoría Económica CANEC, creándose en la Provincia la Unidad Empresarial de Base CANEC Holguín (Filial CANEC Holguín), formando parte actualmente de una Organización no Gubernamental con Status Consultivo de las Naciones Unidas, denominándose CANEC, S.A. Sucursal Holguín.

Al finalizar este año 2002 y tomando como base el camino recorrido por la Sucursal desde su fundación y en particular el trabajo realizado durante el transcurso de éste en las esferas Productivas, Calidad y Atención al Hombre, fundamentalmente, se declara como el “año de preparación de condiciones para alcanzar la Excelencia en la Calidad de la Prestación de los Servicios hacia una Consultoría de clase mundial”.

Tomando en consideración los logros experimentados por la Sucursal y su reciente incorporación al Perfeccionamiento Empresarial, siendo consecuente con la meta trazada de alcanzar la excelencia en la calidad de los servicios prestados como preámbulo de llegar a una Consultoría de clase mundial se propone en primer término llegar a cumplir plenamente su Misión; es decir, contribuir a elevar la calidad en los controles económicos y la eficiencia no solo ya del sistema empresarial cubano, sino de cualquiera en cualquier parte del mundo; para ello se propone contribuir a la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial cubano estableciendo las bases metodológicas para la implementación del nuevo Sistema de Dirección, con el objetivo de avanzar hacia su transformación en Consultoría eficiente, competente y finalmente de clase mundial, a través de un cambio integral ajustado a las condiciones actuales y particulares de Cuba y con la referencia de modelos internacionalmente validados.

La Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Holguín dispone de una cartera de servicios integrado por nueve familias con el objetivo de brindar asesoría y propiciar soluciones complejas según los problemas organizativos económicos, contables y financieros, así como del control interno a las empresas del territorio.

La Sucursal Holguín se distingue por prestar servicios en su territorio trabajando en todas las familias de la actual Cartera dada la alta preparación de su personal. Esta actúa en el mercado aplicando técnicas avanzadas reconocidas universalmente, actualizadas y

ajustadas a las características y condiciones concretas de la economía cubana, atendiendo las particularidades del territorio.

### **3.1.2 Caracterización del área de Gestión Integral de Capital Humano y su vinculación con la Gestión Ambiental**

Esta área tiene como objetivo y alcance garantizar la Planeación, Reclutamiento, Selección, Evaluación del Desempeño y Formación del Personal sobre la base del desarrollo integral de las competencias del trabajador, que posibilite su participación creadora y responsable en todos los procesos que transcurren en la organización.

Es el proceso que concibe realizar estudios integrales para la evaluación del comportamiento del trabajador y corregirlo para el desarrollo de sus competencias laborales, impactando sobre su desempeño y, por tanto, en el aporte de la Sucursal a la satisfacción de las necesidades de los clientes externos.

Comprende a todos los cargos y trabajadores de la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Holguín.

Este es un proceso de apoyo en el cual sus entradas son:

- Política y Objetivos de la Calidad.
- Objetivos Estratégicos
- Estructura Organizativa
- Determinación de Necesidades de Personal

Convirtiéndose en salidas:

- Archivos de candidatos
- Contratos de trabajo
- Certificación de Evaluación del Desempeño.
- Perfiles de Competencia
- Plan Anual de Formación
- Plan de Adiestramiento
- Plan de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas.

Este proceso de capital humano se interrelaciona con otros procesos, como se muestra a continuación:

<b>Interrelación con otros procesos:</b>		
<b>Proceso:</b>	<b>¿Qué recibo?</b>	<b>¿Qué entrego?</b>
Gestión de la Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de Acciones Correctivas y Preventivas.</li> <li>▪ Acciones de mejoras.</li> <li>▪ Modificación y actualización de la documentación vigente.</li> <li>▪ Financiamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo.</li> <li>▪ Evaluación de la Eficacia del proceso.</li> <li>▪ Solicitud de modificaciones o de cancelación en los procedimientos que incluye el proceso.</li> <li>▪ Necesidades de recursos financieros.</li> <li>▪ Información requerida de recursos humanos.</li> </ul>
Ejecución del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidades de capacitación del personal.</li> <li>▪ Necesidad Fuerza de Trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acciones de capacitación y desarrollo del personal.</li> <li>▪ Fuerza de Trabajo.</li> </ul>
Aseguramiento Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicitud de Personal.</li> <li>▪ Recursos materiales.</li> <li>▪ Evaluación del Desempeño</li> <li>▪ Perfil de Competencia</li> <li>▪ Determinación de Necesidades de Formación</li> <li>▪ Evaluación del Impacto de la Capacitación y Desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fuerza de Trabajo seleccionada.</li> <li>▪ necesidades de reparación y mantenimiento de los locales y equipos.</li> </ul>

Figura 3.1 Interrelación del proceso de Gestión Integral de Capital Humano con otros procesos.

Fuente: Fichas de procesos de la CANEC.

El área posee los siguientes documentos de referencia:

- Decreto Ley 252. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. 07/08/07. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.  
Decreto No. 281 de 2007 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.

- Resolución 12/98. Reglamento para la aplicación de la política laboral y salarial en el Perfeccionamiento Empresarial. 3/12/98. MTSS.
- Resolución No 117-2004. Casa Matriz CANEC. La Idoneidad Demostrada y las Técnicas para su determinación.
- Expediente para el Perfeccionamiento Empresarial, CANEC, S.A.
- Resolución No. 29/2006 del MTSS.
- NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos.
- Manual de la Calidad
- MSRH-2 Manual de Competencias.
- PGRH-3 Determinación, Validación y Certificación de Competencias.
- PGRH-4 Selección e Integración Laboral.
- PGRH-6 Formación del Personal.
- PGRH-10 Ambiente de Trabajo.
- RGGE-6 Reglamento para la Organización y el Funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Como se puede apreciar no posee ningún documento con respecto a la gestión ambiental, por lo que la formación del capital humano no es completa en cuanto a esta materia.

Lo que se trata de formación es a través de lo establecido en el procedimiento **PGRH-6 Formación del Personal**, en el cual se garantiza que:

- Se evalué la eficacia de las acciones tomadas.
- Se asegura de que el personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- Se tenga control de las acciones de educación, formación, habilidades y experiencia de cada trabajador a través del registro **RPGRH-6.04 Ficha de educación, formación, habilidades y experiencias del trabajador**. (Anexo 6)

Como se conoce las salidas de una organización, al igual que sus procesos, son una parte importante de la planeación estratégica que en ella se realice, por lo que las salidas de la CANEC deberían tener un componente ambiental intrínseco muy importante, pero no poseer una planeación estratégica, no se consideró al Medio Ambiente

como un elemento de peso en las salidas, como un factor clave para el éxito de la organización, sino sólo como: un requisito para la satisfacción laboral, un aspecto con el que se debe cumplir atendiendo a la legislación nacional, y una vía para lograr una mejor imagen de sus instalaciones. Esto provocó que la dimensión ambiental quedase débilmente incluida en sus procesos y por tanto no se desarrolló un trabajo en grupo para lograr introducir la dimensión ambiental en los mismos. En resumen define en los escenarios al Medio Ambiente como un elemento que puede influenciar en el perfeccionamiento futuro de la empresa.

### **3.2 Etapa 2. Diagnóstico del proceso formación del Capital Humano con respecto a la Gestión Ambiental**

En esta etapa se realizó el diagnóstico del proceso de formación con el objetivo de involucrar a todo el personal de la empresa en aras de conocer la situación actual de este proceso; así como comprometer a todos los niveles de la organización.

Para ello se utilizaron los siguientes instrumentos de recopilación de información:

- Observación directa a la cotidianidad de la empresa con respecto al MA.
- Se realizó un estudio minucioso de todos los documentos existentes en el Dpto. de Recursos Humanos.
- Entrevistas a los miembros de la dirección de los Recursos Humanos y personas con experiencia en el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano. (Anexo 3)
- Entrevista a directivos de la CANEC, (Anexo 2)
- Encuesta a trabajadores de la CANEC, (Anexo 1).

Para efectuar el análisis de las encuestas se asumieron variables que corresponden a cada subsistema, a las cuales tributan una o más preguntas, teniendo en cuenta de estas las que se relacionan directamente con la CANEC, ya que el estudio va dirigido a diagnosticar el proceso de formación del hombre a través de la GA, permitiendo esto una mayor comprensión y claridad en el estudio realizado a cada subsistema.

Se tuvo en cuenta el criterio de cada persona encuestada y entrevistada, pues se percibió que no todos aprecian igualmente el comportamiento ambiental en la empresa.

### 3.2.1 Paso 1: planificación de la Formación

Como se demostró anteriormente, la formación no se tiene en cuenta dentro de las salidas de la organización, esto está ocasionado por una mala planificación de la dirección, pues como proceso tiene como objetivo y alcance: garantizar el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad implantado, asegurando la eficacia del mismo.

A la hora de planificar cualquier proceso hay que tener en cuenta la dimensión ambiental del mismo, pues esta eleva la eficiencia y eficacia del mismo; esto queda evidenciado en todo lo anteriormente mencionado, y en la siguiente tabla tomada de la ficha de proceso de la empresa:

<b>Relación de la dirección con otros procesos:</b>		
<b>Proceso:</b>	<b>¿Qué recibo?</b>	<b>¿Qué entrego?</b>
Ejecución del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despliegue de los Objetivos de la Calidad en su proceso.</li> <li>▪ Evaluación de la Eficacia del proceso.</li> <li>▪ Evaluación del cumplimiento de los Objetivos de la Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Política y Objetivos de la Calidad Generales.</li> <li>▪ Acciones Correctivas y Preventivas.</li> <li>▪ Plan de acciones de mejoras.</li> </ul>
Aseguramiento Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despliegue de los Objetivos de la Calidad en su proceso.</li> <li>▪ Evaluación de la Eficacia del proceso.</li> <li>▪ Evaluación del cumplimiento de los Objetivos de la Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Política y Objetivos de la Calidad Generales.</li> <li>▪ Aprobación contratación de los Mantenimientos y Reparaciones Constructivas.</li> <li>▪ Aprobación Contratación de los servicios de Mantenimiento a los Equipos Técnicos y del transporte.</li> <li>▪ Aprobación Plan de Compra de insumos.</li> <li>▪ Presupuesto de gastos para compra de materiales.</li> <li>▪ Acciones Correctivas y Preventivas.</li> <li>▪ Plan de acciones de mejoras.</li> </ul>
Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despliegue de los Objetivos de la Calidad en su proceso.</li> <li>▪ Evaluación de la Eficacia del proceso.</li> <li>▪ Evaluación del cumplimiento de los Objetivos de la Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Política y Objetivos de la Calidad Generales.</li> <li>▪ Acciones Correctivas y Preventivas.</li> <li>▪ Plan de acciones de mejoras.</li> </ul>

Según el análisis del RPGRH-6.01 “Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación”, de la empresa, se aprecia una serie de elementos generales para el llenado de este registro, pero no se especifica ningún tipo de factor ambiental ni de formación a tener en cuenta dentro de este, por lo que en la sucursal, no se le da la capacitación necesaria a los trabajadores. Muestra de esto es lo siguiente:

- El 100% no conoce ningún indicador ambiental que se monitoree en los procesos que participan.
- El 94.73% no recibe capacitación sistemática en cuanto a temas ambientales.
- No se considera la GA como una vertiente dentro del plan de formación.
- No están definidas las necesidades ambientales de los trabajadores.

Por otro lado, dentro de su planeación estratégica no existe una política ambiental, y dentro de sus problemas se puede apreciar que se acentúa la inadecuada cultura ambiental de los trabajadores, la poca divulgación de la temática ambiental, así como la insuficiente incorporación de la dimensión ambiental en la Planeación Estratégica de la CANEC, y continúa sin considerarse la GA como un elemento para el logro de los objetivos del SGICH de la empresa.

Para calcular la necesidad de capacitación y desarrollo del personal se propone los siguientes indicadores:

-CTNA/TT    CTNA: cantidad de trabajadores con necesidades de capacitación en temas ambientales.

TT: total de trabajadores.

Este valor tiende a ser nulo debido a que solo un trabajador está capacitándose en temas ambientales.

-CTSA/TTS    CTSA: cantidad de trabajadores superándose en temas ambientales.

TTS: total de trabajadores superándose.

Este valor tiende a nulo, pues aunque tengan varios trabajadores en cursos de superación, ninguno lo está haciendo en temas ambientales.

### **3.2.2 Paso 2: ejecución de la Formación**

Para la implantación de este procedimiento se tuvieron en cuenta las siguientes estrategias:

- Misión y Visión de la entidad.
- Planeación Estratégica y su relación con los Recursos Humanos.
- Otros factores de relevancia.

En estos factores la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín desempeña un papel muy importante en estas tareas, debido a que tienen como **misión**: Somos agentes de cambios de amplia experiencia en el desarrollo y consolidación del sistema de dirección y gestión de las empresas y entidades de capital cubano y extranjero.

Como parte de su planeación estratégica general su **visión** es la siguiente: Somos una CONSULTORÍA DE EXCELENCIA, reconocidos como agentes de cambios de amplia experiencia en el desarrollo y consolidación del sistema de dirección y gestión de las empresas y entidades de capital cubano y extranjero. También poseen como **filosofía de trabajo**: Ser agentes de cambios de una CONSULTORÍA DE EXCELENCIA, distinguidos por toda una experiencia.

Es por ello que para mantener esta filosofía de trabajo hay que elaborar una metodología capaz de darles solución a todos sus problemas en cuanto a materia de formación se refiera. Debido a que por estudios anteriormente realizados se pudo apreciar que aunque se conoce que las salidas de una organización son parte importante de la planeación estratégica que en ella se realice; además de que las salidas de una empresa de consultoría y asesoría económica tienen un componente ambiental intrínseco muy importante. En el momento de elaborar la planeación estratégica no se consideró al medio ambiente como un elemento de peso en las salidas, como un factor clave para el éxito de la organización, sino solo como: un requisito para el impacto social, encaminado más a la obtención de premios y reconocimientos que al trabajo como un aspecto con el que se debe cumplir atendiendo a la legislación nacional, y una vía para lograr una mejor imagen corporativa.

Esto provocó que la dimensión ambiental quedase débilmente incluida en la planeación estratégica y por tanto no se desarrolló un trabajo en grupo para lograr introducir la dimensión ambiental en la misma. Esto se manifiesta en que la dimensión ambiental se trató en este proceso impacto social a largo plazo.

No se define en los escenarios al medio ambiente como un elemento que puede influenciar en el perfeccionamiento futuro de la institución. Dentro de dicha planeación, originalmente, no se incluye una política ambiental, donde se vea reflejada la responsabilidad de la organización ante estas cuestiones. No existen estrategias ambientales, ni objetivos ni metas previamente definidos en ella.

Se puede plantear que las cuestiones ambientales, en la empresa, no aparecen de forma explícita sino de forma implícita, muy débilmente en la planeación estratégica de la misma. Además, como parte del proceso de diagnóstico se realizó un análisis documental relacionado con la temática ambiental en la empresa, encontrando la siguiente situación:

- No se posee una compilación de documentos donde se recojan la legislación ambiental que debe cumplir. De forma aislada y en muy pocos departamentos se tiene la Ley Del Medio Ambiente.
- No posee una estrategia ambiental.
- Existe una estrategia de preparación y superación de los trabajadores. En ella se tiene definidas muy escasas acciones ambientales, lo cual es reflejo de la falta de prioridad.
- No cuenta con las normas y procedimientos (documentos físicos) necesarios para regirse en armonía con el medio ambiente. Solo algunas áreas poseen una parte de esta.

Lo anterior se demuestra a través de lo que a continuación se plantea:

- El 89.47% de los trabajadores no conoce ninguna regulación ambiental por la que se deba regir los procesos que realizan.
- El 63.16% no conocen la existencia de una política ambiental implementada en la sucursal.

Con el objetivo de perfeccionar el nivel de competencias existente se proponen los siguientes indicadores:

CCAD/TC    CCAD: cantidad de competencias ambientales determinadas.

TC: total de competencias.

TCA/TT    TCA: trabajadores con competencias ambientales.

TT: total de trabajadores.

Estos indicadores no se pudieron calcular pues la empresa está perfeccionando el sistema de competencia existente.

### 3.2.3 Paso 3: control de la Formación

El control de la formación, entre otros aspectos, se realiza por el desempeño de los consultores, y el mismo, a través de la satisfacción del cliente. Este es un aspecto de vital importancia a evaluar continuamente en el sistema de gestión de la calidad de la Sucursal.

El trabajo de seguimiento de la satisfacción del cliente de CANEC, S.A. Sucursal Holguín está dirigido a:

- El seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos en el servicio brindado.
- La retroalimentación sobre todos los aspectos del servicio que se brinda.
- Información relativa a la competencia y profesionalidad del personal que presta el servicio.
- La determinación del grado de satisfacción subjetiva del cliente en lo que se refiere a la utilización o disfrute del servicio brindado.
- La existencia de consulta amistosa y permanente con el cliente.

El seguimiento de la información relativa a la percepción que tiene el cliente de CANEC, S.A. Sucursal Holguín con respecto al cumplimiento de sus requisitos se realiza mediante el procedimiento **PEGC-9 Seguimiento y medición de la satisfacción del Cliente**, donde se definen los métodos para obtener y utilizar dicha información así como realizar el tratamiento de las quejas y reclamaciones de los clientes, en el misma no se contactó la existencia de medición de la percepción ambiental en los servicios prestados.

La satisfacción de los clientes es medida trimestralmente mediante encuestas y mensualmente mediante entrevistas que realizan los supervisores, los jefes de Áreas y Controladores de la Calidad a los clientes de modo que sirve a la dirección como retroalimentación; con el fin de tomar acciones correctivas y preventivas así como la asignación de recursos que permitan alcanzar la satisfacción de los mismos.

Se detectó que para la evaluación de este desempeño no se mide el nivel de formación ambiental del consultor dentro del FPR – 5 Ejecución del servicio. Todo esto debido a que en la empresa no existe ningún mecanismo, de control de formación del personal, es por ello que se propondrá más adelante una serie de mecanismos que ayudarán a la eficacia y a la eficiencia del este proceso.

### 3.2.4 Vías para medir el nivel de satisfacción percibida

El nivel de satisfacción percibida es el que nos informa del grado de ajuste alcanzado entre lo previsto y lo realizado, visto a través del cliente y para ello se utilizan tres vías:

- Las visitas a la prestación de los servicios.
- La certificación del cliente.
- Las encuestas de percepción del cliente.

### 3.3 Etapa 3. Valoración del diagnóstico

Resultados generales que arrojaron las encuestas según los subsistemas analizados.

Encuestas a trabajadores de la CANEC:

Para la determinación del tamaño de la muestra a utilizar en la aplicación de las diferentes encuestas se tuvo presente la cantidad total de trabajadores distribuidos por categorías ocupacionales. El procedimiento se describe a continuación:

N = 133 trabajadores. (La población total está conformada por los trabajadores de la empresa).

Se = 5% error estándar

$S^2 = 0.25$  varianza muestral

$V^2 = 0.0025$  varianza poblacional

$$n^l = \frac{S^2}{V^2} = \frac{0.25}{0.0025} = 100$$

Tamaño de la muestra. (n)

$$n = \frac{n^l}{1 + \frac{n^l}{N}} = \frac{100}{1 + \frac{100}{133}} = 57.08$$

n = 57 trabajadores.

Ksc: Es el coeficiente que permite distribuir por cada estrato el por ciento de población a encuestar.

$$K_{sc} = \frac{n}{N} = \frac{57.08}{133} * 100 = 43\%$$

Estrato	Total de población	% a Encuestar	Población a encuestar
Dirigentes	8	43	3
Técnicos	123	43	52
Obreros	1	43	1
Servicio	1	43	1
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>	<b>43</b>	<b>57</b>

**Como resultado del procesamiento de las encuestas se obtuvieron los siguientes resultados:**

-Los problemas ambientales más importantes que generan las actividades que se realizan en la sucursal son:

- Generación de desechos sólidos(basura)
- Olores fuertes(desagües de baños, comedor)

-El 63.16% de los trabajadores no conocen la existencia de una política ambiental implementada en la sucursal.

-El 36.82% no sabe si esta política ambiental se corresponde con las características de la entidad.

-El 68.42% opina que no se cuenta con objetivos y metas ambientales en su área.

-Dentro de las acciones que se realizan para contrarrestar los impactos ambientales están:

- Cestos de basuras

-El 89.47% no conoce ninguna regulación ambiental por la que se deba regir los procesos que realizan.

-El 100% no conoce ningún indicador ambiental que se monitoree en los procesos que participan.

-El 94.73% no recibe capacitación sistemática en cuanto a temas ambientales.

-El 57.89% opina que en su área laboral no existe ningún tipo de riesgo ambiental.

-Dentro de los riesgos ambientales a los que se han expuesto en las entidades donde han prestado servicio están:

- Residuales del lácteo
- Ruido
- Exposición a productos químicos contaminantes

-El 73.68% opina que no debe cumplir con algún requisito relacionado con el tema ambiental para recibir estimulación material y moral.

-El 64.42% no contribuye a la temática ambiental en su proceso de realización de los servicios con sus clientes.

A partir de estos problemas (Anexo 9) y el estudio de los factores internos y externos, se determinó el problema estratégico. Se realizó una matriz DAFO (Anexo 10) para determinar en que posición estratégica se encuentra actualmente. El resultado del proceso de la DAFO se muestra a continuación:

#### *Debilidades*

- Baja capacitación ambiental en la empresa.
- Limitada participación de la dirección en la solución de problemas ambientales.
- Falta de planeación estratégica ambiental.
- Deficiente divulgación de los problemas y acciones que se realizan a favor del medio ambiente.

#### *Fortalezas*

1. Profesionales altamente calificados.
2. Existencia de un SGC.
3. Empresa en perfeccionamiento empresarial
4. Disponibilidad de recursos financieros.

#### *Oportunidades*

1. Existencia de una amplia legislación sobre medio ambiente.
2. Existencia de una Delegación del CITMA preocupada y ocupada de la gestión ambiental del territorio.

3. Existencia de una Estrategia Ambiental provincial.

*Amenazas.*

1. Competidores con enfoque ambientalistas
2. Insuficiente cultura ambiental de la comunidad.
3. Creciente deterioro del medio ambiente.
4. Falta de formación ambiental por parte de los trabajadores.

Con estos resultados determinamos que en cuestiones ambientales se encuentra ubicada en el tercer cuadrante estratégico, por lo que se deben seguir estrategias adaptativas. Se considera que con el aprovechamiento de la matriz DAFO, se aumentará la fortaleza de la integración ambiental en el capital humano, a través de la formación de este.

### **3.4 Etapa 4. Propuestas de mejora**

Como se había mencionado anteriormente, la evaluación de impacto de la formación no es algo simple que se pueda tratar livianamente y que pueda emerger como un requerimiento en cualquier momento, ya que es un proceso que involucra a todos los sistemas de gestión de la empresa, con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas, resultados, etc.

En no pocas oportunidades es posible observar que cuando se intenta evaluar el resultado de la formación, se encuentra con que no se posee los elementos necesarios para la misma, o la acción formativa no responde a necesidades y objetivos determinados, o simplemente se desea saber si lo hecho tiene algún grado de calidad y/o de efectividad.

En aras de mejorar todo lo mencionado anteriormente se proponen una serie de elementos capaces de optimizar al máximo los errores encontrados en el control. Estos son los siguientes:

1. Se emplee y se generalice la propuesta de procedimiento metodológico para evaluar el impacto de la formación en los trabajadores, expuesto en el presente trabajo a fin de que este pueda ser validado y presentado en eventos nacionales e internacionales como una metodología eficaz para dicha evaluación. (Anexo 4)

2. Se comience a mirar en la organización la Gestión Integral de Capital Humano basada en el enfoque de las competencias laborales, lo cual dará un cambio sustancial a dicha gestión y permitirá así la generalización de la presente propuesta de procedimiento metodológico para la evaluación del impacto de la formación en sus trabajadores, enfoque del cual se enriquecerán sus clientes.
3. Seguir desarrollando nuevos procedimientos metodológicos evaluativos basados en el enfoque del proceso de formación, a fin de determinar los mejores indicadores de impacto tanto en el orden individual como en el orden organizacional que mejor pueda someterse a nuestro espectro organizacional.

Para ello se proponen las siguientes medidas:

1. Elaboración de una política ambiental. (Anexo 11)
2. Plan de mejora (anexo 12)
3. Plan de capacitación (anexo 13)
4. Hoja de cálculo (anexo 14)
5. Página web

### **Conclusiones del capítulo**

Se logró el diagnóstico previsto anteriormente, detectando los siguientes problemas:

- No existe una política ambiental implantada en la organización.
- Existe poca participación de los trabajadores en actividades que contribuyan a la GA.
- Para realizar el proceso de evaluación del desempeño no se les exige ningún requisito relacionado con la temática ambiental a los trabajadores.

## **Impactos del Trabajo**

### **Impacto ambiental**

El presente trabajo contribuirá al mejor desempeño ambiental de las Empresas de Consultoría, y particularmente de la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín, pues se propone una metodología para la gestión ambiental en este tipo de organización. Se realiza el Diagnóstico Ambiental a los subsistemas del Sistema de Gestión Integral de Capital Humano, obteniéndose la situación actual de los mismos y proporcionando posibles soluciones a los problemas detectados a través de la realización de un plan de mejora para revertir la situación existente en ellos y además se proporciona información útil para próximas investigaciones.

### **Impacto económico**

La realización de este trabajo no prevé ingresos monetarios directos o inmediatos. No obstante cualquier medida, solución o recomendación aportada por el mismo, provocará cambios positivos en la calidad y cultura ambiental de la CANEC, teniendo implícitos resultados de carácter económico, ya que sus múltiples aristas apuntan al óptimo desempeño de los sistemas o áreas que componen la misma.

Se debe destacar que cualitativamente la CANEC se verá beneficiada en términos económicos, pues tendrá detectados los problemas de formación del centro y una propuesta de soluciones.

### **Impacto social**

En el ámbito social los resultados del trabajo se materializarán en mejorar la imagen de la CANEC ante sus trabajadores, el ambiente de trabajo y sus clientes además del mejoramiento sistémico de la formación ambiental del personal, para con ello elevar la satisfacción y calidad de vida de los trabajadores; al mismo tiempo crear una cultura ambiental en la organización, logrando incrementar el interés por parte de todos los trabajadores en el cuidado y protección del Medio Ambiente.

## Conclusiones

Al finalizar esta investigación se pudo arribar a las conclusiones siguientes:

- Al estudiar los modelos de Gestión Ambiental y Gestión Integral de Capital Humano, así como los Sistemas de Gestión que se abordan en la bibliografía analizada se concluyó, que estos presentan algunas limitantes, entre ellas: la no integración de la Gestión Ambiental en la Gestión Integral de Capital Humano en la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín y la inexistencia de herramientas para lograr la misma. Además no aborda las particularidades del entorno de la organización, ni indicadores concretos para la realización del diagnóstico
- Se elaboró una herramienta para la integración de la Gestión Ambiental y Gestión Integral de Capital Humano, en materia de formación, en las Empresas de Consultoría, compuesto por un modelo y una metodología, la cual constituye desde el punto de vista metodológico una guía de considerable valor
- Del análisis del modelo se pudo concluir que la integración de las dos gestiones estudiadas, a partir de la formación del hombre en el tema ambiental deben partir de la gestión organizacional global y conformar de forma integral la misma. Además la integración de la Gestión Ambiental y de Capital Humano se realizará a través de la inclusión de la dimensión ambiental en todos los procesos del último mencionado, tanto de forma continua como paralela por cada uno de los subsistemas. En el modo de operación del modelo se destaca la esencia del diagnóstico a través de las variables definidas y sus indicadores ambientales, propios para cada subsistema y proceso
- El procedimiento metodológico aplicado permitió determinar las principales deficiencias que inhiben la obtención de mejores resultados en cuanto al SGICH de la organización.
  - No existencia de una política ambiental.
  - No se tiene en cuenta la formación del capital humano en materia ambiental.
  - Falta de conocimiento ambiental por parte de los trabajadores.
  - Falta de propagandas ambientalistas en las áreas de trabajo.

## Recomendaciones

De los resultados obtenidos en la investigación y teniendo en cuenta las conclusiones a las que se arribaron, con el objetivo de contribuir al perfeccionamiento de la formación del capital humano en cuanto al tema medioambiental, se recomienda:

1. Continuar la aplicación del procedimiento metodológico propuesto, implementando la Fase de Mejora, dada su importancia para el logro de resultados superiores.
2. Implementar la política ambiental propuesta, la cual, soportada por las estrategias definidas, logrará incrementar la eficiencia del sistema.
3. Capacitar sistemáticamente a los directivos y mandos intermedios, así como el personal del área de recursos humanos en los enfoques más actuales de esta esfera, para lograr un mayor involucramiento en la formación de las líneas de acción definidas; así como influir en la conciencia ambiental de sus clientes.

## **Bibliografía**

1. Asamblea Nacional del Poder Popular (1997). Ley 81 del Medio Ambiente 42 p.
2. Beer, Michael et al. (1989). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Ministerio del Trabajo. España.
3. Besseyre des Horts, Charles-Henri (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto. Madrid, España. 222 p.
4. Castro Ruz, Fidel (2010). Reflexiones de Fidel. Noticiero Nacional de la Televisión Cubana. Meses marzo y abril.
5. Coello de ramas, Juana M. y otros. Desarrollo de sistemas integrados de gestión de calidad y medio ambiente. Revista Normalización No 2 2006. Oficina Nacional de Normalización. Cuba 7p.
6. CITMA. La Resolución 135 del 2004 del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, que establece el Reconocimiento Ambiental Nacional.
7. Chiavenato, Idalberto (1993). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México. 568 pp.
8. Company Pascual (1989). Planificación y Programación de la producción. E. Boixareu. Barcelona. 209p.
9. Declaración de Talloires (1990). Francia.
10. Davis, Keith; Werther, William B. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición. México. Editorial Mc Graw-Hill. 395 p.
11. Evento Universidad 2010, Conferencia Inaugural. Díaz Canel, Miguel.
12. French, Wendell (1995). Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos. Editorial Limusa. México, D.F. 240 p.
13. Gainza Carmenate, Ronal y Eduardo Veitía Rodríguez. Un punto de vista basado en la práctica. Revista Normalización No 4 2003. Oficina Nacional de Normalización. Cuba. 5p.
14. Gainza Lafuente, Eusebio. "integración de sistemas de gestión de calidad-medio ambiente y seguridad (INSIGE)". [www.gestec.disaic.cu](http://www.gestec.disaic.cu). Consulta 2008.2 p.
15. Garau, Jaime. Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales. España. 2005. 89 p.

16. Gómez Orjuela, Fredy Humberto. Situación actual y tendencia de los sistemas de gestión y la NTC –GP 1000/2004. Trabajo Presentado en la 12 semana de la Salud ocupacional. Colombia. 2006 12 p 69
17. González González, Aleida y Cira lidia Isaac Godínez. Enfoque para el diseño del Sistema de Gestión Integrado. 2003 www.uh.cu. Consulta 2008.36 p.
18. Guerra Bretaña, Rosa Mayelín y Ma del Carmen Meizoso Valdés. La Documentación en un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Medioambiente. www.uho.cu. Consulta 2008.
19. Instituto de investigaciones de normalización (ININ). Orientaciones para la implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo.2007. 36 p.
20. ISO. Norma ISO 9001:2008.Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos. 40 p.
21. ISO. Norma ISO 9004:2000.Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño. 74 p.
22. ISO. Norma ISO 14001: 2004. Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso 26 p.
23. ISO. Pass 99. Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración.10 p.
24. LLOYD’S Register. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a los requisitos de ISO 9001:2000.Guía Práctica. 34 p.
25. Koontz y Weihrich (1990). Elementos de Administración. E. Meleraw. México. 342p.
26. Manresa González, René y otros. Sistema de gestión ambiental y de seguridad y salud en el trabajo: integración, ventajas y desventajas. www.medioambiente.cu. Consulta 2008
27. Marrero Arias, Roberto (2005). Metodología para Gestión Ambiental en IES. Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Máster en Gestión ambiental. Holguín, Cuba. 100 p.
28. MCTMA (1996). Estrategia Nacional Ambiental. La Habana.

29. Menguzzato, M. y Renau J. (1991). La Dirección Estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. E. "Ariel económica". Madrid. 411 p.
30. Marrero Fornaris, Clara. E (2002). Diseño de una tecnología integral para la Gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 100 p.
31. NC 3001:2007 Sistema Integrado de gestión de recurso humanos- Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.

**Anexo 1. Encuestas a trabajadores de Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal  
Holguín**

Estimado trabajador le pedimos su colaboración en la realización de la presente encuesta. La misma forma parte de una investigación relacionada con la gestión ambiental en la sucursal. De antemano agradecemos su colaboración.

Responda o marque con una X según corresponda.

1. Mencione los tres problemas ambientales más importantes que generan las actividades que se realizan en la sucursal.

---

---

---

2. ¿Conoce usted la existencia de una política ambiental implementada en la sucursal?

Sí:      No:      No sé:

3. ¿Esta política ambiental se corresponde con las características de la entidad y los servicios que brinda?      Sí:      No:      No sé:

4. ¿Se cuenta con objetivos y metas ambientales en su área?

Sí:      No:      No se:

5. Mencione tres acciones para contrarrestar los impactos ambientales que provoca las actividades que se realizan en su área.

---

---

---

6. Conoce algunas de las regulaciones ambientales por las que se deben regir los procesos que ud. realiza :    Sí:      No:

Menciónelas

---

---

---

7. Conoce, algún indicador ambiental que se monitoree en los procesos que ud. participa:

Si      No.

Menciónelo.

---

---

---

8. ¿Recibe usted algún tipo de capacitación sistemática en cuanto a temas ambientales?

Sí:      No:

9. Existe en su área laboral algún tipo de riesgo ambiental:    Si      No.

Menciónelo.

---

---

---

10. Existe algún tipo de riesgo ambiental en las entidades donde ha prestado su servicio.  
Menciónelas

---

---

11. Debe cumplir usted algún requisito relacionado con la temática ambiental para recibir estimulación moral y material: Si: No:  
¿Cuál?

---

---

12. ¿Contribuye ud. de alguna manera a la temática ambiental en su proceso de realización de los servicios con sus clientes?  
Si: No:  
¿Diga de qué forma?

---

---

Muchas gracias.

## **Anexo 2. Cuestionario de la Entrevista realizada a directivos de la Consultoría**

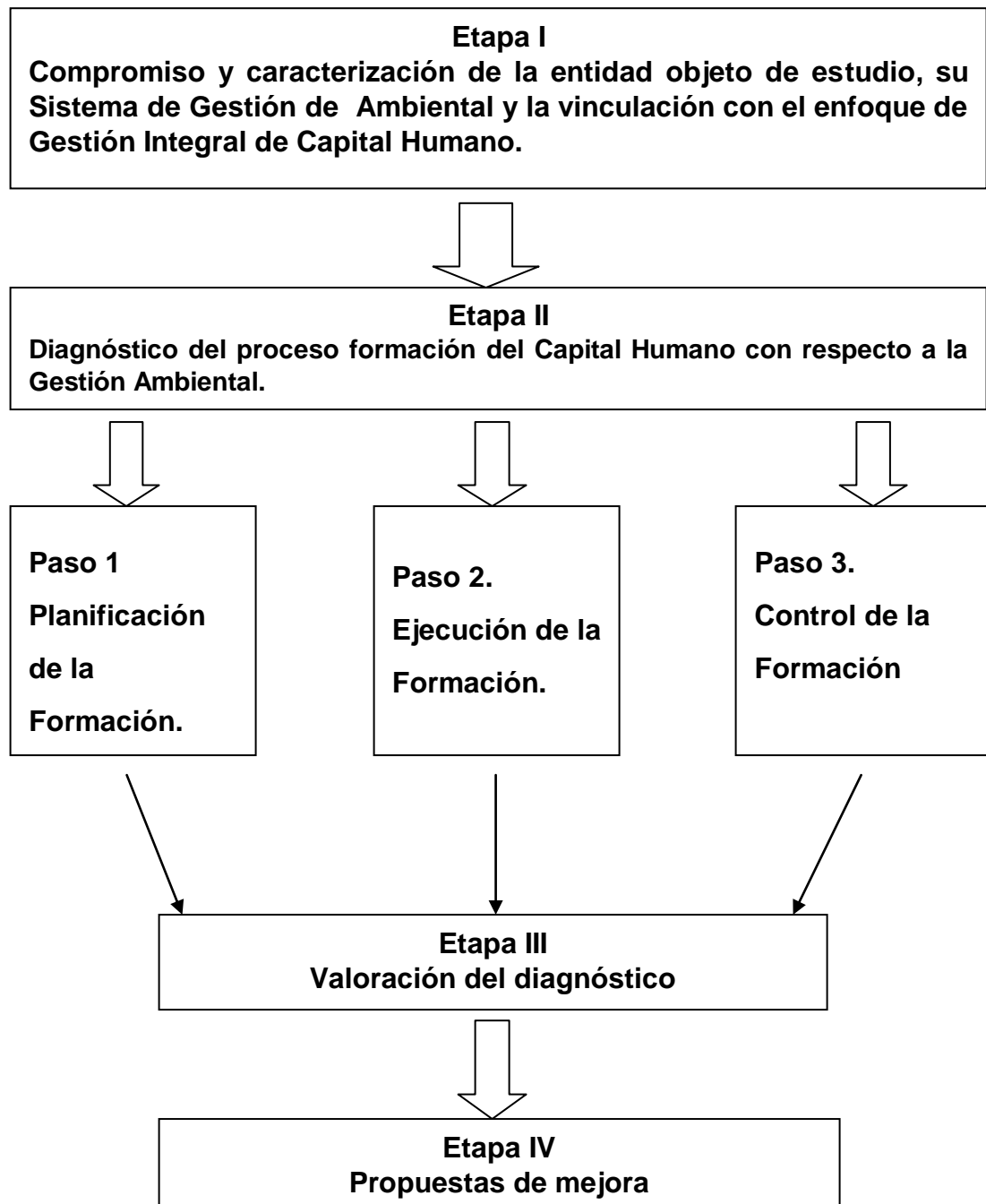
### **Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín**

- 1- ¿Usted conoce la Política Ambiental de la sucursal?
- 2- ¿Mediante que vía la conoció?
- 3- ¿Están concebidos los temas ambientales dentro de sus procedimientos de trabajo?
- 4- ¿Se planifican en su área de trabajo actividades medio ambientales?
- 5- ¿Se implementan estas actividades?
- 6- Mencione alguna de ellas.
- 7- ¿Conoce usted la ocurrencia de accidentes o enfermedades provocadas por factores ambientales?
- 8- ¿Considera usted tener suficientes conocimientos ambientales?
- 9- Mediante que vía adquirió estos conocimientos.
- 10- Ha participado usted en alguna actividad en la sucursal a favor del Medio Ambiente.
- 11- Considera usted que la sucursal lo ha favorecido en su formación ambiental.

### **Anexo 3. Cuestionario de entrevista realizada a Especialistas del Área de Recursos Humanos.**

- 1- ¿Conoce usted si existe la Política Ambiental en su departamento?
- 2- ¿Se concreta esta en la labor que usted realiza?
- 3- ¿Se encuentra ud. satisfecho con la labor que realiza en este tema?
- 4- ¿Posee usted conocimientos acerca de la temática ambiental?
- 5- ¿Mediante que vía adquirió estos conocimientos?
- 6- ¿Está satisfecho con las actividades planificadas a favor del Medio Ambiente en el plan de Capacitación?
- 7- ¿Cómo usted considera la divulgación ambiental en su departamento?
- 8- ¿Se encuentran integrados los sistemas de seguridad, salud y calidad del Medio Ambiente?
- 9- ¿Cómo usted evalúa la integración de estos sistemas?

**Anexo 4. Metodología para la Gestión Ambiental en el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano en Empresas de Consultoría.**



### Anexo 5. Listado de procesos del SGC de la CANEC.

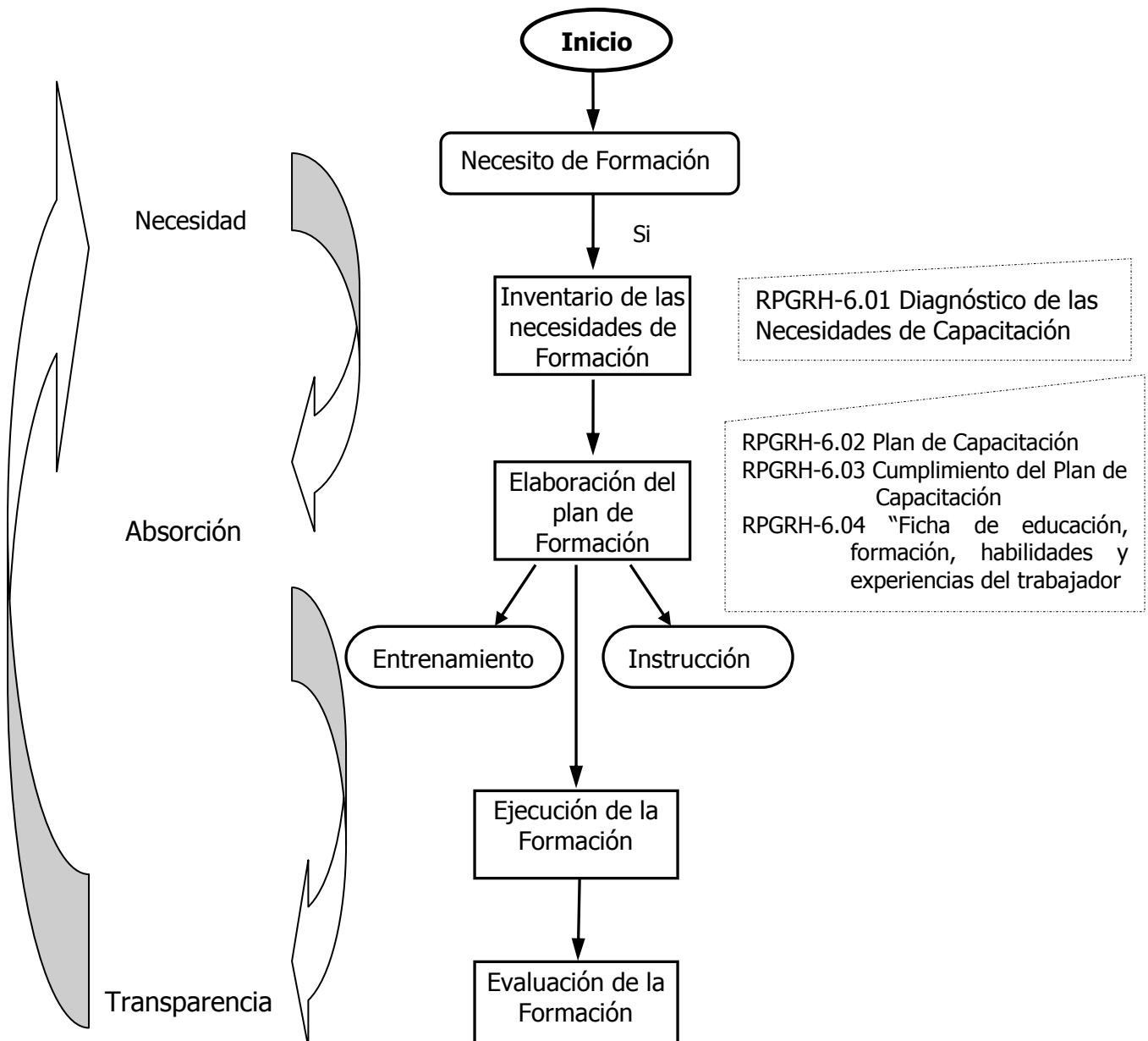
Código	Documentos del Sistema de Gestión de la Calidad	Revisión Vigente	Fecha de Vigente
	<b>Procedimientos Generales y Específicos del SGC</b>		
MSGC-1	Manual de Calidad	04	01/04/10
PGGC-1	Control de los Documentos y Registros	01	01/06/07
PGGC-2	Auditoría Interna	01	01/08/07
PGGC-3	Tratamiento de las No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas	02	01/05/10
PGGC-4	Elaboración e identificación de los Documentos y Registros	02	01/04/09
PEGC-1	Planificación de la Ejecución de los Servicios	00	01/04/10
PEGC-2	Revisión por la Dirección	02	01/04/10
PEGC-3	Facturación y Cobro de los Servicios	00	12/03/10
PEGC-4	Planificación, Control y Validación del Diseño y Desarrollo de los servicios	00	25/10/06
PEGC-5	-		
PEGC-6	-		
PEGC-7	Gestión de Compras y Evaluación de Proveedores	04	01/04/10
PEGC-8	Propiedad del Cliente	01	12/03/10
PEGC-9	Seguimiento y medición de la satisfacción del cliente	03	12/03/10
PEGC-10	Análisis de Datos	00	30/08/06
PEGC-11	Negociación y Contratación de los Servicios	02	01/04/10
PEGC-12	Supervisión de los servicios	02	12/03/10
PEGC-13	Elaboración del Informe Final de los Servicios de Consultoría	01	12/03/10
PEGC-14	Control del Producto No Conforme, Revisión, liberación y Entrega del Producto Final	03	12/03/10
PEGC-15	Control de la Calidad del Servicio	03	01/04/10

## Anexo 5. Continuación

<b>Procedimientos de otros sistemas de gestión que sirven de soporte documental al SGC</b>			
MSRH-2	Manual de Competencias	01	22/05/08
PGRH-3	Determinación, Validación y Certificación de Competencias	00	20/05/07
PGRH-4	Selección e Integración Laboral	00	15/04/07
PGRH-6	Formación del Personal	03	01/01/08
RGGE-6	Reglamento para la Organización y el Funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.	00	
MSRH-3	Manual de Seguridad y Salud del Trabajo	00	25/09/09
<b>Instrucciones de Trabajo</b>			
ITPGGC-4.1	Expediente de Servicio	01	01/04/10
ITPGGC-4.2	Papeles de Trabajo	01	01/05/10
<b>Fichas de Procesos</b>			
FPD-1	Gestión de Dirección	05	01/04/10
FPR-5	Ejecución del Servicio	05	01/05/10
FPA-1	Aseguramiento Interno	01	01/04/10
FPA-2	Gestión de los Recursos Humanos	01	01/04/10
<b>Procedimientos para la Prestación de los Servicios declarados dentro del alcance del SGC</b>			
PEC2-3	Diagnóstico de la Actividad de Control y de la Contabilidad.	02	15/07/10
PEC2-4	Revisión y Depuración de Saldos de Cuentas.	01	15/07/10
PEC2-6	Asesoría Contable.	01	15/07/10
PES3-1	Elaboración de Manuales de Contabilidad.	01	15/07/10
PEI5-17	Asistencia Técnica en la Organización Operativa del Proceso Inversionista.	01	15/07/10
PEI5-18	Asistencia Técnica en la Organización, Preparación y Control Financiero de la ejecución de obras.	01	15/07/10
PEO6-1	Asesoría en la Implantación del Control Interno.	01	15/07/10
PEO6-20	Asesoría para la Reorganización de la Empresa.	01	15/07/10
PEC7-1	Capacitación Gerencial.	02	01/10/07

**Última Actualización:** 01/09/2010

## Anexo 6. Flujograma del Proceso de Aseguramiento de la Formación del Personal

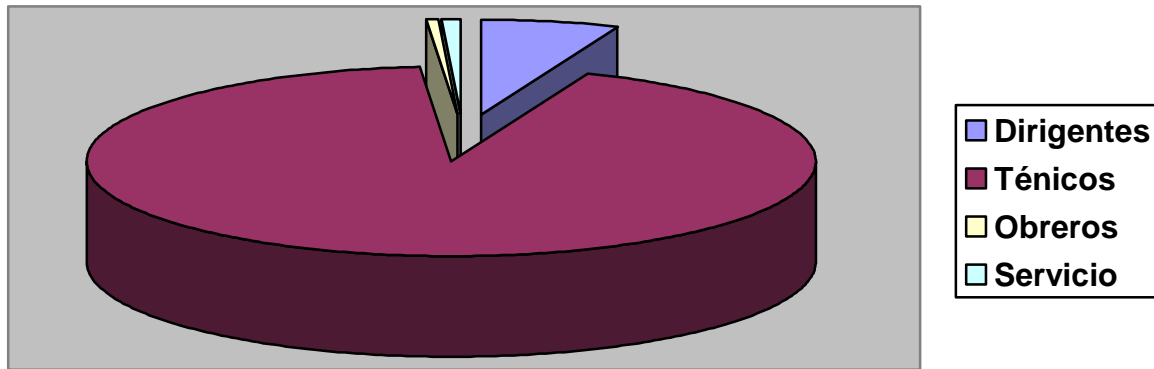


## **Anexo 7. Procesamiento de las encuestas a los trabajadores**

**Total de Trabajadores Encuestados = 57**

<b>Preguntas</b>	<b>Sí (Cantidad)</b>	<b>Sí (%)</b>
<b>2</b>	<b>36</b>	<b>63.16</b>
<b>3</b>	<b>21</b>	<b>36.82</b>
<b>4</b>	<b>39</b>	<b>68.42</b>
<b>6</b>	<b>51</b>	<b>89.47</b>
<b>7</b>	<b>57</b>	<b>100</b>
<b>8</b>	<b>33</b>	<b>57.89</b>
<b>11</b>	<b>42</b>	<b>73.68</b>
<b>12</b>	<b>37</b>	<b>64.42</b>

**Anexo 8. Comportamiento de la plantilla por niveles ocupacionales.**



## **Anexo 9 Principales problemas que emanaron del resto de las preguntas.**

1. Débil existencia en la Planeación Estratégica de las cuestiones ambientales.
2. Mal manejo de los desechos sólidos en las empresas que prestan servicios (vertederos).
3. Mal manejo de los residuos líquidos en las empresas que prestan servicios (saladeros).
4. Contaminación del agua.
5. Fumar en áreas inadecuadas.
6. Construcciones inconclusas que afean el paisaje en las empresas que prestan servicios.
7. No existen espacios forestales.
8. Desconocimiento de la Legislación de Medio Ambiente.
9. Insuficiente divulgación de las cuestiones ambientales.
10. Pésima comunicación ambiental.
11. No existe una persona en la estructura organizativa que dirija el proceso de Gestión Ambiental.
12. Pobre una cultura ambiental.
13. Deficiente formación ambiental.
14. Limitada participación de la alta dirección en la solución de problemas ambientales.

## Anexo 10. Matriz DAFO

<b>Matriz de factores internos.</b>	Pond.	Calif.	Result.
<b>Debilidades</b>			
1. Baja capacitación ambiental en la empresa.	10	1	10
2. Desconocimiento de los Impactos medio ambientales provocados por la empresa.	7	1	7
3. Pobres serv. de superac. asesoría e invest. planif. para el personal de serv. interno.	5	2	10
4. No existe un modo eficiente de evaluar el cumplimiento de la dimensión ambiental en las áreas.	4	2	8
5. El trabajo pasivo de la dirección como responsable de estos temas.	4	2	8
6. No se ha logrado que el representante de calidad involucre la parte ambiental en el sistema.	4	2	8
7. A pesar de los esfuerzos realizados no hay representación para las actividades ambientales.	4	2	8
8. La dirección no trata las cuestiones de formación ambiental como un factor clave para su desempeño.	6	1	6
9. Limitada participación de la dirección en la solución de problemas ambientales	9	1	9
10. Deficiente divulgación de los problemas y acciones que se realizan a favor del medio ambiente.	9	1	9
11. Falta de planeación estratégica	7	1	7
<b>Fortalezas</b>			0
1. Profesionales altamente calificados.	7	4	28
2. Existencia de un SGC.	7	4	28
3. Empresa en perfeccionamiento empresarial.	6	3	18
4. Disponibilidad de recursos financieros.	7	4	28
5. Acceso a la bibliografía sobre medio ambiente.	4	3	12
Suma	100		204
<b>Matriz de factores externos.</b>			
<b>Oportunidades</b>			
1. Existencia de una Estrategia Ambiental provincial.	13	4	52
2. Existencia de una amplia legislación sobre medio ambiente.	6	3	18
3. Existencia de una delegación del CITMA preocupada y ocupada de la Gestión Ambiental del territorio.	13	4	52
4. Existencia de instituciones y organizaciones dedicadas a la temática ambiental en el ámbito nacional e internacional.	6	3	18
5. Existencia de instituciones en el entorno provincial que poseen grupos de estudios sobre la temática ambiental.	11	4	44
<b>Amenazas.</b>			
1. Competidores con enfoque ambientalista.	12	1	12
2. Insuficiente cultura ambiental de la comunidad.	12	1	12
3. Creciente deterioro del medio ambiente.	8	2	16
4. Falta de formación ambiental por parte de los trabajadores	11	1	11
5. Incremento de la tensión y posibilidad de una agresión militar al país.	8	2	16
Suma	100		251

## Anexo 10. Continuación

Matriz de Apareamiento																								
Fortalezas												Oportunidades												
	F1	F2	F3	F4	F5	Total								O1	O2	O3	O4	O5	Total					
F1		2	3	1	1	2								O1	2	3	4	1	1					
F2			2	4	2	3								O2		2	2	2	4					
F3				3	3	3								O3			3	3	3					
F4					4	2								O4				4	2					
F5						0								O5					0					
Debilidades												Amenazas												
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	Total		A1	A2	A3	A4	A5	Total					
D1		1	1	4	1	1	1	1	1	10	11	7		A1	1	1	4	5	2					
D2			2	4	2	2	2	8	9	10	11	4		A2		2	2	2	3					
D3				4	3	3	3	8	9	10	11	3		A3			4	4	0					
D4					5	6	7	4	9	10	11	4		A4				4	4					
D5						5	5	5	9	10	11	4		A5					1					
D6							7	8	9	10	11	1												
D7								8	9	10	11	2												
D8									9	10	11	4												
D9										9	9	9												
D10											10	9												
D11												8												

## **Anexo 11. Política de Medio Ambiente**

Es política de CANEC S.A, SUCURSAL Holguín satisfacer las expectativas de sus clientes, ofreciéndoles los mejores servicios de Consultoría, Asesoría y Auditoría Económica. Aspirar al liderazgo en la preparación profesional de sus recursos humanos, con un enfoque de sostenibilidad. Contar con personal capacitado, experimentado, comprometido con la organización, y con un eficiente sistema integrado de medio ambiente, calidad y seguridad en el trabajo. Trabajar en la implantación de un sistema de gestión de medio ambiente, enfocado hacia la mejora continua de calidad de vida a partir de un excelente trabajo en equipo en la solución de los problemas de la organización y su entorno, basándose en la legislación vigente y haciendo énfasis en las NC ISO 14001:2005.

## Anexo 12. Plan de mejora

Objetivo	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de culminación
1. Aumentar la participación de la dirección en la solución de los problemas ambientales.	Impartir cursos de postgrados referidos a la importancia de la Gestión Ambiental.	Dirección	Dirección	Al menos 3 veces al año.
	Introducir la dimensión ambiental en la Planeación estratégica de la sucursal.	Dirección	Dirección	2011
	Designar una persona de la dirección para que atienda directamente las cuestiones ambientales en la Entidad.	Dirección	Dirección	2011
	Designar un activista de medio ambiente por áreas ejecutivas.	Jefes de Áreas	Trabajadores	2011
2. Aumentar la cultura ambiental en la institución.	Impartir cursos de superación a todo el personal.	Recursos Humanos	Todos los trabajadores.	2011
	Incluir postgrados de Medio Ambiente en todas las Áreas Ejecutivas.	Jefes de Áreas	Todos los trabajadores.	2011
	En los servicios que se prestan a los clientes, incluir la dimensión ambiental como un valor agregado.	Mercadotecnia	Todos los trabajadores.	Permanente
	Crear eventos de corte medio Ambiental	Dirección	Todos los trabajadores.	Al menos 1 al año
	Lograr mayor participación y representatividad en los eventos ambientales a todos los niveles.	Todos los trabajadores	Todos los trabajadores	Permanente
	Realizar acciones comunitarias de corte Ambiental.	Todos los trabajadores	Todos los trabajadores	Al menos 2 al año
3. Aumentar la divulgación sobre los problemas ambientales y las acciones para combatirlos.	Implementar un boletín informativo de Medio Ambiente.	Dirección	Todos los trabajadores	Permanente
	Colocación de carteles con temáticas ambientales.	Sección sindical	Todos los trabajadores	2011
	Incluir la temática ambiental en la realización de los matutinos.	Sección sindical	Todos los trabajadores	Todos los meses.

### **Anexo 13. Plan de capacitación.**

Personal a Capacitar:

- La alta dirección
- Especialistas
- Representantes por área.

<b>CURSOS QUE SE PROPONEN</b>	<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>
“Fundamentos teóricos y prácticos más actuales sobre los Sistemas de Gestión Ambiental Empresarial”	1 SEMANA
“Interpretación de la NC ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Ambiental – Requisitos con orientación para su uso”	1 SEMANA
“Interpretación de la NC ISO 14031:2005 Gestión Ambiental—Evaluación del desempeño ambiental—Directrices”	1 SEMANA
“Reconocimiento Ambiental Nacional: fundamentos y procedimiento para su obtención”	1 SEMANA

## Anexo 14. Cálculo de indicadores

DATOS PARA EL CÁLCULO DE LOS INDICADORES AMBIENTALES																							
ÁREAS	TCA	TT	CTNA	CTSA	TTS	Ctut.CA	T.tut	CAA	TA	CTEBA	CTE	CTEA	CATA	CA	CETA	CE	CCAD	CCAD	CCAD	CCAD	CCAD	CCAD	CCAD

CÁLCULO DE INDICADORES POR SUBSISTEMA	
<b>Subsistema de competencias laborales.</b>	<b>Subsistema de organización del trabajo</b>
Indicador: Cantidad de competencias ambientales determinadas (CCAD)	Indicador: Riesgos ambientales
$CCAD = CCAD/TC$	$RA = RA/TR$
Indicador: Trabajadores con Competencias Ambientales (TCA)	Indicador: Puestos de trabajo ambientalmente seguros
$TCA = TCA/TT$	$PTAS = PTAS/TPT$
<b>Subsistema de capacitación y desarrollo</b>	<b>Subsistema de estimulación moral y material</b>
Indicador: Trabajadores con necesidades de capacitación en temas ambientales	Indicador: Cantidad de trabajadores evaluados de bien ambientalmente
$CTNA = CTNA/TT$	$CTEBA = CTEBA/CTE$
Indicador: Trabajadores superándose en temas ambientales	Indicador: Cantidad de trabajadores evaluados ambientalmente
$CTSA = CTSA/TTS$	$CTEA = CTEA/CTE$
<b>Subsistema de selección e integración</b>	<b>Subsistema de seguridad y salud</b>
Indicador: Cantidad de tutores con conocimientos ambientales	Indicador: Condiciones de trabajo ambientalmente seguras.
$Ctut.CA = Ctut.CA/T.tut$	$PCTAS = PCTAS/TPT$
Indicador: Cantidad de actividades ambientales	Indicador: Cantidad de accidentes de trabajo por cuestiones ambientales.
$CAA = CAA/TA$	$CATA = CATA/CA$
	Indicador: Cantidad de enfermedades de trabajo por cuestiones ambientales.
	$CETA = CETA/CE$

## Anexo 14. (Continuación)

LEYENDA	
1	CCAD: cantidad de competencias ambientales determinadas.
2	TC: total de competencias.
3	TCA: trabajadores con competencias ambientales.
4	TT: total de trabajadores.
5	CTNA: cantidad de trabajadores con necesidades de capacitación en temas ambientales.
6	CTSA: cantidad de trabajadores superándose en temas ambientales.
7	RA: riesgos ambientales
8	TR: total de riesgos.
9	PTAS: puestos de trabajo ambientalmente seguros.
10	TPT: total de puestos de trabajo.
11	Ctut.CA: cantidad de tutores con conocimientos ambientales
12	TT: total de tutores.
13	CAA: cantidad de actividades ambientales
14	TA: total de actividades.
15	CTEBA: cantidad de trabajadores evaluados de bien ambientalmente.
16	CTE: total de trabajadores evaluados.
17	CTEA: cantidad de trabajadores evaluados ambientalmente.
18	PCTAS: condiciones de trabajo ambientalmente seguras.
19	CATA: cantidad de accidentes de trabajo por cuestiones ambientales.
20	CA: cantidad de accidentes.
21	CETA: cantidad de enfermedades de trabajo por cuestiones ambientales.
22	CE: cantidad de enfermedades.

## Anexo 15. Mapa de proceso de la CANEC

