



**Universidad  
de Holguín**

---

FACULTAD  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
DPTO. CONTABILIDAD

# CONTROL DE LA GESTIÓN AMBIENTAL EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE (UEB) DE TABACO TORCIDO PARA LA EXPORTACIÓN “JESÚS FELIÚ LEYVA” NO 2.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y  
FINANZAS

Autor: Frank Emilio Pérez Tamayo.  
Tutora: MsC. Catia Ruíz Bosch.

## **PENSAMIENTO**

*“Utilícese toda la ciencia necesaria para un desarrollo sostenido y sin contaminación. Páguese la deuda ecológica y no la deuda externa. Desaparezca el hambre y no el hombre”*

*Fidel Castro Ruz*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a toda mi familia,  
A mi Mamá, a mi Papá y a mi Hermano.  
Agradezco infinitamente a mi tutora Catia por la paciencia de cada  
encuentro sostenido y por su capacidad intelectual.  
A mis compañeros de aula que son mi otra familia,  
A todos los que me han dado un pedacito de su tiempo para contribuir con la  
persona que soy.  
En fin, a todos  
Gracias...*

## **RESUMEN**

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 supervivencia de la especie humana. La presente investigación surge debido a la necesidad de valorar las insuficiencias que se presentan en la gestión ambiental relacionadas con el control de los principales problemas ambientales en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación "Jesús Feliú Leyva" No 2. Como solución a esta problemática se implementa un procedimiento para perfeccionar el control de la gestión ambiental en la entidad.

El aporte de esta investigación radica en que el procedimiento aplicado sirve de guía para la gestión y control ambiental en la organización, además presenta una detallada información de la entidad la cual sirve como material de estudio para alcanzar una administración eficiente y contribuir a alcanzar los objetivos del control ambiental.

## **ABSTRACT**

The protection of the environment has become a priority, a first-order necessity to guarantee economic and social development and, above all, for the survival of the human species. The present investigation arises due to the need to assess the insufficiencies that occur in environmental management related to the control of the main environmental problems in the Base Business Unit (UEB) of Twisted Tobacco for export "Jesús Feliú Leyva" No 2 as a solution to this problem, a procedure is implemented to improve the control of environmental management in the entity.

The contribution of this research lies in the fact that the applied procedure serves as a guide for environmental management and control in the organization, it also presents detailed information on the entity which serves as study material to achieve efficient administration and contribute to achieving the objectives. of environmental control.

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA GESTIÓN AMBIENTAL.....	6
1.1 Fundamentos teóricos sobre la gestión ambiental.....	6
1.2 Desarrollo de la gestión ambiental cubana.....	10
1.3 Aspectos a considerar en la gestión ambiental en organizaciones.....	13
1.4 Control de gestión. Conceptos y definiciones.....	14
1.5 Estrategia nacional medioambientalista trazada por el Estado Cubano. ....	16
1.6 Diagnóstico del control de la gestión ambiental en La Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2.	22
CAPITULO II: CONTROL DE LA GESTIÓN AMBIENTAL EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE (UEB) DE TABACO TORCIDO PARA LA EXPORTACIÓN “JESÚS FELIÚ LEYVA” NO 2 .....	25
2.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2.....	25
2.2 Análisis de diferentes procedimientos existentes.....	28
2.3 Descripción del procedimiento seleccionado para el control de la gestión ambiental en La Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2.....	31
2.4 Implementación de un procedimiento para el control de la gestión ambiental en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2 .....	43
CONCLUSIONES:.....	54
RECOMENDACIONES: .....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	56
BIBLIOGRAFIA .....	57
ANEXOS	

## INTRODUCCION

La temática ambiental es una de las grandes preocupaciones de la humanidad, debido a la intensificación de los problemas ambientales, que afectan a la sociedad.

Desde tiempos ancestrales el hombre ha desempeñado un papel significativo en la introducción de cambios profundos y radicales en el medio natural. Una parte de la humanidad, con patrones de consumo insostenibles y enfrascados en luchas por ejercer el poder sobre los recursos naturales estratégicos, hace mayor la brecha entre ricos y pobres, y agudizan los problemas que abruman al planeta poniendo en peligro la existencia de la especie humana. En las últimas décadas, la preocupación y prioridad por salvar el futuro de la humanidad se manifiesta en personas, organizaciones y países. En la actualidad, existen nuevos enfoques para enfrentar el reto ambiental dentro de las empresas (Rodríguez, M. A.; Ricart, J. E., 1998); (Epstein, M., 2000); (Pérez, M, 2015); (Rodríguez, M. A.; Ricart, J. E., 1998), (Marrero Arias, R., 2006) Esto responde a razones éticas, exigencias del mercado y la sociedad de que los productos y servicios sean “amigables” con el entorno, y por el impacto positivo que tiene el mejoramiento ambiental en la competitividad de las organizaciones.

Cuba, a pesar de contar con un sistema político comprometido con el cuidado del medio ambiente, presenta aún problemas ambientales. Estos perjudican la capacidad productiva de la economía y la calidad de vida de los cubanos, lo que demanda una mayor introducción y puesta en práctica de los instrumentos de gestión ambiental dentro de las organizaciones (García Fernández, J. M., 2002)

Hoy, se trabaja de forma ardua en lograr el compromiso de todas las instituciones en la mejora de su desempeño ambiental. La implementación de Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) en las empresas, así como de la (Resolución 135 del 2004), emitida por el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), que permite distinguir a las organizaciones con el Reconocimiento Ambiental Nacional (RAN), son muestra de ello.

La conservación del medio ambiente debe considerarse por las entidades del mundo contemporáneo como un sistema de medidas socioeconómicas y técnico-

productivas dirigidas a la utilización racional de los recursos naturales, la conservación de los complejos naturales típicos, escasos y en vías de extinción, la protección del hombre como principal elemento, así como la defensa del medio ambiente ante la contaminación y la degradación.

En los documentos rectores para la implantación del Sistema de Dirección y de Gestión Empresarial Cubano se expone que la Empresa al diseñar su Sistema de Gestión Ambiental (SGA) incorpora la dimensión ambiental en la planificación y administración de empresa con el propósito de prevenir, reducir y finalmente eliminar los impactos negativos que los procesos causan al ambiente, contribuyendo al principio de sostenibilidad, además se expresa de forma explícita el establecimiento de acciones de educación ambiental que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización en materia ambiental.

El sector tabacalero no escapa a este reto y por su influencia trascendental en la continuidad de los procesos de Acopio, Beneficio y Torcido, se impone la necesidad de realizar esfuerzos por mejorar el desempeño ambiental empresarial, sobre la base de una mejor comprensión de los problemas ambientales, del desarrollo sostenible y de la necesidad de desarrollar la educación ambiental con un enfoque que permita elevar el conocimiento y la cultura ambiental de los trabajadores, que a su vez tributa al beneficio en general de la sociedad.

La Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación "Jesús Feliú Leyva" No 2 como proyección estratégica se ha trazado la aplicación de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) por la (NC-ISO 14001, 2004), que tribute a un mejor desempeño, eliminación o disminución de los impactos ambientales, que generan los aspectos ambientales que se desprenden de los procesos y actividades que tienen lugar en la organización, no obstante el sistema se encuentra en fase inicial o de implementación, pero para ello se necesita desarrollar un plan de educación ambiental con enfoque sociocultural, que ofrezca a los trabajadores y directivos el nivel de conocimientos necesarios, que les permita dar respuesta a todas las exigencias del cuidado, protección y mantenimiento del medio ambiente sobre la base de un desarrollo sostenible.



El diagnóstico inicial realizado en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2. demostró que existen carencias en la gestión ambiental relacionadas con el control de los principales problemas ambientales:

- Contaminación de las aguas terrestres y marinas;
- Degradación de los suelos;
- Deterioro del saneamiento y las condiciones ambientales;
- La deforestación y la pérdida de la diversidad biológica

Todo ello evidencia que existen insuficiencias en el control de la gestión ambiental en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2 derivados de sus actividades que afectan el cumplimiento de los objetivos trazados en la estrategia medioambiental de la emp, constituyendo el **problema profesional** de esta investigación.

La Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2, necesita del perfeccionamiento del control de su gestión ambiental, de forma que le permita identificar los principales problemas ambientales que provoca. Por tanto, se determina como **objeto de estudio**: la gestión ambiental en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2 y como **objetivo**: implementar un procedimiento para el control de la gestión ambiental que conlleve la elaboración de un plan de acciones.

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se proyectan los siguientes **objetivos específicos**:

- Determinar los fundamentos teóricos sobre la gestión ambiental y su control.
- Diagnosticar la gestión ambiental en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2.
- Aplicar un procedimiento para el control de la gestión ambiental en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2.
- Elaborar el plan de acciones.

Estableciéndose como **campo de acción**: control de la gestión ambiental. El diseño anterior permite declarar como **idea a defender**: si se aplica el procedimiento para el control de la gestión ambiental en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2, de acuerdo a las particularidades, actividades y procesos fundamentales de la institución; se logrará disminuir los impactos ambientales significativos y mejorar la gestión ambiental.

En el desarrollo de la investigación se utilizarán **métodos, procedimientos y técnicas**, según los criterios de (Álvarez de Zayas, C. M.; Sierra., 2006) que se describen a continuación:

Métodos teóricos.

- El método histórico posibilitará realizar la sistematización relativa al desarrollo teórico existente en torno al objeto y el campo de acción de la investigación y la construcción del marco teórico referencial, a partir de la literatura precedente; así como la obtención de la información requerida en el cumplimiento de las tareas de investigación referidas al diagnóstico y la valoración de la pertinencia del procedimiento propuesto.

Procedimientos.

Los procedimientos de inducción-deducción y abstracción-concreción, en asociación con el de análisis-síntesis, facilitarán el proceso de sistematización y permitirá, además, arribar a las conclusiones derivadas del proceso investigativo.

Métodos empíricos.

- La observación científica facilitará percibir directamente el objeto de estudio en la práctica.

Técnicas de investigación.

- La técnica de la entrevista (no estructurada), facilitará la recopilación de información.

El trabajo está estructurado en dos capítulos, en el primero se hace una fundamentación teórica del objeto de estudio y en el segundo se aplica el procedimiento seleccionado en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2.

Se realizan conclusiones y proponen recomendaciones, así como refleja la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos de necesaria inclusión.

El aporte de esta investigación radica en que el procedimiento aplicado sirve de guía para la gestión y control ambiental en la organización, además presenta una detallada información de la entidad la cual sirve como material de estudio para alcanzar una administración eficiente y contribuir a alcanzar los objetivos del control ambiental.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA GESTIÓN AMBIENTAL.**

En este capítulo se abordan elementos teóricos que sustentan la investigación, que corresponden a la caracterización del marco teórico referencial del objeto de estudio y del campo de acción. De igual forma se realiza el diagnóstico del estado actual en cuanto al control de la gestión ambiental en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2.

### **1.1 Fundamentos teóricos sobre la gestión ambiental.**

El desafío que implica para las organizaciones el entorno en que se desenvuelven, hace que estas prioricen la gestión de sus recursos, todo en aras de utilizarlos con la mayor eficacia posible y lograr ser competentes. La sociedad está exigiendo a las empresas que aumenten su capacidad de crear riquezas, pero disminuyendo el uso de recursos y la generación de desechos. Esto hace que el tema medio ambiente sea estratégico para las organizaciones.

Las empresas ya no pueden considerarse sólo como entidades que producen y suministran los bienes y servicios que requiere la comunidad. Son, además, centros de formación y de realización profesional y personal de sus miembros, con la misión de concientizar a sus integrantes de la importancia que adquiere la calidad de su gestión, en tanto que son responsables, como empresas y como personas, de transmitir a las nuevas generaciones un entorno limpio, no degradado y en las mejores condiciones posibles de conservación (Rodríguez, M. A.; Ricart, J. E., 1998). Partiendo del concepto de desarrollo sostenible se trata de conseguir el equilibrio adecuado para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y protección y conservación del medio ambiente. Es un concepto integrador que abarca no solo las acciones a implementarse sino también las directrices, lineamientos, y políticas para su implementación.

La gestión ambiental es el conjunto de acciones y estrategias mediante las cuales se organizan las actividades antrópicas que influyen sobre el ambiente con el fin de lograr una adecuada calidad de vida previniendo o mitigando los problemas ambientales.

Varios autores han reflexionado en los últimos años sobre la gestión ambiental:

(Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), 1998) la define como “el conjunto de actividades humanas que tienen por objeto el ordenamiento racional del ambiente”.

Para la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), 1990) es “el conjunto de acciones normativas, administrativas y operativas que impulsa el Estado para alcanzar un desarrollo con sustentabilidad ambiental”.

(Ortega Domínguez R, Rodríguez Muñoz I., 1994) la definen como el conjunto de disposiciones necesarias para lograr el mantenimiento de un capital ambiental suficiente para que la calidad de vida de las personas y el patrimonio natural sean lo más elevado posible.

(Pedro Medellín Milán y Luz María Nieto Caraveo, 2001), es la “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”.

La (Ley 81 Ley de Medio Ambiente., 1997) señala que la gestión ambiental es: el 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.

La Ley del Medio Ambiente cubana es abarcadora, y 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. Además, deja claro que solo con el concurso de todas las disciplinas científicas, y el concurso de la sociedad en su conjunto, es posible realizar una gestión eficaz de esta temática.

Algo novedoso que aparece en este concepto cubano de gestión ambiental es lo cultural, lo autóctono. Esto es significativo, si se consideran las peculiaridades del sistema social cubano, que lo hacen único, con muchas bondades que ofrecer en materia de gestión y participación, por las interrelaciones sólidas establecidas en la trama social.

En Cuba existe una forma propia de pensar y actuar sobre el medio ambiente. La política ambiental cubana es consustancial con su modelo político. La misma aporta una concepción integradora y desde una perspectiva nacional de la gestión ambiental, ello conlleva a que el autor haga suyo este concepto como fundamento teórico.

Si se considera al medio ambiente como un factor estratégico y de competitividad, entonces la gestión ambiental debe abarcar toda la organización. La competitividad, en términos ambientales, se encuentra en cada espacio de las áreas y procesos, en todas las etapas del ciclo de vida de bienes o servicios, y solo aflora si se gestiona correctamente. Es la realidad la que impone que la gestión ambiental sea extendida a todos los aspectos de la organización.

Por tanto, se debe establecer un sistema de gestión que focalice la atención al medio ambiente. Según definición de la (NC-ISO 14001, 2004), los 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.

Toda la literatura revisada sobre SGA coincide en señalar que: es parte de la gestión de la institución; debe integrarse en la organización y no verse como una función más a delegar en alguien; es un proceso cíclico de planificar, organizar, liderar y controlar, para mejorar los procedimientos y acciones que lleva a cabo una organización a fin de realizar su actividad garantizando el cumplimiento de sus

objetivos ambientales. Los enfoques de gestión empresarial ya vistos también son aplicables al medio ambiente.

#### Desarrollo de la Gestión Ambiental

Partiendo de la evolución de la percepción de los problemas ambientales y acciones globales, se puede plantear que la Gestión ambiental ha evolucionado por tres etapas, la primera se desarrolla en función del control de problemas de contaminación de índole local (acciones de control al final de los procesos, evaluación y monitoreo ambiental, la inspección y la gestión de algunos desechos empleando chimeneas, filtros, tubos de desagües, entre otros.), la segunda en base a la problemática ambiental de índole mundial (calentamiento global, lluvia ácida, deterioro de la capa de ozono, calentamiento global y establecimiento de regulaciones nacionales e internacionales) y la última, en función de los aspectos contemplados en la segunda teniendo como base el bien de todos y la calidad de vida de estas generaciones y las futuras.

Teniendo en cuenta las características de cada etapa, diversos autores como (Amozarrain, M., 1999),(Arévalo, 2001) las definen de forma general como: control de la contaminación, prevención de la contaminación y desarrollo sostenible.

En la etapa del desarrollo sostenible, Cuba fue pionera, dando varias respuestas como fue la promulgación de la (Ley 81 Ley de Medio Ambiente., 1997) donde se define el término de desarrollo sostenible, se crea en el año 1994 el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente y se establece en el año 1997 las Estrategias Nacional y de Educación Ambiental.

En la definición de desarrollo sostenible se aprecia que para alcanzar la sostenibilidad es necesario lograr una integración armónica entre el desarrollo económico, social y ambiental y para ello es imprescindible contar con una voluntad política que sea capaz de accionar y logra que la especie humana no desaparezca.

Los conceptos y estrategias de desarrollo sostenible, legitimados políticamente por las distintas Cumbres internacionales, han ido ganando en consistencia teórica, pero aún enfrenta el desafío de su operatividad en el plano de las políticas y

programas, incluyendo las empresariales, para hacer visible su impacto en la lucha por mejorar la calidad de vida y frenar el deterioro del medio ambiente.

(Johannesburgo (Río + 10).2002, s. f.) y de(Copenhague 2009, s. f.) dieron más que evidencia de la falta de voluntad política de los países industrializados para asumir compromisos vinculados al desarrollo sostenible, cambio climático, calentamiento global y demás problemas ambientales globales.

Con respecto a la industria, en la actualidad es general la actitud de resignación y de asunción de la protección del medio ambiente. El industrial admite que no debe contaminar y que debe dar la imagen “limpia”. Entran en liza el eco mercado, la etiqueta verde, las tecnologías limpias, los asesores ambientales, los especialistas en derecho del medio ambiente, las inspecciones, las concejalías, agencias y consejerías de medio ambiente, entre otros.

Se desarrollan con buena base empresas dedicadas a tecnologías limpias, a eco industria, a técnicas descontaminantes, a tecnologías avanzadas de ecología industrial, entre otras. Sin embargo, las organizaciones requieren de un cambio cultural profundo que le permita poner en práctica una verdadera sostenibilidad, que es la de suministrar productos de mayor calidad y mayor valor añadido (nivel de “asociación” con la sociedad, cooperación, información, mantenimiento de los valores culturales, confianza, reciprocidad, altruismo) que satisfaga las necesidades de las partes interesadas minimizando el impacto ambiental y previniendo la contaminación.

El desarrollo sostenible, desde el punto de vista organizacional, se basa en la eco eficiencia, que en la práctica se traduce en producir más con menos recursos y menos contaminación. Este concepto es desarrollado por el (Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible (1992), s. f.)e incita a las empresas a ser más competitivas, más innovadoras y más responsables con el entorno.

## **1.2 Desarrollo de la gestión ambiental cubana**

Se da por sentado que la inquietud del hombre por la naturaleza no es un hecho reciente, no obstante, en una documentada investigación de (De la Calle Agudo,



M. (1999), s. f.) señala que, la auténtica preocupación y ocupación a escala planetaria, data de las últimas décadas del pasado siglo.

Solo desde ese momento se puede hablar de una gestión ambiental tal como se define hoy. Si se buscan los puntos comunes que la literatura ofrece, sobre el porqué del incremento en la gestión ambiental, se encontrará que está condicionado por: Los resultados de las investigaciones científicas sobre el impacto en la naturaleza de las actividades humanas; la aparición de organizaciones y movimientos que reclaman una mayor y mejor gestión de la problemática ambiental; el incremento de las exigencias legales para disminuir el nivel de impacto ambiental; la preocupación empresarial por la dimensión económica de los costos ambientales y la interrelación de la temática ambiental con sistemas de conocimientos ya establecidos.

En Cuba, la gestión ambiental, con acciones sistemáticas dirigidas a mejorar la calidad de vida de todos los cubanos de una forma sostenible, solo aparece después de 1959. Desde entonces las estructuras gubernamentales, políticas y de masas han estado comprometidas con las acciones a favor del medio ambiente, con resultados muy significativos en varias esferas de la vida. Vale destacar, por menos divulgadas: el incremento de las áreas boscosas, el desarrollo de acciones dirigidas a la protección de la biodiversidad, el trabajo sistemático de ordenamiento territorial, la introducción de la dimensión ambiental en todos los niveles de enseñanza, la legislación en defensa del medio ambiente y el fortalecimiento creciente de la gestión ambiental nacional.

El país ha mostrado su alineación, y actuar en consecuencia, respecto a los problemas ambientales en todas las conferencias, convenciones, tratados y programas que ha considerado aportan a un mundo mejor. Relevante fue la participación de Cuba en la (Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo.1992, s. f.)

Después de esta importante cumbre las gestiones ambientales adquieren otra dinámica en el país, ya no limitada a la protección aislada de los recursos naturales, sino a la valoración de estos problemas con un nuevo enfoque,

integrado a las esferas económica y social. Por otra parte, se delimitan los principales problemas ambientales que afectan el país. (Anexo1).

Otros hitos, ya en el plano nacional que influenciaron la gestión ambiental, señalados por (García Fernández, J. M., 2002) son: la creación de la COMARNA en 1975(Primer Congreso del PCC. 1975, Cuba, s. f.), que marca el inicio de su desarrollo organizado; la extinta (Ley 33 de Protección del Medio Ambiente y el Uso Racional de los Recursos Naturales, s. f.); el reconocimiento en el Artículo 27 de la (Constitución de la República de Cuba, 2019., s. f.), ampliado en 1992 (respecto al estrecho vínculo de la protección del medio ambiente con el desarrollo económico y social); la creación del CITMA en 1994, catalizador para un superior desarrollo de la misma; y la Estrategia Ambiental Nacional y la (Ley 81 Ley de Medio Ambiente., 1997), ambas de 1997, que definen una maduración de su conceptualización y desarrollo, sobre todo en lo referente a la identificación de los principales instrumentos de la gestión ambiental.

La formación del modelo cubano de gestión ambiental, ha estado marcado por condiciones naturales, históricas, políticas y económicas específicas; así como amenazas y oportunidades en los últimos años, que ejercen influencia en su definición e implementación (García Fernández, J. M., 2002). Dentro de ellas tiene una gran incidencia la carencia por mucho tiempo de recursos materiales y financieros (incluso información), provocados por el bloqueo económico y arreciado por la pérdida de las relaciones comerciales con el ex campo socialista.

En el trabajo de referencia de (García Fernández, J. M., 2002)se señalan rasgos del proceso de maduración y desarrollo de la gestión ambiental en la actualidad, donde destacan: la integralidad, sistematicidad, coordinación intra e interinstitucional, territorialidad, participación social, educación ambiental e internacionalización.

Algunas causas que provocan limitaciones en la aplicación de la gestión ambiental en las empresas son referidas por (Rodríguez Córdova, R. y Sergio Sigarreta. (2003)., s. f.):

- El insuficiente nivel de conocimientos, educación y conciencia ambiental.
- La carencia de una cultura de gestión enfocada hacia el ambiente.

- La ausencia, por mucho tiempo, de un sistema jurídico y de instrumentos regulatorios adecuados a los requerimientos de la protección ambiental.
- La insuficiente incorporación de la dimensión ambiental en los programas y planes de desarrollo.
- La limitada introducción y aplicación de los resultados de la ciencia y la técnica.
- La inexistencia de una estrategia ambiental coherente que responda a los problemas ambientales y a las exigencias del entorno nacional e internacional.

### **1.3 Aspectos a considerar en la gestión ambiental en organizaciones**

La gestión ambiental que se realiza en las organizaciones enfrenta múltiples problemas que inciden en su buen desarrollo. Al revisar la literatura se encuentra que varios autores se han referido a este aspecto:

(Rodríguez, M. A.; Ricart, J. E., 1998); (Epstein, M., 2000); (Rodríguez Córdova, R. y Sergio Sigarreta. (2003)., s. f.);(Zalazar Velásquez, Y, 2004);(NC-ISO 14004:2004., s. f.), de una u otra forma, identifican los aspectos que pueden llevar a las organizaciones a posiciones de liderazgo ambiental. Muchos de estos aspectos son congruentes con los principios de la gestión ambiental cubana citados por (López Cabrera, C. M. (2002), s. f.).

En todos ellos se encuentran elementos invariables, los cuales constituyen a juicio de este autor la guía para el éxito de la gestión ambiental en las organizaciones, los más relevantes son:

- Evaluar la situación ambiental y su evolución (diagnóstico, monitoreo, auditoría).
- Desarrollar e implementar una estrategia ambiental.
- Desarrollar la educación y lograr el compromiso y participación de la dirección y los trabajadores en la mejora ambiental.
- Establecer la instancia dentro de la estructura organizativa con responsabilidad de la gestión ambiental.
- Contabilizar los costos ambientales (balances ambientales).
- Establecer los sistemas de información y comunicación ambiental.

- Involucrar a todas las áreas de la organización en la gestión ambiental.
- Evaluar el desempeño ambiental (utilizar indicadores) respecto a la política.

#### **1.4 Control de gestión. Conceptos y definiciones.**

Una de los primeros en implementar el control de gestión de la gestión industrial fue Taylor quien introdujo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costes indirectos, la remuneración por rendimientos, y la formula de la rentabilidad del capital entre otros conceptos.

A mediados del siglo XX el entorno empresarial ha tenido importantes cambios en donde las reglas del mercado se volvieron variables y competitivas, provocando importantes cambios en las organizaciones ya sean internos como externos.

En la actualidad el éxito de la empresa está determinado por una adaptación a su entorno y a las fuerzas de la competencia, siendo una actividad necesaria para que permita su orientación y evaluación del desempeño dentro y fuera de la organización.

Como control de gestión se considera el proceso administrativo que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la dirección o gobierno corporativo.

(Perel, V. (2008), s. f.) “El Control de Gestión es un instrumento básico para la conducción de empresas que provee a la alta dirección de un sistema de información integrado, cuyo diagnóstico y recomendaciones facilitan y optimizan el proceso de toma de decisiones”.

(Pérez, A. (2008), s. f.) señala que “el Control de Gestión es una herramienta invaluable para la gestión organizacional”.

El diagnóstico y sus recomendaciones constituyen los pasos previos ineludibles para facilitar a la dirección superior la toma de decisiones estratégicas. Sostiene que, dado que las incumbencias del control de gestión son amplias, interdisciplinarias y completamente abarcativas de las actividades de la organización, se puede procurar acercarse a su concepto tratando de acoplar algunas definiciones parciales, expresadas desde diferentes puntos de vista:

a) desde el punto de vista de su vinculación con la información: el control de gestión implica reunir, cruzar, relacionar e involucrar elementos componentes del caudal informativo generando así otra información infinitamente más valiosa y compleja, los indicadores.

b) desde el punto de vista de su protagonismo dentro del proceso gerencial (de la gestión): es un control de orden superior ampliamente abarcativo de toda la actividad de la organización, que implica la evaluación de la gestión en todos sus niveles y funciones, con el objetivo de señalar los aspectos positivos y negativos que afectan a la organización y a la gestión de la misma, en la búsqueda de niveles de eficacia y eficiencia aceptables en el corto, mediano y largo plazo (Federico Kralj).

c) desde el punto de vista del proceso decisional: es un facilitador decisional, encargado de proveer un sistema de información integrado, con el objeto de minimizar las incertidumbres y lograr condiciones de máxima certeza en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones”.

El Instituto de Especialistas en Control de Gestión lo define como:

“un proceso inherente a la dirección de las organizaciones que tiene por objetivo básico la evaluación constante y sistemática de una entidad en su conjunto, verificando si el grado de cumplimiento de las metas establecidas asegura el éxito de la estrategia definida y si esta mantiene su validez tanto en relación con la misión del ente como con las condiciones del medio en que actúa”.

Entonces, el autor considera que el control de gestión es la acción y efecto de realizar acciones conducentes a la obtención de un logro, para obtener la veracidad de las afirmaciones y la regularidad de los actos realizados en cumplimiento del mismo.

El sistema de control de gestión presenta un diagnóstico o análisis que permite entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos. Además, posibilita determinar los vínculos que ligan las variables técnicas-organizativas y sociales con el resultado económico que presenta la empresa. Constituye un punto de partida para el mejoramiento de los estándares y

determinar si los resultados satisfacen los objetivos planteados por la organización.

Como todo sistema el Control de Gestión integra varios componentes, los diferentes autores coinciden al plantear los siguientes:

- Determinación del Plan Estratégico
- El establecimiento de un responsable
- La definición del catálogo de cuentas y centros de costos.
- El establecimiento de un sistema de control interno.
- El uso de un sistema informático para la contabilidad.
- La determinación de riesgos fiscales.
- Utilización de técnicas de Benchmarking.
- El establecimiento de un Sistema de Costos.
- Sistema de detección de riesgos.
- Elaboración de un Presupuesto.
- Determinación de indicadores de desempeño en cada una de las áreas de la empresa.
- Sistema de compensaciones o retribuciones variables en función al alcance de metas.
- Definición del proceso de cierre mensual.
- Determinación del reporte financiero mensual.
- Determinación del reporte de Control de Gestión mensual.
- La importancia de medir y mejorar los recursos naturales.

### **1.5 Estrategia nacional medioambientalista trazada por el Estado Cubano.**

(Constitución de la República de Cuba, 2019., s. f.) como expresión de la política de protección de la salud de la población y del medio ambiente que rige en el país, postula que "el Estado protege el medio ambiente y los recursos naturales del país". La aplicación planificada y ordenada de acciones encaminadas al mejoramiento de los indicadores de desempeño ambiental en una organización pueden contribuir al aumento de su eficiencia y mejor imagen, aún sin tener implantado un sistema de gestión ambiental.

Ejemplo de acciones factibles a desarrollar donde se cumplirían aspectos compatibles del Sistema de Gestión Ambiental serían:

- Incorporar la dimensión ambiental en la planificación, educación y administración de la empresa.
- Identificar los aspectos e impactos ambientales, tanto negativos como positivos de aquellos procesos que los generan.
- Identificar las alternativas de solución a los impactos negativos, para lograr mejores resultados productivos que a su vez hacen que los productos o servicios que brinda la empresa sean más competitivos, contribuyendo de forma efectiva a su desarrollo sostenible.
- Implantar medidas para la mejora continua del desempeño ambiental.

A tenor con este planteamiento, se han presentado y aprobado varias resoluciones como elemento esencial para la protección del medio ambiente.

Los problemas ambientales en Cuba tienen su fundamento inicial en el saqueo de sus riquezas desde la conquista y colonización, y luego a una explotación inadecuada de sus recursos naturales durante la sucesión de gobiernos entreguistas que asintiendo la voracidad de consorcios extranjeros dilapidaron los recursos naturales. Al triunfo de la Revolución, se ejecutan proyectos sociales de educación, salud y de protección de la biodiversidad y de ordenamiento territorial. Al celebrarse el (Primer Congreso del PCC. 1975, Cuba, s. f.), en 1975 se crea la COMARNA (Comisión nacional para la protección del Medio Ambiente y los Recursos Naturales), en 1976 se aprueba el artículo 27: Protección del Medio Ambiente y los Recursos Naturales, como enmienda a la Constitución de la República, dándose paso a una institucionalización de la dimensión ambiental. El gobierno cubano muestra la alineación de sus políticas respecto a los problemas ambientales en todas las conferencias, convenciones, tratados y programas a nivel internacional.

A partir de los años 90 se incrementan las acciones desde el punto de vista organizativo, estructural y legal. Se aprobaron documentos de la política ambiental cubana, fundamentalmente: El Programa de Medio Ambiente y Desarrollo, La Ley del Medio Ambiente y la Estrategia Nacional de Medio Ambiente.

Se instauran instrumentos de gestión ambiental como el Programa Nacional de Medio Ambiente y Desarrollo y los demás programas, planes y proyectos de desarrollo económico y social; la propia ley de medio ambiente, su legislación complementaria y demás regulaciones legales destinadas a su defensa, incluida las normas técnicas en materia de protección ambiental; el ordenamiento ambiental; la licencia ambiental; la evaluación de impacto ambiental; el sistema de información ambiental; el sistema de inspección ambiental estatal; la educación ambiental; la investigación científica y la innovación tecnológica; la regulación económica; el Fondo Nacional de Medio Ambiente y los regímenes de responsabilidad administrativa, civil y penal lo que permite:

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

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

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

Al resumir la situación internacional para el contexto empresarial se definen por su alcance las tres grandes características básicas:

- El ritmo acelerado del cambio tecnológico y su influencia en la producción y la preservación del medio ambiente.



- La expansión internacional de la tecnología y los problemas asociados al cambio climático.
- El aumento de la complejidad tecnológica, de los mercados y de las exigencias en cuanto a calidad de los productos y producciones más limpias.

#### Principios Generales de la Gestión Ambiental de Empresas (GAE):

El empeño de eliminar o mitigar los impactos ambientales y con ello responder positivamente a las exigencias de los miembros de la organización y la comunidad, debe estar dentro de los importantes objetivos de las empresas. Para dar cumplimiento a estos objetivos es necesario realizar una gestión estratégica ambientalmente sensible, con una estructura conceptual y métodos para llevarla a vías de hecho. Pues no se trata de una mera planeación estratégica en lo alto, elaborando misiones y metas; las organizaciones tienen que tener métodos concretos para implementar sus políticas. El modelo y principios que adopte la Gestión Ambiental de la empresa (GAE) es crucial, de él dependen los resultados que se alcancen.

Según fuentes citadas (Rodríguez Córdova, R. y Sergio Sigarreta. (2003)., s. f.) y (Zalazar Velásquez, Y, 2004) algunos principios que debe cumplir el proceso de Gestión Ambiental en cualquier organización son:

1. Adaptación a los requisitos legales y normativos establecidos dentro y fuera de la organización.
2. Desarrollar el compromiso de la dirección y de los trabajadores para la protección del medio ambiente.
3. Estimular la planificación ambiental durante el ciclo de vida de los productos o de los procesos.
4. Proporcionar recursos apropiados y suficientes, incluyendo la capacitación, para alcanzar los niveles de desempeño fijados sobre una base continua.
5. Evaluar el desempeño ambiental respecto a la política.
6. Alentar a los proveedores y contratistas para implementar un sistema de gestión ambiental.
7. Priorizar la corrección sobre la prevención.
8. Reducción y utilización de los efluentes.
9. Conocimiento de la situación ambiental y de su evolución.

10. Establecer los canales y medios de comunicación ambiental.
11. Eficacia ambiental en la relación objetivo-recurso-calidad.
12. Introducción del sistema de gestión ambiental en todos los elementos de la organización empresarial.
13. Integración al sistema de gestión general.

Estos principios, constituyen una guía expedita para asumir con personalidad organizacional la verdadera naturaleza de la gestión ambiental y que ha contribuido a la interiorización de esta nueva concepción, su articulación con los principios generalizados a través de la (NC-ISO 9000:2005, s. f.) y convenidos en la (NC PAS 99:2008, s. f.) es un aspecto positivo definido en su primer principio.

Para el control de la gestión ambiental en Cuba, se utilizan, de forma específica los siguientes instrumentos: estrategias y programas, el ordenamiento ambiental, la licencia ambiental, la evaluación de impacto ambiental, el sistema de información ambiental, el sistema de inspección ambiental, la educación ambiental, la investigación científica y la innovación tecnológica, la regulación económica, el Fondo Nacional del Medio Ambiente, los regímenes de responsabilidad administrativa, civil y penal.

Las estrategias y programas están encaminadas a definir, proyectar metas y acciones para la solución o mitigación de problemas ambientales y a la precisión de la dimensión ambiental en el desarrollo socioeconómico.

El ordenamiento ambiental, el planeamiento ambiental y la evaluación de impacto ambiental (EIA), permiten eliminar o mitigar los impactos ambientales negativos que puedan ocasionar cualquier inversión o actividad, así como aprovechar las oportunidades que brinda la naturaleza.

- Ordenamiento Ambiental: posibilita planear el uso de los recursos naturales a partir de sus potencialidades, evitando su degradación.
- El Planeamiento Territorial, tomando como soporte el ordenamiento ambiental, posibilita la planificación del desarrollo de una región o actividad, considerando el funcionamiento de los ecosistemas, las capacidades y vocación de estos, las necesidades económicas y sociales (nacionales y locales), la cultura y las costumbres de la población.

- Evaluación de Impacto Ambiental: es un instrumento que permite generar información ambiental, social y económica para la toma de decisiones, en cuanto a la factibilidad de una inversión o actividad, al determinar los impactos negativos y las medidas para eliminarlos o mitigarlos. Su vinculación con el ordenamiento ambiental y el ordenamiento territorial lo convierten en una herramienta más eficaz. Para la ejecución de cualquier inversión, en Cuba se exige la Evaluación de Impacto Ambiental, que concluye con el otorgamiento o no de la Licencia Ambiental, la que establece las medidas que deben cumplimentarse en la ejecución y funcionamiento de la inversión o actividad.
- Inspección Ambiental Estatal: tiene como objetivo el control del cumplimiento de la legislación ambiental y en función de ello, la definición de las medidas correctivas y la aplicación de contravenciones a los infractores.
- Investigación Científica e Innovación Tecnológica: constituyen instrumentos de soporte básico para el resto de los instrumentos de gestión. La implementación de la Estrategia Ambiental Nacional, necesita de los resultados de la ciencia, para dar respuesta a la gestión ambiental y a la innovación tecnológica, con vistas a solucionar los principales problemas ambientales del país.

Ello ha contribuido al desarrollo de programas específicos de medio ambiente, así como la inserción de la componente ambiental dentro de las diferentes categorías de Programas Científico Técnico de que consta el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en Cuba. Un ejemplo es la Tarea Vida que actualmente constituye una plataforma de trabajo para la protección de diferentes aspectos del medio ambiente.

De ellos un componente fundamental es la evaluación del impacto ambiental. (EIA). La evaluación de impacto ambiental es un procedimiento técnico-administrativo de análisis integral de las consecuencias ambientales que todo plan, programa, proyecto o acción pueda tener sobre el ambiente.

Algunos autores lo definen como:

(Munn, 1975., s. f.) "Actividad dirigida a identificar y predecir el impacto sobre la salud y el bienestar humanos, de propuestas legislativas, políticas, programas y

procedimientos operacionales, y para interpretar y comunicar información sobre los impactos”.

Este autor tiene como limitante importante que solo considera la identificación del impacto ambiental y de las propuestas. No valora medidas ni acciones para enfrentar las consecuencias de las afectaciones.

(Heer, J.E., Jr. y Hagert, D.J. 1977, s. f.). “Consiste en establecer valores cuantitativos para parámetros seleccionados que indiquen la calidad del ambiente, antes, durante y después de la acción”.

Centro Interamericano de Desarrollo e Investigación Ambiental y Territorial (CIDIAT. (1993)., s. f.). “Proceso que permite estimar las consecuencias (positivas y negativas) de un proyecto sobre el ambiente o sobre alguno de sus componentes”.

En estas definiciones se contemplan las consecuencias negativas, pero tampoco incluyen las posibles medidas para mitigar el impacto ambiental.

De igual forma, el Centro Interamericano de Desarrollo e Investigación Ambiental y Territorial (CIDIAT), propone para realizar el control de la gestión ambiental, cuatro etapas:

1. Determinar una actividad o proceso.
2. Identificar los aspectos ambientales de este proceso.
3. Identificar los impactos ambientales asociados a este proceso.
4. Evaluar todos los impactos para determinar cuáles son significativos y cuáles no. (Las situaciones normales y anormales en el funcionamiento de la empresa, los incidentes, accidentes o situaciones de emergencia y las actividades pasadas, presentes y futuras.)

### **1.6 Diagnóstico del control de la gestión ambiental en la Unidad Empresarial de Base de Tabaco Torcido “Jesús Feliú Leyva” No 2.**

Dentro de la sociedad, la posición estratégica de las unidades de tabacos torcidos la determina un aspecto clave que es la calidad. La calidad de la producción se define a través de la satisfacción del cliente. La calidad vista desde el tema que trata la investigación, está indisolublemente ligada al desempeño y la calidad

ambiental de la organización, ya que en conjunto determinan la imagen que en este sentido proyecta la entidad hacia la sociedad.

Esta entidad no está exenta de la dinámica en que se desenvuelve el entorno, donde además de diversos factores abordados en epígrafes anteriores, fomentar el diseño de sistemas de gestión ambiental es una nueva tendencia del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, debido al ritmo acelerado del cambio tecnológico y su influencia en la producción y la preservación del medio ambiente, la expansión internacional de la tecnología y los problemas asociados al cambio climático, el aumento de la complejidad tecnológica, de los mercados y de las exigencias en cuanto a calidad de los productos y las producciones más limpias.

La Unidad Empresarial de Base de Tabaco Torcido “Jesús Feliú Leyva” No 2, subordinada a la Empresa de Tabaco Torcido de Holguín, se encuentra ubicada en la calle Coliseo s/n entre Rosebell y 3ra, Reparto Peralta, Holguín; tiene implementado el Sistema de Gestión de la Calidad desde el año 2006 según la (NC-ISO 9001:2008, s. f.), pendiente a su certificación, en el que posee identificados siete procesos que abarcan todas las áreas y actividades de la organización.

Al realizar un análisis preliminar de la información (informes, actas y apuntes ambientales) existente en la entidad objeto de estudio se evidencian problemas que influyen en un inadecuado desempeño ambiental, los principales son:

1. La planificación estratégica no cuenta con la dimensión ambiental.
2. No existe una adecuada educación, compromiso y participación de la dirección y los trabajadores en la mejora ambiental.
3. El cumplimiento de las regulaciones legales y normativas se realiza de forma superficial, no existe un pleno dominio de la legislación ambiental que incumbe a la organización.
4. La contabilización de los costos ambientales no está implementada.
5. La evaluación del desempeño ambiental (utilización de indicadores) no se ejecuta.
6. Los programas de capacitación en general no conllevan a la formación paulatina de una cultura ambiental en los trabajadores.

7. Se manifiestan afectaciones en la garganta y alergias en la piel (no se poseen estadísticas al respecto).

Ante el dilema ambiental que vive la humanidad y todos los aspectos antes señalados se le suman las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, los que exigen productos ecológicos, las presiones competitivas en el mercado y la necesidad de una mejor imagen empresarial. Todos estos aspectos que acontecen en el entorno deben ser considerados dentro de los escenarios en que se desarrolla la unidad empresarial de tabaco torcido para el logro de un mejor desempeño ambiental, lo que se puede traducir en lograr productos compatibles con el medio ambiente, eficiente uso de los recursos y otros. Sin lugar a dudas, el mecanismo para garantizar la armonización de la dimensión ambiental de la Unidad Empresarial de Base “Jesús Feliú Leyva” No 2 tiene una importancia singular ya que debe solucionar los problemas señalados anteriormente para una mejora continua.

Conclusiones del Capítulo:

En este capítulo se realizó un estudio exhaustivo de materiales referentes al objeto de estudio para establecer los fundamentos teóricos de la gestión ambiental, con énfasis en el desarrollo de la gestión ambiental en Cuba.

Se valoraron los aspectos fundamentales de la gestión ambiental a considerar en las organizaciones y se particulariza en la empresa en la cual se realiza la investigación. Además, se analizan los elementos jurídicos y sociopolíticos de la estrategia para la protección del medio ambiente trazada por el Estado Cubano.

Se realiza el diagnóstico del control de la gestión ambiental en la Unidad Empresarial de Base de Tabaco Torcido “Jesús Feliú Leyva” No 2. , al analizar los elementos que inciden sobre el medio ambiente en el proceso de cumplimiento de su objeto social.

CAPITULO II: CONTROL DE LA GESTIÓN AMBIENTAL EN LA La Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2.

En este capítulo se procede a caracterizar la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2, se realiza revisión de metodologías existentes y se implementa el procedimiento seleccionado adecuado a la estructura organizativa de dicha organización. De igual forma se establece el plan de acciones correspondientes al estudio realizado.

### **2.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2.**

La Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2, subordinada a la Empresa de Acopio Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín (ABTTH), se encuentra ubicada en la calle Coliseo s/n entre Roosevelt y 3ra, Reparto Peralta, Holguín. Pertenece al Ministerio de la Agricultura (MINAGRI) Provincial y los trabajadores pertenecen al Sindicato Nacional de Trabajadores agropecuarios, forestales y Tabacaleros.

Fue fundada el 7 de abril de 1977, inicialmente llevó el nombre de Establecimiento 101 “Jesús Feliú Leyva” No.2, dedicando su producción de tabacos para el consumo nacional, con el objetivo de proveer una fuente de empleo preferentemente para las mujeres de la zona. Tiene gran participación en la reinserción de elementos de la sociedad desviados socialmente e impedidos físicos a la vida laboral. Además, sus ingresos subsidian a otras ramas de la economía y otras unidades presupuestadas tales como la educación y la salud.

A partir del 16 de julio del año 1996 comienza a producir para la exportación y en el año 2003, inicia el Perfeccionamiento Empresarial y el establecimiento comienza a llamarse UEB de Tabacos Torcidos para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No. 2.

El proceso de producción es completamente manual, procesa materias primas de diferentes zonas del país y elabora 28 vitolas que se comercializan con las

siguientes marcas comerciales en el mercado mundial: Romeo y Julieta, Cohíba, Montecristo, Partagás, Hoyos de Monterrey, H Upman, y Diplomáticos entre otros. La empresa tiene como **misión**, satisfacer los compromisos contractuales y los requisitos de Habanos S.A. y de la empresa de abastecimiento técnico material de tabaco (ATM) del Grupo TABACUBA, mediante el mejoramiento de los procesos de realización de tabacos y de apoyo en función de la calidad, el medio ambiente, y la seguridad y salud de los trabajadores, teniendo como premisa el cumplimiento de los indicadores de eficiencia planificados, el mejoramiento de la calidad en los procesos asociados al producto, el bienestar de los trabajadores, los valores referidos a la unidad, honestidad, trabajo en equipo y el desarrollo del intelecto humano.

La **visión** plantea: La Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín se encuentra en un estadio superior y competitivo en el cumplimiento de los compromisos con Habanos S.A. y ATM del Grupo TABACUBA, caracterizado por el desarrollo de las fuerzas productivas, elevado desempeño laboral, alta motivación hacia el trabajo y ambiente de colaboración, mostrando la jerarquización de estos valores en los trabajadores, la satisfacción de los compromisos contractuales y la aceptación de nuestros productos y servicios resaltan el prestigio y desarrollo de la gestión de la organización.

La estructura organizativa de la empresa (Anexo 2) definida en subdivisiones las cuales están denominadas como Direcciones y Unidades Estratégicas Básicas [UEB]. La Dirección General compuesta por el director general, un Director Adjunto y tres Direcciones: Contabilidad y finanzas, Recursos Humanos y Técnica y de Desarrollo, y 20 UEB con una gran dispersión geográfica, desagregadas en varios municipios de la provincia.

En su estructura productiva se destacan 4 UEB productoras de tabaco para la exportación, 10 UEB de tabaco torcido para el consumo nacional, 4 unidades dedicadas al despallido y beneficio del tabaco. Existen además 2 unidades de servicio: La unidad Comercializadora y Transporte y otra de Servicios Generales. Esta estructura da respuesta a la razón de ser.



La Empresa cuenta con una plantilla cubierta de 2938 trabajadores, de ellas 1763 son mujeres, que representan el 57 %. El nivel de escolaridad es un 4% universitario, el 88% con nivel medio superior y el 8% con nivel medio. A continuación, mostramos la cantidad de trabajadores por sus principales estratos:

Categoría Ocupacional	Cantidad de Trabajadores	%
Directivos	153	5,21
Administrativos	48	1,63
Técnicos	320	10,89
Obreros	2054	69,91
Servicios	363	12,35
Total General	2938	100

Los clientes de mayor relevancia para la entidad lo constituyen las empresas encargadas de la comercialización de la producción como resultado de las Políticas del Grupo Empresarial TABACUBA.

CLIENTES	PRODUCTOS
Habanos S.A.	Tabaco Torcido de Exportación
Empresa de Abastecimiento Técnico Material Tabaco	Tabaco Torcido de consumo nacional
Comercializadora de tabaco en rama	Tabaco en rama y subproductos
Productores de tabaco en Rama (Campesinos, CPA, CSS, UBPC)	Insumos para el cultivo[fertilizantes y combustibles]
Delegación Provincial del MINAGRI	Información relevante

Los Proveedores más significativos por su incidencia en la ejecución de los procesos sustantivos son:

PROVEEDORES	INSUMOS
Comercializadora de tabaco en rama	Tabaco en rama
Empresa de Abastecimiento Técnico Material Tabaco.	Habilitaciones, y cajonerías
Empresas Forestales del territorio.	Madera rolliza y aserrada.

Suministro Agropecuario.	Fertilizantes y Fumigantes
Productores de tabaco en rama (Campesinos, CPA, CSS, UBPC)	Tabaco en rama
Otras Entidades del sector y del Grupo TABACUBA	Materiales para el proceso productivo

## 2.2 Análisis de diferentes procedimientos existentes.

Un procedimiento supone el conjunto de pasos o actividades que se realizan para obtener un resultado específico. Forma específica de acometer una actividad. En muchos casos los procedimientos se recogen en documentos que contienen el objeto y campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse. Las actividades o suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento.

- **Procesos y procedimientos**

Un proceso transforma las entradas en salidas y debe permitir efectuar un cambio de estado cuando se recibe una determinada entrada. Para llevar a cabo esta transformación, será necesario ejecutar una serie de actividades, que pueden ser de diferente índole. Un procedimiento permite que se realice una actividad un conjunto de actividades y si, además, el procedimiento está recogido en un documento, existiría una base para su difusión y estudio asegurando el aporte de las personas que conforman la organización.

La norma ISO precisa, claramente, las características que debe poseer un procedimiento las que se sintetizan a continuación:

- Definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea
- Existen, pero son estáticos
- Están impulsados por la finalización de la tarea
- Se centran en el cumplimiento de las normas
- Recogen actividades que pueden realizarse con personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.

- La aplicación eficaz del procedimiento que se muestra a continuación demanda de la existencia de condiciones importantes entre las que se destacan:
- Compromiso de los niveles de dirección y de los trabajadores en el sistema de gestión ambiental.
- Orientación de la organización a asegurar el cumplimiento del sistema de gestión ambiental en la entidad.
- Capacitación constante de los miembros de la organización implicados en el cambio del conocimiento relacionado con la protección del medio ambiente
- Orientación estratégica de la organización.

Para seleccionar el procedimiento a utilizar se tuvo acceso a diferentes investigaciones, las que sirvieron de apoyo para elección de la que se utilizaría en esta investigación de acuerdo a las particularidades de la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2. Específicamente se tuvieron en cuenta las investigaciones realizadas por:

1-(Marrero Arias, R., 2006). Metodología para Gestión Ambiental en Instituciones de Educación Superior. En el trabajo se propone un modelo donde premia los enfoques de procesos, estratégicos y de mejora continua para la gestión ambiental en Instituciones de Educación Superior, acompañado de una metodología que lo concreta de forma global.

2- Becerra (2008): Este procedimiento evalúa de forma estratégica e integrada la gestión, siendo de gran alcance el campo de estudio, por lo que resulta muy extenso para el análisis del control de la gestión ambiental que se desea desarrollar.

3- (Lamorú Torres y Rodríguez Batista.2011, s. f.):propone una metodología para la determinación de los costos medioambientales relacionados con las actividades llevadas a cabo para prevenir, disminuir o remediar el daño causado al medioambiente, considerando la conservación de recursos renovables y no renovables.

4- (Quevedo, P., 2014) está diseñado para el cálculo del costo ambiental en el proceso de fundición, el cual consta de 4 etapas como se muestra a continuación y que fueron de gran utilidad en el diseño del procedimiento propuesto:

Etapa No. I Análisis preliminar.

Etapa No. II Identificación de actividades.

Etapa No. III Impacto ambiental.

Etapa No. IV Identificación de los costos ambientales.

En este procedimiento está presente el proceso de mejora continua y además está orientado a análisis de los costos por lo que resulta muy extenso para el análisis del control de la gestión ambiental que se desea desarrollar.

5.- (Perdomo Bonaga, Sanches Arencibia, Cruz Guerra, 2016) elaboraron un procedimiento que constituye una adaptación, tomando como base las etapas y secuencia de pasos de Becerra (2008), (Quevedo, P., 2014) y (Castro, G. d., 2015) referenciados anteriormente.

El aporte de esta propuesta metodológica es la elaboración de un procedimiento para el control de la gestión ambiental en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca que responde a las particularidades del mismo. Siendo factible su aplicación, no solo en instalaciones turísticas, sino que, por sus características metodológicas, es posible extender su aplicación en otras entidades. Sin embargo, en la evaluación del impacto ambiental contempla la probabilidad de ocurrencia e impacto, dos variables fundamentales del riesgo, solo por la forma general de medida: nominal y ordinal.

No mide la intensidad ni la frecuencia del impacto.

6.- Sistema de Gestión Ambiental: (NC-ISO 14004:2004., s. f.): constituye el basamento legal a partir del cual se elaboran las propuestas anteriores y tiene como objetivo: “fomentar la protección ambiental mediante la prevención de la contaminación”. Esta norma establece elementos generales que deben presentar cualquier procedimiento o metodología que conlleve la protección del medio ambiente. Es precisamente esa generalidad lo que constituye una limitación, pues cada organización necesita precisiones que se adecuen a particularidades propias.

7.- (García Ricardo, Ruiz Bosch, 2017): implementan el procedimiento para el control de la gestión ambiental propuesto por Perdomo Bonaga, y se demuestra que es aplicable a diferentes organizaciones. El aporte en este aspecto está dado por la inclusión de una clasificación más amplia de los riesgos ambientales y por la introducción de la evaluación de riesgos incluyendo la estimación de la magnitud de las consecuencias de los eventos potenciales y sus frecuencias. Al confeccionar el plan de prevención de riesgos se integran a los riesgos medioambientales las técnicas de prevención y se identifican las medidas a considerar.

Precisamente por el aporte y las características que incluye, este último procedimiento es el seleccionado por el autor de la investigación para ser aplicado en la entidad.

### **2.3 Descripción del procedimiento seleccionado para el control de la gestión ambiental en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2.**

Un procedimiento supone el conjunto de pasos o actividades que se realizan para obtener un resultado específico. Forma específica de acometer una actividad. En muchos casos los procedimientos se recogen en documentos que contienen el objeto y campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse. Las actividades o suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento.

La aplicación eficaz del procedimiento que se muestra a continuación demanda de la existencia de condiciones importantes entre las que se destacan:

- Compromiso de los niveles de dirección y de los trabajadores.
- Orientación de la organización a asegurar la eficiencia de la entidad.
- Capacitación constante de los miembros de la organización implicados en el cambio del conocimiento relacionado con la gestión ambiental.

- Orientación estratégica de la organización.

Con el objetivo de buscar una solución a los problemas detectados en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2, se implementa el procedimiento seleccionado para el control de la gestión ambiental, lo cual se realiza con la colaboración de los trabajadores y demás miembros del Consejo de Dirección. El procedimiento propuesto en la presente investigación posee una serie de características que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las que es necesario subrayar las siguientes:

- **Integral:** debe abarcar todos los procesos.
- **Participativo:** su aplicación, en cada una de las fases lleva implícita la participación de los integrantes de la organización para la consecución de su objetivo.
- **Retributivo:** el personal debe identificar que su utilización producirá beneficios a la organización en general.
- **Permanente:** debe incorporarse como parte de la filosofía de la mejora continua y no utilizarse como un programa para solucionar un problema particular. Sobre la base del marco teórico-referencial se muestra un procedimiento para el control de la Gestión Ambiental. Este procedimiento constituye una adaptación, tomando como base las etapas y secuencia de pasos de (Perdomo Bonaga, Sanches Arencibia, Cruz Guerra, 2016) referenciados anteriormente.

El procedimiento cuenta con cuatro etapas que a continuación se presentan: (Anexo 3)

### **Etapas 1. Preparación.**

Objetivo: Establecer las condiciones necesarias para aplicar las restantes etapas del procedimiento.

#### **Paso 1. Involucramiento**

La determinación de la necesidad del cambio y el involucramiento de todos los factores es una etapa fundamental para lograr el cambio en sí mismo. Todo proceso de cambio trae consigo resistencia generada en su gran mayoría por:

- Necesidad de adquirir nuevas habilidades

- Cambios de patrones de comunicación
- Miedo a lo nuevo
- Cambio en hábitos y costumbres
- Comprensión limitada del cambio y sus limitaciones
- Baja tolerancia al cambio.

En este paso se deberá crear el grupo de trabajo: se procede, a través del contacto con la alta dirección, a definir quienes constituirán el grupo central de trabajo que definirá los parámetros comunes a todos los subsistemas de gestión. Se recomienda constituir un grupo integrado entre 3 y 10 personas donde existan representantes de la alta dirección y de las áreas más importantes de la entidad.

Paso 2. Capacitación: Informar y capacitar a los trabajadores de la entidad en el proceso que se está desarrollando.

El grupo creado deberá recibir capacitación sobre sistema de gestión ambiental, políticas, de gestión ambiental, además de técnicas de trabajo en grupo, recolección y análisis de información.

### **Etapas 2. Diseño del procedimiento**

Objetivo: Diseñar el sistema general de gestión ambiental considerando los procesos de la entidad

Paso 3. Definición de la política y objetivos: La entidad debe realizar un análisis de su política ambiental, si está elaborada de forma clara y concreta, si tiene definido sus objetivos ambientales y los considera como los fines que se propone para alcanzar un buen desempeño ambiental, de estos objetivos se derivan las metas y acciones ambientales.

Paso 4: Identificación de los procesos: A través de la revisión documental y del mapa de procesos se deberá identificar los procesos necesarios para cumplir la misión de la organización. En estos procesos deberán valorarse el comportamiento de la gestión ambiental.

Paso 5. Identificación de los riesgos ambientales: se deberán identificar todos los riesgos ambientales para su análisis.

El riesgo ha tenido un efecto significativo en la vida personal y nacional de muchos

países. La palabra riesgo implica dudas sobre el futuro y el hecho de que los resultados, pueden dejarnos, en una situación peor de la que nos encontrábamos.

**Diversas definiciones de riesgos aceptadas:**

- Exposición a determinada eventualidad económica desfavorable.
- Acontecimiento futuro, posible e incierto de naturaleza objetiva, cuya realización causa un daño concreto.
- Amenaza de contingencia dañosa.
- Probabilidad de ocurrencia de un suceso fortuito que puede ser o no súbito, violento y producir daños o pérdidas en las personas, animales o cosas en las que se presenta.

En términos generales, riesgo es un concepto que se utiliza para expresar la incertidumbre de eventos y resultados que podrían ejercer un efectivo adverso en los objetivos y las metas de la organización.

En las definiciones anteriores se observa que solo consideran el riesgo en su aspecto negativo, como origen de pérdidas, y no en su potencial de oportunidades para mejorar el desempeño empresarial.

La identificación de riesgos es el proceso de determinar qué puede suceder, dónde, cuándo, por qué y cómo. Presupone, primero, escanear el entorno interno y externo para verificar si hay señales de cambio en sus estructuras o en los procesos y tendencias que podrían exponer la empresa a riesgos; y en segundo, establecer las amenazas y/o oportunidades que podrían tener algún impacto sobre el funcionamiento y objetivos de la empresa. Reconociendo entonces que el riesgo no implica necesariamente un resultado negativo, sino un resultado con posibilidades de ocurrencia en el futuro, se pueden vincular a su definición los conceptos de probabilidad e incertidumbre:

- Probabilidad es la proporción de veces que ocurre un evento particular en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes. Aunque se desconoce qué sucederá en un futuro, se posee información sobre las veces que el evento ocurre en un tiempo y bajo determinadas condiciones.
- Por el contrario, la incertidumbre es la imposibilidad de conocer o predecir



el resultado de una situación en el futuro.

La medida del riesgo es el nivel de riesgo. Este se compone de dos factores: la frecuencia y la consecuencia, también llamada intensidad, repercusión, impacto o severidad del riesgo.

La frecuencia representa el número de ocurrencias en un período de tiempo definido. Es común encontrar el término de probabilidad en lugar de frecuencia. Dado que no siempre se conoce, o no existe, una ley de probabilidad para determinados eventos, y dado que no debe medirse la incertidumbre de la misma forma que la probabilidad, no es correcto utilizar indistintamente ambos términos.

Si es conocido o es posible conocer el número de veces que el evento se manifiesta o tiene lugar en un período de tiempo y espacio determinado, y, además, las condiciones bajo las que ocurre dicho evento se mantienen sin cambios, puede hablarse de probabilidad del riesgo.

Aunque el sistema de identificación de riesgos debe ser intrínseco a la administración de la entidad se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado.

Estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo, cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena.

Se sugiere la aplicación de las técnicas siguientes para la identificación de eventos:

- Cuestionarios y encuestas: se debe centrar su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o puedan dar lugar a eventos.

- Inspecciones: el elemento más importante para la identificación de riesgos, es la inspección física de las instalaciones. Para lo cual deberá ser practicada por un experto en la materia.
- Indicadores de desempeño y eco eficiencia. Son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales.

### **División de los riesgos medioambientales para su análisis.**

Existen muchas fuentes de riesgo tanto internas como externas (Coopers & Lybrand. (1997), s. f.) entre las que se pueden destacar las siguientes:

Externas:

- Desarrollos tecnológicos no asumidos que pueden provocar obsolescencia de la organización.
- Cambios en las necesidades y expectativas de la población.
- Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos.
- Alteraciones en el escenario económico-financiero que impactan en el presupuesto de la entidad.

Internas:

- La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos.
- Calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.
- La propia naturaleza de las actividades de la entidad.

En nuestro país la (Resolución 60/2011, s. f.), establece como un elemento esencial la gestión y prevención de los riesgos, estructurando el mismo en las siguientes normas:

a) Identificación de riesgos y detección del cambio: en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar.

Los factores externos incluyen los económico-financieros, medioambientales,

políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

El riesgo empresarial tiene carácter universal: podría manifestarse y afectar a todas las etapas y sectores de una organización económica; todas las actividades empresariales conllevan un riesgo. Por tal razón para los fines de su administración es necesario clasificar los riesgos.

Las clasificaciones más conocidas son las siguientes:

1. Atendiendo a la fuente del riesgo estos se dividen en riesgos provenientes del entorno y riesgos propios de la actividad empresarial. Esta clasificación elemental resulta muy operativa a la hora de definir los eventos que pueden producir un impacto en los resultados de la organización.

2. (Aliber Z. R. 1983., s. f.) y (López, I. 1998., s. f.) clasifican los riesgos de la empresa en económicos y financieros. Reconocen como económicos aquellos riesgos que provocan la imposibilidad de garantizar el nivel del resultado de explotación de una firma y que viene determinado por un conjunto de factores inherentes al mercado. Como riesgo financiero identifican la contingencia o probabilidad de incurrir en una pérdida patrimonial como resultado de una transacción financiera, o bien por mantener un desequilibrio o posición entre determinados activos y pasivos.

3. Atendiendo a las consecuencias se clasifican en riesgos puros y especulativos. Los riesgos puros son aquellos cuya ocurrencia siempre trae aparejado un daño o pérdida: accidentes de trabajo, huracanes, rotura de equipos. Por el contrario, la consecuencia de la ocurrencia de los riesgos especulativos puede ser una pérdida o una ganancia.

4. Otra clasificación divide los riesgos en estáticos y dinámicos. Se clasifican como estáticos aquellos riesgos relacionados con la acción irregular de las fuerzas de la naturaleza o los errores y delitos del comportamiento humano. Los riesgos dinámicos son provocados por las exigencias de los cambios del entorno y la organización: nueva tecnología, condiciones ambientales, expectativas del consumidor y otros.

Utilizando las clasificaciones anteriores, para el desarrollo de esta investigación se asumen que los riesgos ambientales pueden ser:

- Riesgos inherentes: es aquel riesgo que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. Es el riesgo de cada empresa de acuerdo a su actividad.
- Riesgos incorporados: es aquel que no es propio de la actividad, sino que es producto de conductas poco responsables de un trabajador, que asume otros riesgos con objeto de conseguir algo que cree que es bueno para él y/o para la empresa.

Paso 6. Evaluación de los riesgos ambientales.

Con el objetivo de determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura, se deben tener en cuenta las circunstancias que influyen sobre estos y si son realmente relevantes para el riesgo que estamos evaluando. De esto se desprende que la información es clave para la evaluación de riesgo y la toma de decisiones en cuanto a las herramientas a aplicar.

El administrador de riesgos dispone de técnicas cualitativas y cuantitativas que le permitirán desarrollar la evaluación de los riesgos ambientales a la que se expone su entidad.

En esta etapa se realizan dos acciones fundamentales:

- Medir: darle un valor al riesgo previamente identificado.
- Jerarquizar: conociendo los recursos financieros de la empresa, establecer un orden de prioridad para la atención de los riesgos, de esta forma podremos determinar, cuales son los más importantes y urgentes que requieren de atenciones inmediatas y cuales los de menor importancia que podrían ser atendidos posteriormente.

Las evaluaciones de riesgo se presentan de forma tal que faciliten su utilización. En especial, en la evaluación cualitativa, donde los riesgos no se resumen en una cifra o intervalo numérico, luego se confeccionan los mapas de riesgo.

Debe incluir la estimación de la magnitud de las consecuencias de los eventos potenciales y sus frecuencias para establecer el nivel de riesgo y el establecimiento de un orden de prioridad para el tratamiento de los mismos y es

utilizada para asistir en la decisión de tolerar o tratar un riesgo.

Las dos variables fundamentales de un riesgo son la frecuencia con que se manifiesta y la intensidad de sus consecuencias. A la primera de ellas se acostumbra llamar “probabilidad” y se mide en veces por unidad de tiempo. Con propiedad pueden predecir el comportamiento de esta variable mediante la utilización de la teoría de las probabilidades.

Si no existen datos estadísticos sobre ocurrencias pasadas del riesgo ni se conoce la dimensión del daño que pueda causar, no puede utilizarse la teoría de las probabilidades.

La intensidad de las consecuencias de un riesgo es conocida también como severidad o consecuencias. Las mismas se expresan en términos de criterios de impactos monetarios, técnicos, humanos e intangibles.

Se aplican técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficiente por su costo. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

Al estimar la frecuencia e impacto de posibles eventos, ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se debe aplicar alguna forma de medición. A forma de ejemplo se pueden establecer cuatro tipos generales de medida:

- Medición nominal: es la forma más sencilla de medición e implica el agrupamiento de eventos por categorías, tales como la económica, la tecnológica o medioambiental
- Medición ordinal: en este tipo de medición, los eventos se describen en orden de importancia. La dirección determina si el elemento uno es más importante que el elemento dos.
- Medición de intervalo: utiliza una escala de distancias numéricas iguales.
- Medición por ratios: una escala de este tipo permite concluir que, si el impacto posible de un evento se le asigna un 3 y al de otro se le asigna un 6, el segundo acontecimiento presenta un posible impacto el doble de importante que el

primero.

Entre los métodos más conocidos para el análisis se encuentran el método del criterio de frecuencia de Prouty y el método del criterio de gravedad o financiero, los cuales evalúan cualitativamente la frecuencia y las consecuencias de los riesgos respectivamente.

Estos dos métodos pueden resultar apropiados cuando no existe información suficiente para hacer una evaluación. Tienen en común la necesidad de opiniones de expertos y la relativa sencillez de la clasificación. Sin embargo, pueden dejar de ser eficaces si esta información subjetiva es tratada como aleatoria.

Prácticamente todos los métodos requieren de datos del pasado para “evaluar” o “estimar” las variables frecuencia e intensidad del riesgo. Esta información no siempre está disponible en la empresa (al menos para todos los riesgos), y ante esta situación es válido recurrir a la opinión de personas que por su experiencia y conocimientos pueden actuar como expertos.

#### **Métodos cuantitativos de análisis de riesgos:**

Las técnicas cuantitativas de evaluación de riesgos pueden utilizarse cuando existe suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón. Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking. Una consideración importante en la evaluación cuantitativa es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas, y uno de los retos que plantea el uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos válidos.

Las técnicas probabilísticas miden la probabilidad y el impacto de un determinado número de resultados basándose en premisas del comportamiento de los eventos en forma de distribución estadística. Los modelos de valor en riesgo son los más conocidos dentro de las técnicas probabilísticas.

Las técnicas no probabilísticas se emplean para cuantificar el impacto de un posible evento sobre hipótesis de distribuciones estadísticas, pero sin asignar una probabilidad de ocurrencia al acontecimiento.

Ejemplo de estas técnicas son el análisis de sensibilidad, el análisis de escenarios y las pruebas de tolerancia a situaciones límite.

- **Análisis de sensibilidad:** este se utiliza para evaluar el impacto de cambios normales o rutinarios en los eventos posibles. El análisis de sensibilidad se utiliza con mediciones de operaciones.
- **Análisis de escenarios:** el análisis de escenarios evalúa el efecto que uno o más eventos tienen sobre un objetivo. Puede ser utilizado en conexión con la planificación de la continuidad del negocio o con la estimación del impacto de un fallo del sistema o de la red, reflejando así el efecto en todo el negocio.
- **Pruebas de tolerancia a situaciones límite:** las pruebas de tolerancia a situaciones límite evalúan el impacto de riesgos extremos. Se utilizan normalmente como complemento a las mediciones probabilísticas, para examinar los resultados de eventos de baja probabilidad y alto impacto que podrían no ser captados adecuadamente a través de los supuestos de distribución estadística asumidos en las técnicas probabilísticas.
- **Benchmarking:** esta técnica también es utilizada por algunas empresas para evaluar un riesgo específico. La información así obtenida puede proporcionar a la dirección un conocimiento profundo de la probabilidad e impacto de riesgos, basándose en la experiencia de otras organizaciones. Los tipos de benchmarking pueden ser:
  - **Interno:** comparación de mediciones en un departamento o división con otros de la misma entidad.
  - **Competitivo/Sectorial:** comparación de mediciones entre competidores directos o grupos amplios de empresas con características similares.
  - **Líderes del sector:** búsqueda de mediciones similares entre empresas líderes de diferentes sectores.

De igual forma, luego de evaluado el impacto y la frecuencia del riesgo, se deben establecer las acciones de control correspondiente a cada riesgo identificado.

### **Control de los riesgos.**

El diseño de los objetivos de control tiene su base en la siguiente relación sistémica: Objetivo de control----- estrategia-----técnica(s).

Durante esta etapa del proceso de administración de riesgos se identifican y evalúan las opciones para tratar el riesgo y se preparan e implementan los planes

de tratamiento de éstos.

Una empresa tiene varias opciones de tratamiento de riesgos, que no son necesariamente excluyentes ni apropiados en todas las circunstancias, entre los que se encuentran: evitar el riesgo, eliminar sus causas y reducir los efectos, retenerlo o asumirlo y transferir el riesgo.

Pueden aplicarse varias acciones de prevención de riesgos. En general, estas se concretan en medidas organizativas (definición de responsabilidades, funciones, políticas, planes, organización de la seguridad y otras), materiales (medios de protección, señalizaciones, ventilación, mantenimiento preventivo de equipos) y humanas (programas de formación del personal, manuales de procedimientos, aplicación de medicina preventiva), así como medidas de contingencias de los efectos adversos.

### **Etapa 3: Implementación del procedimiento.**

**Objetivo:** Poner en práctica todo lo diseñado en la etapa anterior.

Paso 7. Establecimiento del plan de prevención de riesgos: elaborar un plan de acciones que perfeccione el control de la gestión ambiental de acuerdo a las deficiencias detectadas.

La prevención y previsión de riesgos nos permite analizar un conjunto de soluciones y su factibilidad o no de ser aplicadas, estas soluciones se pueden aplicar antes de que se produzca un daño, durante la ocurrencia del mismo e incluso después de ocurrido éstos. Después de haber identificado los riesgos existentes y de haber decidido los efectos potenciales de la ocurrencia de los mismos, se debe analizar las posibilidades de controlar tales efectos.

Los planes de tratamiento de riesgos incluyen las responsabilidades, fechas programadas, resultados esperados, presupuestos, medidas de desempeño y proceso de revisión que se pondrá en práctica. La implementación exitosa de los planes depende de la acción de la dirección de la organización, los métodos, la responsabilidad individual por las acciones y el monitoreo en relación a criterios escogidos.

Se deberá informar a todos los trabajadores sobre de acuerdo con el lugar en que estos se utilicen, cumpliendo con los requisitos establecidos para el control



de la documentación. Se exigirá por que el personal ponga en práctica todo lo establecido en los procedimientos.

#### **Etapas 4. Control.**

**Objetivo:** Asegurar el control del funcionamiento del sistema y la mejora de este.

Paso 8: Autocontrol y seguimiento.

Se debe chequear frecuentemente el proceso mediante técnicas de control.

- Auto control
- Control interno
- Auditoría de gestión

La evaluación del sistema de control, tanto antes de su implementación como después, debe estar basada en su efectividad. Es por ello que la implementación de cualquier programa de control de riesgos debe estar basada en un análisis de costo y efectividad del mismo.

### **2.4 Implementación de un procedimiento para el control de la gestión ambiental en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2.**

La aplicación del procedimiento se inició en enero de 2022, desarrollándose cada uno de los pasos descritos según se describe a continuación.

#### **Etapas 1. Preparación.**

##### **Paso 1. Involucramiento.**

Para lograr el involucramiento se realizaron las siguientes acciones:

- Explicar a todos los miembros de la organización la necesidad de determinar los posibles riesgos para una correcta gestión ambiental.
- Dar participación a un grupo de trabajadores a partir de la asignación de tareas y papeles dentro de este proceso.
- Se establece un grupo de trabajo (Anexo 4) integrado por el Consejo del sistema integrado de Gestión, en su carácter de organizador, asesor y controlador del trabajo técnico y de implementación del Sistema de Gestión Ambiental. Se incluyen, además, los cuadros, técnicos y trabajadores en el cumplimiento de sus funciones específicas y estudiantes y profesores

universitarios. Para su selección se tuvo en cuenta que cumplieran con los siguientes requisitos:

- Representación de todas las áreas de la entidad.
- Miembros del Consejo de Dirección.
- Garantizar la multidisciplinariedad.
- Personas capacitadas en gestión medioambiental, dirección, control de gestión o evaluación del desempeño.
- Se establece como jefe del grupo de trabajo: Frank Emilio Pérez Tamayo
- Confeccionar y aprobar el cronograma de aplicación del procedimiento del control de la gestión ambiental. (Anexo 5)

### **Paso 2. Capacitación.**

- Capacitar a directivos, ejecutivos y funcionarios de la entidad en elementos de gestión ambiental y determinación de riesgos.

Como resultado de las acciones de capacitación se confeccionó un Programa de estudio que queda como material bibliográfico en la entidad (Anexo 6)

- Generalizar las vías para el trabajo:
- Espíritu de cooperación y coordinación en torno a la protección ambiental, entre todas las áreas y dependencias de la empresa, para materializar en la práctica, la incorporación de la dimensión ambiental, en la actividad de cada persona individual o colectiva.
- Concertación de programas y planes de acción, que se correspondan con los objetivos planteados para un futuro inmediato y sean factibles de cumplir en las condiciones actuales.
- Desarrollo de programas encaminados a estimular patrones de producción y consumo sostenibles, en correspondencia con las líneas de acción nacional encaminadas a la gestión ambiental empresarial, las prácticas de producción más limpia, el reuso, reciclaje y recuperación y la cultura ambiental en general.

### **Etapas 2: Diseño del procedimiento**

**Paso 3. Definición de la política y objetivos:** el grupo general de diseño a través del trabajo colectivo, estableció las políticas generales de la entidad,

así como las actividades de control de la organización donde se aplique el proceso de gestión ambiental. Además, se definieron elementos esenciales de la entidad, como son: misión y visión de la empresa, meta, actividades de gestión ambiental y sus objetivos.

**Misión:**

satisfacer los compromisos contractuales y los requisitos de Habanos S.A. y de la empresa de abastecimiento técnico material de tabaco (ATM) del Grupo TABACUBA, mediante el mejoramiento de los procesos de realización de tabacos y de apoyo en función de la calidad, el medio ambiente, y la seguridad y salud de los trabajadores, teniendo como premisa el cumplimiento de los indicadores de eficiencia planificados, el mejoramiento de la calidad en los procesos asociados al producto, el bienestar de los trabajadores, los valores referidos a la unidad, honestidad, trabajo en equipo y el desarrollo del intelecto humano.

**Visión:**

La Empresa Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín se encuentra en un estadio superior y competitivo en el cumplimiento de los compromisos con Habanos S.A. y ATM del Grupo TABACUBA, caracterizado por el desarrollo de las fuerzas productivas, elevado desempeño laboral, alta motivación hacia el trabajo y ambiente de colaboración, mostrando la jerarquización de estos valores en los trabajadores, la satisfacción de los compromisos contractuales y la aceptación de nuestros productos y servicios resaltan el prestigio y desarrollo de la gestión de la organización.

**Objeto social.**

Producir y comercializar de forma mayorista tabaco torcido a mano, con destino al Grupo Empresarial TABACUBA para la exportación y el consumo nacional, en moneda convertible y moneda nacional. Además de comercializar de forma mayorista con otras empresas industriales del grupo TABACUBA, tabaco torcido en proceso y los excedentes de habilitaciones, cajonería, materias primas, materiales y otros renglones utilizados para la producción de tabaco torcido y sus subproductos, en moneda nacional.

Objetivos para el 2022. (Anexo 7)

- Lograr ventas totales al cierre del año por 256 302,0 MP, garantizando los surtidos demandados.
- Alcanzar en el Período Utilidades antes de impuestos no menores a 125950.4MP
- Lograr un ingreso promedio por trabajador igual o mayor a \$ 4792.00
- Alcanzar valores superiores a 440,437 pesos de productividad del trabajo.

**Base institucional:**

- La identificación de los aspectos ambientales y la evaluación de los impactos ambientales asociados.
- Las legislaciones ambientales vigentes aplicables a la organización.
- La licencia ambiental para el manejo de los desechos peligrosos.
- El sistema de innovación tecnológica en función de la solución de los problemas ambientales.
- Educación y divulgación ambiental.
- Las auditorías internas al sistema integrado de gestión que incluye la gestión ambiental.
- El Consejo del Sistema Integrado de Gestión como órgano de dirección para evaluar el cumplimiento de la política y los objetivos ambientales.

Definición de la actividad:

Tiene identificado siete procesos que abarcan todas las áreas y actividades de la organización, los mismos son: proceso de gestión de la dirección, proceso de gestión de los recursos humanos, proceso de gestión de los recursos materiales, proceso de gestión de recursos financieros, proceso de elaboración del tabaco, proceso de medición, análisis y mejora y proceso de comercialización. Estos procesos tienen definido su responsable, cliente, proveedor, objetivos, descripción de las actividades a realizar y trabajadores que participan, así como la interacción entre ellos. (Anexo 8)

**Análisis de la política ambiental.**

Para ello se aplicaron encuestas a los trabajadores. (Anexo 9)

Como resultado de la valoración de las respuestas se establece que los problemas medioambientales que más afectan en la realización del trabajo son:

- Análisis y control de la cantidad de productos químicos nocivos (acrizell) que se utiliza.
- Análisis y control de la cantidad y calidad del agua que se consume.
- Capacitación ambiental de los trabajadores.
- Recogida y tratamiento de toda la gama de desechos sólidos generados.
- Cumplimiento de la legislación ambiental que les concierne.
- Consumo eficiente de materias primas y materiales.
- Racionalidad en la explotación del transporte con que se cuenta.
- Análisis del vertimiento de las aguas residuales.
- Óptimo aprovechamiento de la energía y búsqueda de fuentes alternativas.
- Mantenimiento de la limpieza e higiene.
- Comunicación ambiental dirigida a: decisores, trabajadores y entorno.
- Control de riesgos laborales que motivan accidentes del trabajo y enfermedades ocupacionales.
- Tratamiento a las áreas verdes, de auto consumo agrícola y jardines.
- No se dispone de planes de inversiones para las actividades del mejoramiento del medio ambiente.

Entre las medidas más aplicadas por los trabajadores para proteger el medio ambiente se destacan:

- Implementar la incorporación de la dimensión ambiental en el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización, como un paso previo para la posterior implantación de un Sistema de Gestión Ambiental.
- Establecer los mecanismos para mejorar el desempeño ambiental adaptado a sus procesos.
- Incrementar el desarrollo de la gestión de la ciencia e innovación tecnológica en función de los problemas ambientales.
- Mantener un buen comportamiento ambiental, a través de una adecuada gestión

de sus desechos, recursos materiales, energía, agua, seguridad, salud, ambientación e higiene.

El 100% coincide en que la unidad da un tratamiento adecuado al cuidado y protección del medio ambiente, plantean que se toman medidas para mitigar los impactos negativos que se pueden originar. Dentro de las acciones expuestas por los trabajadores para disminuir los problemas ambientales se destacan:

- Ejecutar las inversiones planificadas y recuperar las obras afectadas por eventos extremos.
- Brindar mantenimiento sistemático a la infraestructura.
- Mantener actualizado el Inventario de las principales fuentes contaminantes.

De forma general al analizar la información aportada por los trabajadores y los encargados de la actividad, se evidenció la necesidad de profundizar en la capacitación y preparación sobre la temática ambiental, aunque existe preocupación por el cuidado y conservación del medio ambiente.

#### **Paso 4:** Identificación de los procesos. (Anexo 8)

El manejo integrado del sistema le permite a la organización demostrar su compromiso hacia todas las partes interesadas desde las políticas hasta los objetivos, cubre todos los aspectos del desarrollo de la organización, partiendo la calidad del producto y el servicio al cliente, hasta el mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de desempeño ambiental, de seguridad y salud ocupacional aceptables y de prevención de riesgos.

A partir del trabajo en grupo y previa revisión documental, se ha identificado los procesos necesarios para aplicar, operar y mantener el sistema de gestión. Se cuenta con un mapa de procesos donde se identifican los procesos estratégicos, los procesos claves y los procesos de apoyo.

Procesos estratégicos: son los destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, encontrándose los siguientes:

- Gestión Estratégica, Gestión de Calidad y Gestión Ambiental.

Procesos claves: son los que permiten generar los bienes y servicios que se entregan al cliente, aportan valor al cliente, encontrándose los siguientes:

- Preparación de la materia prima, Elaboración del tabaco y Envasado

Procesos de apoyo: son los que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos de realización, encontrándose los siguientes:

- Aseguramiento, Gestión Económica Financiera, Mantenimiento, Gestión de Recursos Humanos.

Cada proceso está documentado en una ficha del proceso en la que se realiza la descripción del mismo y su interrelación con el resto de los procesos.

### **Paso 5: Identificación de los riesgos ambientales.**

**Objetivo:** identificar y evaluar todos los riesgos ambientales para su análisis.

Para la identificación de eventos se trabajó en los procesos claves, por ser los mayores generadores de contaminación ambiental.

Se aplicaron las técnicas siguientes:

- Cuestionarios y encuestas: para la valoración de los factores internos y externos que han dado, o puedan dar lugar a eventos.
- Inspecciones: el elemento más importante para la identificación de riesgos, es la inspección física de las instalaciones. Para lo cual se contó con la presencia y criterio de especialistas en la materia.
- Indicadores para la valoración:
  - Componente biológico- ecológico.
  - Componente sociocultural.
  - Componente operacional

Riesgos ambientales identificados:

Las actividades en general que poseen los aspectos ambientales más significativos e impactos ambientales negativos asociados a cada una de estas actividades son :

1. Humectado de capas.
  - Vertido de aguas residuales
2. Planchado, despalillo y clasificado de capas.

- Emisión de residuos sólidos.
3. Elaboración de tabacos torcidos.
    - Vertido de aguas residuales
    - Emisión de residuos sólidos
  4. Fumigación de tabacos y materias primas.
    - Emisiones de gases al aire.
    - Posibles derrames accidentales
  5. Anillado de tabacos torcidos.
    - Emisión de residuos sólidos.
  6. Adornado de envases.
    - Emisión de residuos sólidos.
  7. Actividades de la cocina – comedor.
    - Emisión de desechos sólidos.
    - Posible incendio accidental (bala de gas licuado).
    - Vertido de aguas residuales.
  8. Consumo de energía eléctrica.
    - Explotación de los equipos informáticos, de climatización e iluminación de las oficinas.
    - Desviaciones en los índices de consumo
    - Conexión de equipos con mayor consumo al máximo permisible del metro contador.
    - Incumplimiento del plan de ahorro.

**Paso 6:** Evaluación de los riesgos ambientales:

Aplicar los criterios de clasificación según frecuencia e impacto.

- Método del criterio de frecuencia de Prouty: mediante el mismo se clasificaron los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos.
- Método del criterio de gravedad o financiero: a través de este se clasificaron los riesgos según el impacto que tienen sobre la entidad.



<b>ESCALA DE PROBABILIDAD DE CONSECUENCIA (IMPACTO)</b>		
<b>Probabilidad</b>	<b>Escala</b>	<b>Definición</b>
Catastrófico	4	Efectos masivos con daños severos. Si se pone en peligro la supervivencia de la entidad.
Grave	3	Efectos importantes. Si se afectan las utilidades pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.
Moderado	2	Efectos significativos. Si es necesaria una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.
Leve	1	Efectos mínimos posibles. Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y éste los asume.

<b>ESCALA DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (FRECUENCIA)</b>		
<b>Probabilidad</b>	<b>Escala</b>	<b>Definición</b>
Frecuente	4	Sucede regularmente. Probablemente ocurrirá en todas las ocasiones. (mensual)
Moderado	3	Sucede una vez en un lapso de tiempo. Puede ocurrir en algún momento. (anual)
Ligero	2	Aunque posible, el evento no podría suceder en el corto plazo. Poco probable que ocurra. (Cada 2 años)
Poco frecuente	1	Ocurrencia casi nula, prácticamente el evento no sucede. Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales. (Cada 5 años)

A continuación, se muestran los impactos ambientales analizados y clasificados:

	<b>Aspecto ambiental</b>	<b>Afectaciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Impacto</b>
1	Vertido de aguas residuales.	Contaminación de las aguas del arroyo Miradero.	Frecuente	Grave

2	Emisión de residuos sólidos	Generación de residuos (subproductos de bandas de capas, recortes de capa y de boquilla)  Contaminación de las aguas del Arroyo Miradero. Contaminación de los suelos	Frecuente	Grave
3	Emisiones de gases al aire.	Contaminación atmosférica. Contaminación potencial de la salud.	Frecuente	Grave
4	Posibles derrames accidentales	Contaminación atmosférica. Contaminación potencial de la salud.	Frecuente	Grave
5	Posible incendio accidental (bala de gas licuado).	Gestión de residuos sólidos inadecuada. Destrucción del centro laboral y su entorno. Contaminación de las aguas y los suelos subterráneos y superficiales.	Poco Frecuente	Grave
6	Consumo de energía eléctrica	Disminución de la disponibilidad de energía	Frecuente	Moderado

**Tabla XXXX.** Fuente. Elaboración Personal.

Leyenda:

Frecuencia: F. Frecuente M. Moderado L. Ligero PF. Poco Frecuente

Impacto: C. Catastrófico G. Grave M. Moderado L. Leve

A partir del análisis de impacto y frecuencia se realiza el mapa de riesgos. (Anexo10).

Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. En el Mapa de Riesgo encontramos que los de mayor prioridad están ubicados en la parte superior del gráfico. Los de mediana prioridad en la

parte media y los bajos en la parte más baja del gráfico. Cada nivel de riesgo puede diferenciarse por un color (alto-azul, mediano-verde, bajo-gris). Los riesgos de alta prioridad exigen medidas más costosas que los riesgos de escasa frecuencia y leve impacto.

**Etapa 3:** Implementación del procedimiento.

**Objetivo:** Elaborar un plan de acciones que perfeccione el control de la gestión ambiental de acuerdo a las deficiencias detectadas.

Paso 7: Establecimiento del Plan de Prevención de Riesgo. (Anexo 11)

#### **Etapa 4**

**Paso 8:** Seguimiento del proceso

**Objetivo:** Dar seguimiento a las medidas tomadas, informar y favorecer la mejora continua.

Se debe chequear frecuentemente el proceso mediante técnicas de control.

- Auto control.
- Control interno.
- Auditoría de gestión.

#### **CONCLUSIONES DEL CAPITULO:**

Se analizan procedimientos existentes, aplicados a diferentes organizaciones, lo que permite considerar aspectos comunes y valorar una propuesta adecuada a la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2

Como resultado de la investigación se aplica el diseño de un procedimiento para el control de la gestión ambiental en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2 que responde a sus particularidades, porque parte de un diagnóstico inicial y a partir del mismo se realiza la proyección de soluciones.

## **CONCLUSIONES:**

1. Se cumple el objetivo de la investigación ya que se implementó un procedimiento para el control de la gestión ambiental en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2, el cual disminuirá los impactos ambientales significativos
2. El diagnóstico de la gestión ambiental en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2, permitió identificar las principales afectaciones medioambientales y dar solución a las insuficiencias en la gestión ambiental relacionadas con el control de los principales problemas.
3. Se demuestra que el procedimiento utilizado, constituye una herramienta aplicable para perfeccionar el control de la gestión ambiental en otras instalaciones pertenecientes al mismo organismo.

## **RECOMENDACIONES:**

Los resultados de esta investigación permiten proponer las siguientes recomendaciones:

1. Socializar los resultados de la investigación en directivos y trabajadores como vía para solucionar los problemas detectados en el diagnóstico.
2. Establecer un sistema de capacitación que permite preparar a los trabajadores en materia medioambiental.
3. Proponer al Consejo Científico del Departamento Docente de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Holguín la validación del programa de capacitación confeccionado para la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación "Jesús Feliú Leyva" No 2.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alabart Pino, Yesmín (2004). Metodología para el Diagnóstico de la Cultura Empresarial. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias (CIDIAT, 1993)
2. Técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana.
3. Autores, C. d. (s.f.). Protección ambiental y producción más limpia. Parte 1. Suplemento especial. Universidad para todos, 3.
4. Conceptualización del modelo económico y social para el desarrollo socialista. (2016). LA Habana: Política.
5. Córdova, R. R. (2002). Economía y recursos naturales.
6. Ley 81 del Medio Ambiente. (1997). Asamblea Nacional del Poder Popular Gaceta Oficial de la República de Cuba. Año XCV. No. 7. Edición Extraordinaria. La Habana.
7. Macarulla, F. L. (2001). Enfoque económico del Medio Ambiente. Obtenido de <http://www.5campus.com/leccion/medio/>.
8. Quintosa, M., González, F., & Pérez, E. (2003). Material Integral de Control Interno. Introducción a los nuevos conceptos del Control Interno.
9. Gestión Ambiental Cubana. Cuba: Medio Ambiente y Desarrollo. Revista electrónica de la Agencia de Medio Ambiente. Año 2, No. 2/2002. <http://www.medioambiente.cu/revistama/articulo21.htm>

## **BIBLIOGRAFIA**

Aliber Z. R. 1983. (s. f.). *Riesgo de cambio y financiación en la empresa*. Editorial Pirámide, Madrid.

Álvarez de Zayas, C. M.; Sierra. (2006). *Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en la Educación Superior cubana*. Empresa Nacional de Producción del MINED.

Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.

Arévalo. (2001). *El cooperativismo forestal contribuye a mantener nuestros recursos naturales*. España.

Castro, G. d. (2015). *Procedimiento para la identificación, evaluación y registro de los costos medioambientales*. Matanzas: ECC.

CIDIAT. (1993). (s. f.). *Centro Interamericano de Desarrollo e Investigación Ambiental y Territorial*.

CITMA (2004). Resolución 135. (s. f.). *Reconocimiento Ambiental Nacional.. Reconocimiento Ambiental Nacional*. Ciudad de La Habana. 8p.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). (1990). *El reto ambiental del desarrollo en América Latina y el Caribe*.

Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo.1992. (s. f.). *Universidad Nacional, Serie documental cumbre de la tierra*. Río de Janeiro, Brasil.

Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible (1992). (s. f.). *Rio de Janeiro*. Brasil.

Constitución de la República de Cuba, 2019. (s. f.).

Coopers & Lybrand. (1997). (s. f.). *Los nuevos conceptos de control interno*. Informe COSO. Madrid. España: Ediciones Días de Santos.

Copenhague 2009. (s. f.). *XV Conferencia Internacional sobre el Cambio Climático*.

De la Calle Agudo, M. (1999). (s. f.). *Algunas reflexiones sobre el concepto de Medio Ambiente*. MAPFRE, No 76 Cuarto Trimestre.

- Epstein, M. (2000). *El desempeño ambiental en la empresa. Prácticas para costear y administrar una estrategia ambiental.*
- García Fernández, J. M. (2002). *Algunas Reflexiones sobre el desarrollo de la Gestión Ambiental Cubana. Cuba: Medio Ambiente y Desarrollo.*
- García Ricardo, Ruiz Bosch. (2017). *Implementación de un procedimiento para el control de la gestión ambiental en el Parque Eólico de Gibara.* Universidad de Holguín.
- Heer, J.E., Jr. y Hagert, D.J. 1977. (s. f.). *Environmental Assessments and Statements., Van nostrand Reinhold Co.,*
- Johannesburgo (Río + 10).2002. (s. f.). *Cumbre sobre Desarrollo Sostenible.*
- Lamorú Torres y Rodríguez Batista.2011. (s. f.). *Procedimiento contable para el registro de las variables medioambientales en la industria del níquel de Cuba.* [Tesis Doctoral]. Universidad de Camaguey.
- Ley 33 de Protección del Medio Ambiente y el Uso Racional de los Recursos Naturales. (s. f.). *10 de enero de 1981 gaceta oficial de la republica de cuba.*
- Ley 81 Ley de Medio Ambiente. (1997). *Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. Gaceta Oficial de Cuba, La Habana, 11 de julio.*
- López Cabrera, C. M. (2002). (s. f.). *Introducción al conocimiento del medio ambiente. Tabloide Universidad para todos. Editorial academia. La Habana. 31p.*
- López, I. 1998. (s. f.). *Gestión de Riesgos en la Empresa. Cuadernos Cinco Días. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Contables, España.*
- Marrero Arias, R. (2006). *Gestión Ambiental en Instituciones de Educación Superior. Metodología para la Universidad de Holguín.* [Tesis de maestría]. Universidad de Holguín.
- Munn, 1975. (s. f.). *Environmental Impact Assessment:Principles and Procedures, Wiley ,Chichester.*
- NC PAS 99:2008. (s. f.). *Especificación Públicamente Disponible Oficina Nacional de Normalización(NC). Ciudad de la Habana. ICS: 03.120.10 1. Edición. Octubre 2008.*
- NC-ISO 9000:2005. (s. f.). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabularios. ISO. Suiza. 32p.*

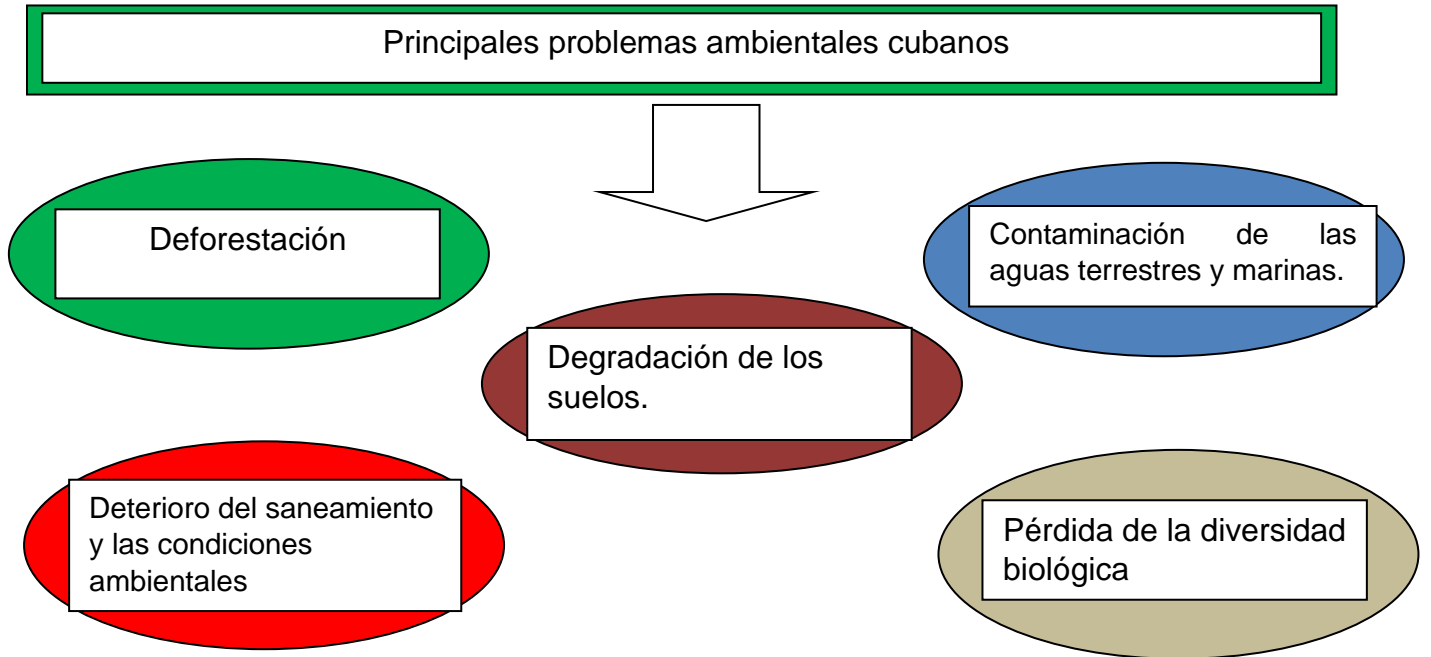


- NC-ISO 9001:2008. (s. f.). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. ISO. 58p.*
- NC-ISO 14001. (2004). *Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientaciones para su uso. ISO. Suiza. 26p.*
- NC-ISO 14004:2004. (s. f.). *Sistemas de Gestión Ambiental. Directrices generales sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo. ISO. Suiza. 54p.*
- Ortega Domínguez R, Rodríguez Muñoz I. (1994). *“Manual de Gestión del Medio Ambiente”*. ISBN: 84-7100-891-2. Ed MAPRE SA. Madrid, España.
- Pedro Medellín Milán y Luz María Nieto Caraveo. (2001). *Ball State University. Muncie, Indiana. 26p.*
- Perdomo Bonaga, Sanches Arencibia, Cruz Guerra. (2016). *El Control de la gestión ambiental en el Hotel CLub Amigo Atlántico de Guardalabaca*. [Trabajo de Diploma.]. Universidad de Holguín.
- Perel, V. (2008). (s. f.). *Concepto de control de gestión. Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com>.*
- Pérez, A. (2008). (s. f.). *11. Concepto de control de gestión. Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com>.*
- Pérez, M. (2015). *El Sistema de Gestión Ambiental de Cuba. Objeto y Políticas. Memorias del I taller de gestión medioambiental.*
- Primer Congreso del PCC. 1975, Cuba. (s. f.).
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). (1998). *Ley 41.*
- Quevedo, P. (2014). *Propuesta de un procedimiento para determinar el costo ambiental en la UEB Fundiciones Acero-Hierro Holguín*. Universidad de Holguín.
- Resolución 60/2011. (s. f.). *Normas de Control Interno. Contraloría General de la República. Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.*
- Rodríguez Córdova, R. y Sergio Sigarreta. (2003). (s. f.). *Integración de la Gestión Ambiental en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Ponencia presentada en la I Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Holguín.*
- Rodríguez, M. A.; Ricart, J. E. (1998). *Dirección Medioambiental de la Empresa. Gestión Estratégica del Reto Medioambiental: Conceptos, Ideas y Herramientas.*

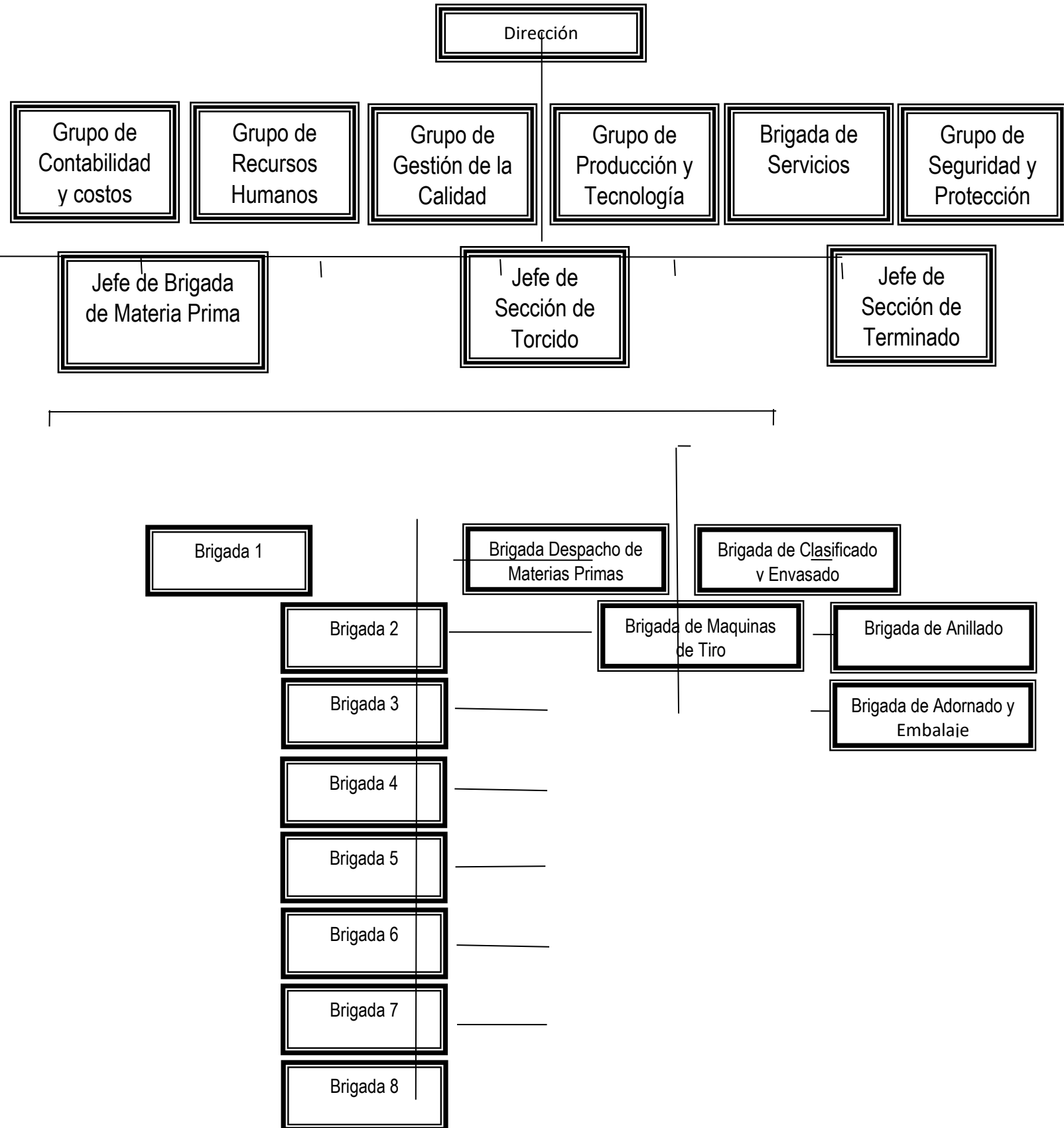
Zalazar Velásquez, Y. (2004). *Integración de la Gestión Ambiental en el proceso de perfeccionamiento empresarial en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería no 17 de Holguín*. [Trabajo de Diploma.]. Universidad de Holguín. 80p.

## ANEXOS

Anexo 1: Principales problemas ambientales cubanos.

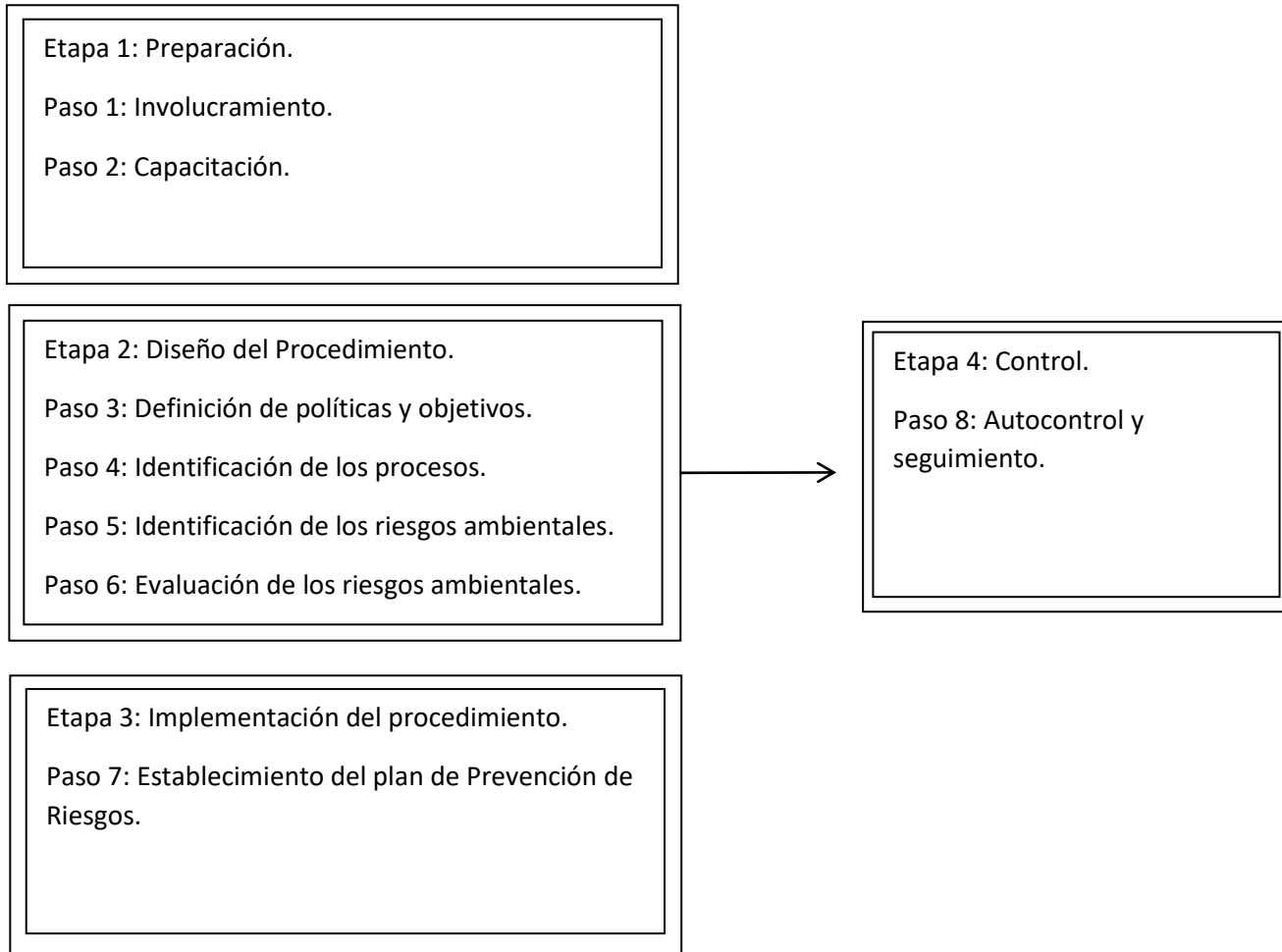


Anexo 2: Organigrama de la empresa.



\_\_\_\_\_

### Anexo 3: Propuesta de procedimiento metodológico.



#### Anexo 4: Grupo de Trabajo

<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Función que realiza</b>	<b>Graduado de</b>	<b>Área</b>
Daniel Jesús Carrión Álvarez	Director	Ingeniero Mecánico	Dirección.
Sandra Reynaldo Angulo	Especialista C Gestión Económica	Lic. Contabilidad y Finanzas	CONTABILIDAD
Abel Guerrero Almaguer	Tec. Gestión de la Calidad	Lic. Derecho	CALIDAD
Miladys Ochoa Gámez	Esp. C en Gestión de la Calidad	Lic. Derecho	CALIDAD
Milagros Fernández González	Tec. Gestión de la Calidad	Ing. Agronomía	CALIDAD
Yamilka Mastrapa Fernandez	Tec. Gestión de la Calidad	Lic. Contabilidad y Finanzas	CALIDAD
Yanelis Rodríguez Rodríguez	Tec. Gestión de la Calidad	Lic. Derecho	CALIDAD
Zaida Eugenia Varona Escobar	Esp C en Gest. de la Calidad (Esp Principal)	Lic. Lengua Inglesa	CALIDAD
Zenaida Peña Sarmiento	Tec. Gestión de la Calidad	Tabaco y Cigarrillo	CALIDAD
Frank Emilio Pérez Tamayo	Universidad de Holguín	Contabilidad y Finanzas	Estudiante

**Anexo 5:** Cronograma de aplicación del procedimiento del control de la gestión ambiental.

Etapa	Acción	Fecha	Ejecutan
<b>I. Preparación</b>	1. Constitución y capacitación de un equipo gestor. a) Aprobar el cronograma de aplicación.	Enero/2022	- Especialistas de la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2. - Investigadores de la Uho.
	2.- Comunicación y consulta.	Enero/2022	-- Especialistas de la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2. - Investigadores de la Uho.
<b>II. Diseño del procedimiento</b>	3.- Análisis de la política ambiental.	Febrero/2022	- Especialistas de la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2. - Investigadores de la Uho.
	4. Identificación de todos los riesgos ambientales.	Feb – Marzo 2022	- Especialistas de la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2. - Investigadores de la Uho.
	5. División de los riesgos medioambientales para su	Feb – Marzo 2022	- Especialistas de la Unidad Empresarial de Base (UEB)



	análisis.		de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2. - Investigadores de la Uho.
	6. Evaluación de los riesgos medioambientales para su tratamiento.	Feb – Marzo 2022	- Especialistas de la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2 - Investigadores de la Uho.
<b>III. Implementación del procedimiento</b>	7. Elaborar el Plan de Acciones.	Abril / 2022	- Especialistas de la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2 - Investigadores de la Uho.
<b>IV. Control.</b>	8. Seguimiento del proceso.	Permanente	- Especialistas de la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido para la exportación “Jesús Feliú Leyva” No 2 - Investigadores de la Uho.

**Anexo 6: PROPUESTA DE PROGRAMA DE EDUCACIÓN AMBIENTAL.**

No	Tema	Objetivos	Total Horas	Tipo de actividad	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento
1	Introducción a la gestión ambiental	Fomentar el conocimiento sobre los elementos básicos que componen el medio ambiente y su interrelación con la actividad productiva.	2	Radio base, póster.	Representante UEB	Técnicos y trabajadores.	Enero y Agosto.
2	Importancia de la gestión ambiental en al empresa moderna.	Promover el compromiso de la dirección y trabajadores en función de la gestión ambiental.	4	Radio base, póster.	Representante UEB	Técnicos y trabajadores.	Enero y Agosto
3	Evaluación del cronograma implementación del SGA.	Análisis de las estrategias de medioambiente, divulgación y propuesta de acciones.	1	Reunión del consejo de dirección.	Director	Miembros del consejo.	Trimestral
4	Control de los residuos, su reutilización y reciclaje.	Fomentar una cultura por la reutilización, reciclaje de subproductos y desechos que conlleven a un ahorro de recursos naturales.	4	Divulgación, radio base, póster.	Representante UEB	Lector y trabajadores.	Febrero y Septiembre.

5	Evaluación de los impactos ambientales .	Capacitar a especialistas para evaluación de los impactos ambientales identificados.	3	Seminarios	Representante UEB	Especialistas seleccionados de la UEB	Febrero y agosto.
		Conocimientos básicos de los trabajadores sobre los impactos que genera cada área y forma de contribuir a su minimización.	2	Charlas, póster.	Jefes de áreas y brigadas.	Operarios de los procesos por brigadas.	
6	Manejo integrado de plagas.	Promover el conocimiento y aplicación de medidas encaminadas a la prevención de aparición de plagas.	2	Charlas, radio base, póster.	Director.	Trabajadores por colectivos.	Marzo y noviembre.
7	Control y manejo de desechos peligrosos.	Promover el conocimiento, control y manejo de los desechos peligrosos.	2	Seminario, Taller, posters.	Director.	Especialistas, jefes de brigadas y trabajadores involucrados.	Marzo y noviembre.
8	Influencia de los plaguicidas en el medio ambiente.	Promover la disminución del consumo de productos químicos, usos de medios biológicos y control de plagas.	2	Seminario, divulgación, radio base, póster.	Representante UEB	Especialistas UEB, lector y trabajadores.	Marzo y octubre.

9	Interrelación entre la población, el consumo de recursos y el medio ambiente.	Promover una conciencia de ahorro de recursos y protección del entorno.	4	Divulgación, radio base, póster.	Representante UEB	Lector y trabajadores.	Abril
10	Implementación Sistema de Gestión Ambiental.	Propiciar el debate de los elementos fundamentales del SGC, su implementación y revisión.	4	Taller	Director UEB.	Especialistas y trabajadores seleccionados.	Abril
11	Jornada por el día del medio ambiente.	Promover la conciencia por la protección del medio ambiente. Estimular los resultados.	3	Divulgación	Director UEB.	Trabajadores	Junio
12	Concurso: El Tabaco y el medio ambiente.	Propiciar la participación de los trabajadores en la protección del medio ambiente desde la realización de los procesos.	4	Ponencias, talleres, y otras vías libres.	Director UEB.	Trabajadores	Junio
13	Producción más limpia.	Promover el conocimiento y conductas hacia una producción más limpia y desarrollo sustentable, e identificación de las acciones en la aplicación de los principios.	3	Seminarios, posters.	Representante UEB	Trabajadores, por colectivos.	Mayo y diciembre.

14	Requisitos legales relacionados con el medio ambiente y los procesos.	Promover el conocimiento y cumplimiento de los requisitos legales vinculados a los procesos de la organización.	4	Seminarios, Divulgación.	Representante UEB	Especialistas, jefes de brigada.	Mayo y septiembre.
					Jefe brigada	Trabajadores por colectivos.	
15	Desarrollo sostenible	Promover el desarrollo de los procesos, inversiones y uso de tecnologías compatibles o amigables con el medio ambiente.	4	Taller	Director UEB	Especialistas, jefes de brigada y trabajadores seleccionados.	Julio
16	La calidad y la gestión ambiental e innovación tecnológica.	Demostrar la interrelación dinámica de la calidad de los productos y la posibilidad de ahorro y protección ambiental e innovación tecnológica.	3	Seminario	Jefe de Calidad y representante de la UEB.	Técnicos, Jefes de brigadas y trabajadores seleccionados.	Julio
		Desarrollo y presentación de trabajos investigativos.	2	Fórum de base.	Director UEB	Aniristas, trabajadores seleccionados.	Julio
			2	Activo de la calidad.		Trabajadores seleccionados.	Septiembre
17	Protección y conservación de suelos.	Lograr el conocimiento y aplicación de medidas	3	Seminario, Taller.	Director UEB.	Trabajadores de las fincas de autoconsumo	Octubre

		encaminadas a la protección y conservación de los suelos.				mo y áreas verdes de la UEB.	
18	Auditorias en la gestión ambiental.	Formar a especialista en el desarrollo de auditorías de gestión ambiental.	40	Postgrado.	Director	Especialistas seleccionados.	Por precisar.

Nota: las temáticas impartidas pueden ser retomadas nuevamente al pasar determinado periodo, como forma de reafirmar los conocimientos, así como actualizar determinados cambios o avances en la aplicación de determinadas medidas derivadas de la gestión ambiental, asociado al tema tratado.

Teniendo en cuenta los resultados de las técnicas empleadas para determinar el posible nivel de conocimiento de los trabajadores en la temática ambiental, se propone la siguiente distribución de actividades por grupos o colectivos de trabajadores.

No	Tema	Total de horas de capacitación por áreas o colectivos de trabajo (UM: horas)				
		Materias primas	Torcido	Terminado	Servicio y administración	Consejo de dirección
1	Introducción a la gestión ambiental	2	2	2	2	1
2	Importancia de la gestión ambiental en la empresa moderna.	3	4	3	4	2
3	Evaluación del cronograma implementación del SGA					1

4	Control de los residuos, su reutilización y reciclaje	4	3	3	4	1
5	Evaluación de los impactos ambientales	2	2	2	2	1
6	Manejo integrado de plagas	2	2	2	2	1
7	Control y manejo de desechos peligrosos.	2	2	2	2	1
8	Influencia de los plaguicidas en el medio ambiente.	2	2	2	2	2
9	Interrelación entre la población, el consumo de recursos y el medio ambiente.	4	4	4	4	2
10	Implementación Sistema de Gestión Ambiental	4	4	4	4	2
11	Jornada por el día del medio ambiente	3	3	3	3	3
12	Concurso. El tabaco y el medio ambiente	4	4	4	4	2
13	Producción más limpia	2	2	2	3	2
14	Requisitos legales relacionados con el medio ambiente y los procesos	3	4	4	4	3
15	Desarrollo sostenible.	4	4	4	4	2
16	La calidad y la gestión ambiental e innovación tecnológica	3	3	3	3	2
17	Protección y conservación de suelos				3	2
18	Auditorias en la Gestión Ambiental	40 horas, personal seleccionado.				

Anexo 7: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL AÑO 2022

OBJETIVO No.1 Lograr ventas totales al cierre del año por 256 302,0 MP, garantizando los surtidos demandados.

Criterios de Medida		Lineamientos	Responsables
1.1	Producir 6246500 MU de tabaco para Habanos s.a.	142, 170	Esp.P. Producción.
1.2	Producir y comercializar 130.00 MU de tabacos para el Consumo Nacional.	142, 170	
1.3	Lograr que el índice de consumo de materia prima se mantenga en el rango de 95 al 103%,	142, 170	
1.4	Lograr que el nivel de rezago no exceda el 4.5 % en la producción de tabaco para la exportación y de 3% en la producción para el consumo nacional.	72,109, 142	
1.5	Lograr un nivel inferior al 4.0% de Rechazos por parte de Habanos s.a., respecto a las entregas, en el Tabaco Torcido de Exportación (se incluyen rechazos por humedad) y 3% en la producción para el consumo nacional.	13, 72, 109	
1.6	Alcanzar una existencia de tabacos redondos en escaparate que se corresponda con el _50 % del plan de entregas del mes de la Industria.	142, 170	

OBJETIVO No. 2 Alcanzar en el Período Utilidades antes de impuestos no menores a 125950.4MP

Criterios de Medida		Lineamientos	Responsables
2.1	Garantizar la ejecución Semestral del conteo del 100 % de los inventarios físicos y de proceso.	6, 9	Esp.P Contabilidad
2.2	Lograr una correlación salario medio-productividad que no sobrepase el coeficiente de 1.0	24, 142, 145	Esp.P Humanos



2.3	Certificar la confiabilidad de los Estados Financiero, por los auditores externos u otras Unidades de Auditoria autorizadas a ejercer dicha actividad.	6, 7, 9, 261	Director
-----	--	--------------	----------

OBJETIVO No.3 Lograr un ingreso promedio por trabajador igual o mayor a \$ 4792.00

Criterios de Medida		Lineamientos	Responsables
3.1	Lograr un total de ingresos no inferior de 256302,0 MP	11, 68, 142, 145	Esp.P Contabilidad
3.2	Lograr un gasto financiero no superior 2563,4 MP		
3.3	Enmarcar el presupuesto de gastos material en 72938,6 MP		
3.4	Lograr una correlación Gasto total por peso de ingreso inferior a 0.0939		
3.5	Lograr el 0% la ocurrencia de hechos delictivos y afectaciones económicas con respecto al año 2021.		

OBJETIVO No.4 Alcanzar valores superiores a 440,437 pesos de productividad del trabajo.

Criterios de Medida		Lineamientos	Responsables
4.1	Alcanzar índice de accidentalidad en el trabajo no superior a 0	140, 141	Esp.P Humanos
4.2	Alcanzar y mantener no menos del 90% de acumulado de Recursos materiales para casos de Desastres empleando el presupuesto aprobado para el año.	09	Esp.P Humanos
4.3	Concluir la consolidación de los Sistemas de Gestión Ambiental abarcado en el Decreto 281	49, 101, 161	Esp.P Humanos
4.4	Lograr la consolidación del Sistema de Gestión de la calidad abarcado en el Decreto 281.	175	Esp.P Humanos

Los criterios de calificación para evaluar el cumplimiento de los Objetivos serán a partir de las categorías siguientes:

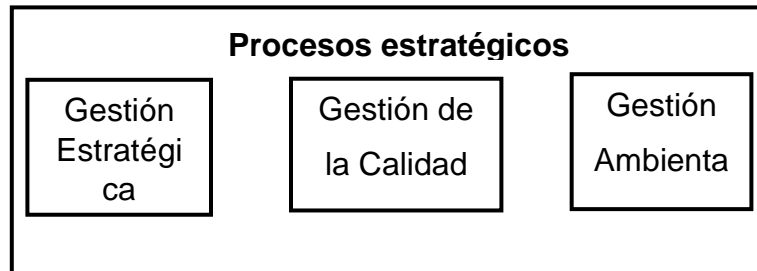
Calificación	Parámetros
Bien	85% al 100%
Regular	70% al 84.9%
Mal	70%

## Anexo 8: Propuesta del mapa de proceso



### ENTRADAS

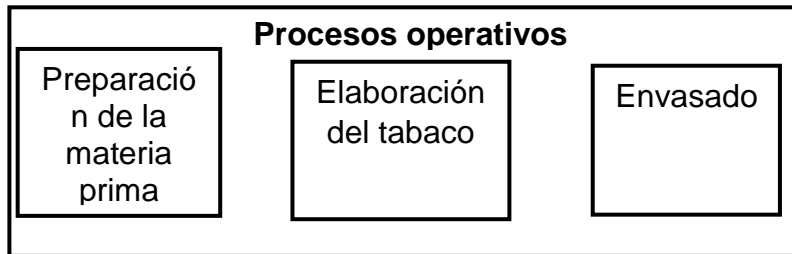
Objeto social de la empresa  
Metas de desarrollo  
Calidad de los servicios  
Planes aprobados y asignados



### SALIDAS

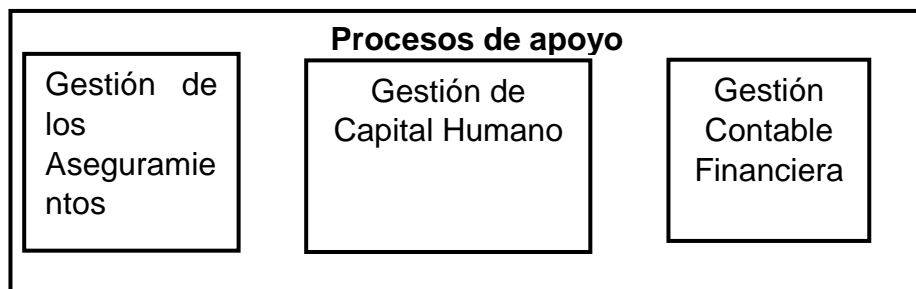
Formulación de misión, visión y objetivos  
Control interno

Expectativa de los clientes  
Recepción de la solicitud de servicio



Servicios productivos

Solicitudes de los clientes internos de los diferentes departamentos  
Recursos materiales, humanos, Financieros y naturales  
Información contable financiera



Grado de satisfacción de los clientes Internos

**MEDICIÓN**

**ANÁLISIS**

**Y MEJORA**

**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**Anexo 9:** Encuestas a trabajadores.

La presente encuesta tiene como objetivo conocer los problemas económicos ambientales que afectan a la organización. A usted, que seguramente estará interesado(a) en colaborar con la evaluación y búsqueda de soluciones para estos problemas, le pedimos que responda con seriedad, objetividad y sinceridad este cuestionario, sabiendo de antemano, que la participación individual desde cada puesto de trabajo, puede contribuir al desarrollo de un mejor funcionamiento. Muchas Gracias.

1-¿Conoce usted qué es medio ambiente?    Sí\_\_\_    No\_\_\_ Defínalo:

\_\_\_\_\_

2- ¿Ha recibido capacitación sobre el tema?    Sí\_\_\_    No\_\_\_

a) Sugiera de que otra forma le gustaría recibir capacitación sobre los aspectos medioambientales.\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b)    Sobre    qué    temas    le    gustaría    recibir    más    capacitación.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- Ha recibido capacitación sobre la Ley 124 de las aguas terrestres: Sí\_\_\_

No\_\_\_

a) Refiera algunos elementos que contenga esta Ley.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.- Ha recibido capacitación sobre el Decreto 337 Reglamento para Ley 124 de las aguas terrestres: Sí\_\_\_    No\_\_\_

a) Refiera algunos elementos que contenga este Decreto.

---

---

---

5.- La actividad que usted desempeña, ¿ocasiona alguna afectación ambiental?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

a) ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

---

---

b) Mencione medidas que se apliquen en la entidad para proteger el medio ambiente:

---

6.- Considera que la entidad mantiene un tratamiento adecuado al cuidado y protección del medio ambiente: Sí\_\_\_ No\_\_\_

a) Refiera acciones que se realicen por parte de los trabajadores para disminuir los problemas ambientales.

Anexo 10: Mapa de Riesgos.

<b>Impacto</b>				
Catastrófico				
Grave	5			1,2,3,4
Moderado				6
Leve				
	Poco frecuente	Ligero	Moderado	Frecuente

Anexo 11: Plan de medidas

	<b>Actividades</b>	<b>Afectaciones</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Cumplimiento</b>
1.	Planchado, despalillo y clasificado de capas.	Generación de residuos(subproductos de bandas de capas).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del plan de manejo de desechos sólidos.</li> <li>• Cumplimiento de las medidas de ahorro de agua.</li> <li>• Utilización de los desechos sólidos para el compost.</li> </ul>	Jefe de Aseguramiento	Diario y Mensual.
2.	Humectado de capas	Contaminación de las aguas del arroyo Miradero. Contaminación de los suelos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros del cuadro diario de materia prima.</li> <li>• Registros de las normas de consumo individual y total fábrica.</li> <li>• Registro de control de habilitaciones en anillado y adornado.</li> </ul>	Jefe de Aseguramiento	Diario y Mensual.
3.	Elaboración de tabacos torcidos	Contaminación de las aguas del Arroyo Miradero. Contaminación de los suelos. Generación de subproductos (recortes de capa y de boquilla)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las medidas de ahorro de agua y energía.</li> <li>• Control de la entrega a los trabajadores de habilitaciones.</li> </ul>	Jefe de torcido Jefe de Aseguramiento Esp. Princ. De Calidad	Diario y Mensual.

4.	Fumigación de tabacos y materias primas.	Contaminación atmosférica. Contaminación potencial de la salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el consumo de fumigantes.</li> <li>• Aprovechar al máximo la capacidad de la cámara en cada ciclo de fumigación.</li> <li>• Mantener una exigente higiene en todas para la prevención de infestaciones por plagas.</li> <li>• Cumplimiento de las medidas del manejo integrado de plagas.</li> <li>• Registro de fumigación.</li> </ul>	<p>Jefe de torcido</p> <p>Jefe de Aseguramiento</p> <p>Esp. Princ. De Calidad</p>	Permanente
5.	Anillado de tabacos torcidos.	Generación de desechos (papel, cartón y aluminio).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se recogen y trasladan hasta la Torona, puesto en el que se limpian y se embalan en bultos, que se inspeccionan y transfieren al almacén para ser vendidos a empresas tabacaleras del país.</li> <li>• almacenar en un local para su posterior venta.</li> </ul>	<p>Jefe de Aseguramiento</p> <p>Esp. Princ. De Calidad</p>	Diario y Mensual.
6.	Adornado de envases	Generación de desechos reciclables (papel y cartón).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el control de los desechos sólidos según su tipo.</li> <li>• Cumplir las normas de consumo de materias primas y materiales.</li> </ul>	<p>J'Brig. De ATM</p> <p>Esp. en producción</p>	Mensual.



7.	Actividades de la cocina – comedor	Gestión de residuos sólidos inadecuada. Destrucción del centro laboral y su entorno. Contaminación de las aguas y los suelos subterráneos y superficiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciben tratamiento a través de la utilización de trampas de grasa.</li> <li>• Utilización de los desechos sólidos para el compost transportados por el personal encargado de la limpieza a través de carretillas a un cuarto destinado al efecto, de concreto y placa, aislado del proceso productivo, para luego ser transportado hasta la Finca de la entidad donde existe un área para su destino final, que es la formación de materia orgánica (compost).</li> </ul>	J´Brig. De ATM Esp. en producción	Diario y Mensual.
8.	Consumo de energía eléctrica	Disminución de la disponibilidad de energía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación sistemática del plan de ahorro de portadores energéticos e informar (semanal) al colectivo laboral.</li> <li>• Ejecutar los mantenimientos planificados a los equipos eléctricos o de consumo de combustibles.</li> </ul>	Jefe de Aseguramiento J´Brig. de ATM	Mensual.