



**Universidad de Holguín  
“Oscar Lucero Moya”  
Facultad de Ciencias Económicas  
Centro de Estudios de Gestión Empresarial**

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO DE MASTER EN DIRECCIÓN**

**Procedimiento para la dinamización de la gestión  
ambiental en la estrategia empresarial / Aplicación en  
la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco  
Holguín**

**Autor: Lic. Enoel Aguilar Parra**

**Tutor: Ing. Carlos Manuel Vilarino Corella  
Master en Dirección**

**Marzo 2009**

## RESUMEN

La gestión ambiental constituye un objetivo fundamental en las condiciones actuales de la economía del país, no sólo por los beneficios económicos y el nivel de sostenibilidad que asegura, sino por la calidad de existencia en el largo plazo y por su impacto directo en la calidad de vida de la sociedad, así como en la competitividad de los productos y servicios. POTENCIAR

El Sector Tabaquero 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.

La presente investigación corresponde a esta necesidad y resume los principales resultados obtenidos al abordar el problema científico: La contradicción entre la necesidad práctica de cambio para lograr mejor desempeño de la organización y la efectividad del procedimiento que permita dinamizar eficazmente la gestión ambiental en la estrategia empresarial de la EABTTH.

El contenido de este informe resume el marco teórico-práctico referencial de la investigación, haciendo énfasis en algunas de las alternativas propuestas para lograr la dinamización de la gestión ambiental. A partir de este análisis se desarrolla un procedimiento encaminado a generar las transformaciones necesarias para mejorar las prácticas de gestión ambiental, sobre la base de la reorientación de la Estrategia Empresarial y la adopción de un enfoque de gestión por procesos. Este procedimiento constituye el principal aporte de la investigación.

Finalmente se muestra la viabilidad del procedimiento a partir de su aplicación práctica en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín. Los resultados de la aplicación práctica lograda, apoyan la hipótesis de la investigación formulada como: La concepción y desarrollo del procedimiento para la dinamización de la gestión ambiental en la estrategia empresarial, favorece la efectividad de los procesos sustantivos en el desempeño de la organización.

# ÍNDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.1 DISEÑO ESTRATÉGICO COMO FILOSOFÍA FUNDAMENTAL DE CAMBIO EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN. DEFINICIONES FUNDAMENTALES. IMPORTANCIA.....	6
1.2 LA GESTIÓN AMBIENTAL. EVOLUCIÓN Y PRINCIPALES DEFINICIONES. COMPONENTES. MODELOS PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN AMBIENTAL.....	8
1.2.1 PRINCIPALES DEFINICIONES DE LA GESTIÓN AMBIENTAL.....	8
1.2.2 EVOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA AMBIENTAL.....	10
1.2.3 GESTIÓN AMBIENTAL EN CUBA.....	12
1.2.4 SISTEMA GESTIÓN AMBIENTAL EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL. PRINCIPIOS GENERALES.....	13
1.2.5 MODELOS PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL.....	15
1.3 EL PROCESO DE DINAMIZACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL. ELEMENTOS MOTRICES.....	17
1.4 LA GESTIÓN INTEGRADA COMO BASE NORMATIVA DE LA GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL.....	19
1.4.2 EL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL CUBANO.....	21
CONCLUSIONES DEL CAPITULO I.....	24
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA DINAMIZACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL EN EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	25
2.1 ANÁLISIS PREVIO Y PREPARACIÓN PARA EL DISEÑO ESTRATÉGICO.....	27
2.2 INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO.....	28
2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	32
2.4 REFLEXIÓN Y PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.....	42

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II .....	44
CAPÍTULO III DINAMIZACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA TABACO TORCIDO DE HOLGUÍN.....	45
3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA TABACO TORCIDO DE HOLGUÍN.....	44
3.2 INSTITUCIONALIZACION DEL CAMBIO .....	48
3.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	53
3.4 SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....	60
3.5 ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS .....	61
3.6 DECLARACIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....	61
3.7 REFLEXIÓN Y PROYECCIÓN ESTRATÉGICA .....	62
3.8 PROGRAMA PARA LA GESTIÓN AMBIENTAL .....	67
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO III .....	69
CONCLUSIONES GENERALES.....	72
RECOMENDACIONES .....	73
BIBLIOGRAFÍA .....	74
ANEXOS .....	79

## INTRODUCCION

El sustento básico del futuro de cualquier país independientemente a su alineación o grado de desarrollo está asociado a la concepción de la sostenibilidad. Ante la problemática ambiental que viven las organizaciones empresariales por su responsabilidad social, han de lograr un desempeño ambiental tal que pueda lograr revertir el más común y pertinente conflicto entre el ambiente y el desarrollo económico-social.

“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”<sup>1</sup>, constituye una exigencia de comportamiento matricial y como tal requiere de una mirada permanente y responsable ante los principales problemas ambientales globales como: El agotamiento de la capa de ozono, el aumento de los niveles de contaminación, el cambio climático, la degradación de los suelos y la consiguiente pérdida de la diversidad biológica.

En Cuba las acciones ambientales desde enero de 1959 hasta 1990 se caracterizaron por la ejecución de proyectos sociales de educación, salud y de protección de la biodiversidad y ordenamiento territorial, ya en la década del 90 se incrementó el accionar por la protección del ambiente desde el punto de vista organizativo, estructural y legal y se aprobaron documentos importantes que guían el cumplimiento de la política ambiental cubana; entre ellos: El Programa Nacional de Medio Ambiente y Desarrollo, Las Estrategia Nacionales de Educación Ambiental y la de Medio Ambiente y La ley del Medio Ambiente ( Ley No.81/97 ).

Garantizar la administración y uso racional de los recursos mediante la conservación, mejoramiento, rehabilitación y monitoreo del medio ambiente y el control de la actividad del hombre, abarca todos los esfuerzos y acciones que dentro de una organización deben realizarse en cada uno de sus procesos para materializar la política ambiental en el marco de la planificación, la implementación y el control ambiental. Las actividades dentro del ámbito en cuestión deben planificarse desde un punto de vista estratégico, con un plan de seguimiento y evaluación, encaminado a proteger el ambiente.

En los documentos rectores para la implantación del nuevo Sistema de Dirección y de Gestión Empresarial Cubano (SDG) se expresa en lo referente al Sistema de Gestión

---

<sup>1</sup> Exposición del Dr. Fernando M. González Bermúdez, Ministro a.i. del CITMA, en el Seminario Nacional para el Perfeccionamiento Empresarial. Ciudad de la Habana. septiembre .2007.

Ambiental lo siguiente: “La empresa al diseñar su Sistema de Gestión Ambiental (SGA) incorpora la dimensión ambiental en la planificación y administración de empresa ”<sup>2</sup>con el propósito de prevenir, reducir y finalmente eliminar los impactos negativos que los procesos causan al ambiente, contribuyendo al principio de sostenibilidad.

En la Empresa de Acopio, Beneficio y Tabacos Torcidos de Holguín (en lo adelante EABTTH) la concepción de la planeación estratégica, las estructuras y actividades empresariales, a pesar de contener elementos de la Gestión Ambiental (GA) no están diseñadas y preparadas para dar respuesta a todas las exigencias de cuidado, protección y mantenimiento del ambiente sobre la base de un desarrollo sostenible. Existe un diseño deficiente de la estrategia empresarial a mediano y largo plazo sobre el sistema, al no integrar herramientas teóricas y prácticas para dinamizar la gestión ambiental que favorezcan la efectividad de los procesos sustantivos en el desempeño organizacional.

Por todo lo anterior se propone como **problema científico** de la investigación:

¿Cómo potenciar el cambio para lograr un mejor desempeño de la organización de modo que permita dinamizar la gestión ambiental en la estrategia empresarial?

Para esta Investigación se declara como **objeto de investigación**:

El Sistema de Dirección y de Gestión Empresarial

Se define como su **campo de acción**:

El Sistema de Gestión Ambiental

Se declara como **Objetivo General** a alcanzar:

Proponer un procedimiento para la dinamización de la gestión ambiental en la estrategia empresarial que facilite el proceso de cambio en la organización, para lograr un mejor desempeño ambiental en su tránsito al perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Gestión.

Los **Objetivos Específicos**:

- Determinar el marco teórico - referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales sobre procesos de diseño de la dimensión en la estrategia empresarial en las organizaciones de producción y servicios en un contexto de máxima pertinencia.

<sup>2</sup> Decreto No. 281. CAPÍTULO VIII. SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL. Gaceta Oficial de la República de Cuba., Ministerio de Justicia. No 41. AÑO CV. 17 de Agosto de 2007. (Artículo 470, página137)

- Diagnosticar el estado actual de la problemática ambiental en la empresa objeto de estudio.
- Diseñar el procedimiento para la dinamización de la gestión ambiental en la estrategia empresarial a partir de su integración a los procesos sustantivos.
- Aplicar y valorar de manera parcial el procedimiento en la organización.

Se declara como **Hipótesis:**

La concepción y desarrollo del procedimiento para la dinamización de la gestión ambiental en la estrategia empresarial, favorece la efectividad de los procesos sustantivos en el desempeño de la organización.

#### **Tareas a desarrollar**

- Realizar búsqueda bibliográfica para actualizar el estado del arte.
- Fundamentar teóricamente la investigación.
- Proponer la alternativa metodológica de la investigación.
- Caracterizar la empresa objeto de estudio.
- Aplicar la metodología y valorar los resultados.
- Presentar el informe.

Los Métodos propuestos a emplear durante la investigación lo constituyen los siguientes:

#### **Métodos teóricos:**

- Análisis de fuentes para la caracterización del sistema de dirección de la organización empresarial a diagnosticar.
- Análisis y síntesis para definir las posibles tendencias e insuficiencias en el campo de acción y el objeto de estudio.
- Hipotético-deductivo para la formulación de la hipótesis.
- La comparación, la generalización y la modelación.
- Inducción - deducción para tomar partido sobre la literatura revisada.
- Histórico – lógico para definir el desempeño de la organización empresarial a estudiar en las diferentes variables a determinar para su observación.
- Abstracción científica para valorar las insuficiencias de los modelos de planeación estratégica a evaluar.

### **Métodos empíricos:**

- La observación para la caracterización del objeto de estudio.
- Encuestas para el estudio de la motivación de los trabajadores de las organizaciones empresariales y establecer la satisfacción sobre el procedimiento diseñado.
- Entrevistas grupales e individuales para establecer la participación de los miembros de la organización en el proceso de planeación del objeto de estudio.
- Cuestionario para el diagnóstico de los estilos de dirección, participación y compromiso de los trabajadores en la organización.
- La comparación para la evaluación del desempeño de la organización objeto de estudio y para la validación de la tecnología.

### **Métodos estadísticos:**

- Análisis Cluster.
- Media, mediana, moda
- Análisis de correlación multivariado.

### **Métodos bibliométricos:**

- Análisis de citas conjuntas.

La estructura de la Tesis será:

Capítulo I Evolución de las tecnologías para el diseño de la estrategia empresarial y tendencias actuales en los enfoques para la gestión ambiental.

Capítulo II Diseño del procedimiento para dinamizar la gestión ambiental en el proceso de construcción de la estrategia empresarial

Capítulo III Implementación del procedimiento en el Diseño de La Estrategia Empresarial de La EABTTH.



## **APORTES:**

### **Aporte Metodológico:**

Se concibe un procedimiento que facilita de forma coherente la interrelación de los componentes de la organización necesarios a considerar en un proceso de implementación, definiendo aquellas variables que posibilitan activar los resortes necesarios en los procesos para la gestión ambiental y que es generalizable al sector tabacalero.

### **Aporte Práctico:**

En la Empresa de Acopio, Beneficio y Tabaco Torcido de Holguín se propicia la inclusión de la gestión ambiental en el diseño estratégico de la organización de tal forma que logra insertarse desde la concepción de los elementos iniciales como valores estratégicos hasta la definición de las acciones para la ejecución de la arquitectura estratégica, alcanzando un nivel elevado de integración definido en la segmentación estratégica de la organización, lográndose un alto nivel de transversalización de la dimensión ambiental a través de todos los niveles organizativos, elevando la participación, el compromiso y la responsabilidad, dejando a un lado la concepción funcional de la gestión para alcanzar una integración con pertinencia.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se definen los elementos y conceptos fundamentales relacionados con la temática abordada y que responde a la necesidad de concebir una fundamentación teórica plena y basada en la naturaleza y comprensión del tema abordado. Se aplicarán métodos teóricos que conduzcan al esclarecimiento y conceptualización del objeto de estudio.

La revisión de la literatura especializada ha facilitado, la estructuración del informe de forma tal que permitió del “estado del arte y de la práctica”, sobre la temática objeto de estudio, la formación del sustento teórico-práctico de la investigación y su organicidad secuencial como expresión del marco teórico práctico-referencial (ver Anexo 1). Dándose a conocer como aspectos de análisis en el Capítulo I los siguientes:

- Diseño estratégico como filosofía fundamental del proceso de dirección. Definiciones fundamentales. Importancia.
- La Gestión Ambiental Empresarial. Evolución y Principales definiciones. Componentes. Modelos para implementar la gestión ambiental empresarial.
- El proceso de dinamización de la gestión empresarial.
- La Gestión Integrada como base normativa de la Gestión Ambiental Empresarial.

### 1.1 DISEÑO ESTRATÉGICO COMO FILOSOFÍA FUNDAMENTAL DE CAMBIO EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN. DEFINICIONES FUNDAMENTALES. IMPORTANCIA.

Las organizaciones de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones. Es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo.

La Estrategia Empresarial es el producto de un proceso orgánico e interfuncional, acoplado dinámicamente con su entorno, que genera la integración, con efectividad, de sus recursos y voluntades para lograr sus metas en un espacio temporal<sup>3</sup>. Se basa en la declaración completa de las directrices estratégicas de una empresa y en la asignación de responsabilidades y magnitudes específicas de las entradas necesarias para su realización.

---

<sup>3</sup> Vilariño Corella, C. et. al. (2008): Estudio Sobre desarrollo local, innovación social y género. En: La Planeación Estratégica, un reto para el desarrollo local. Editora Academia. La Habana. pp 81

Los procesos estratégicos en cualquier organización le son inherentes a la Dirección Estratégica (Menguzzato, M; 1991)<sup>4</sup>, esta puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa en materia de cambio estratégico.

En la actualidad los directivos no pueden improvisar, sino acudir a la integración de los conocimientos y a la pertinencia de las acciones, rompiendo con los esquemas tradicionales y con un alto nivel de proactividad hacia la aplicación de nuevos métodos y herramientas para hacer más efectivas las decisiones estratégicas.

A manera de cambio estratégico, las entidades económicas adoptan una determinada estrategia empresarial con el propósito de alcanzar sus primordiales objetivos. En este sentido, y mediante la aplicación del proceso de diseño estratégico (Menguzzato y Renau; 1991)<sup>5</sup> (Navas y Guerra:1996)<sup>6</sup> la empresa es capaz de identificar un determinado desbalance estratégico que vendrá dado por la insuficiencia de la estrategia actual para alcanzar los objetivos propuestos por la organización y que determinará el oficio organizacional en el futuro.

Los cambios estratégicos provocan cambios organizativos, que a su vez afectan o provocan nuevos cambios de comportamiento en la empresa. Dichos cambios estratégicos son consecuencia tanto de los cambios internos de la organización como de los cambios externos del entorno. En resumen, "...la estrategia tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen en su entorno"<sup>7</sup>

El cambio organizativo generalmente se vincula a la transformación en alguno o varios de los siguientes factores: comportamiento organizativo, estructura de poder, organización interna, modelos de interacción y Directivos. Para la realización de este cambio estratégico es necesario la realización de un diagnóstico estratégico el cual consistente en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa por una parte (análisis interno de la empresa) y de las oportunidades y amenazas de la empresa por otra (análisis externo o del entorno), que al ser evaluados conducirán a partir de la reflexión estratégica a alcanzar lo que se denomina como cambio planeado.

---

<sup>4</sup> Menguzzato, M. y J Renau., La Dirección Estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management, Editorial Ariel Económica, Madrid, 1991, pp. 80

<sup>5</sup> Ídem 4. pp 36

<sup>6</sup> Navas, E. y Guerras, I.; Dirección Estratégica de la Empresa, Editorial Cívitas, Madrid. 1996. pp.73

<sup>7</sup> Quinn, J.B. Strategies for change: Logical incrementalism. Irwin. 1980. pp.149

## 1.2. LA GESTIÓN AMBIENTAL. EVOLUCIÓN Y PRINCIPALES DEFINICIONES. COMPONENTES. MODELOS PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN AMBIENTAL

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

Las organizaciones han de lograr insertar dentro de su concepción estratégica la gestión ambiental y proyectar la utilización de los principales adelantos científico técnico en la solución de los acuciantes problemas ambientales generados en todos los procesos

### 1.2.1. PRINCIPALES DEFINICIONES DE LA GESTIÓN AMBIENTAL

Antes de alcanzar una apropiación conceptual sobre la gestión ambiental, es necesario definir que la NC ISO 9000:2005 declara como concepto de gestión lo siguiente: “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a calidad” y estableciendo como organización: “conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones” , concepto que Cuba asume íntegramente como país miembro del Comité Técnico de Normalización NC/CTN 56 Internacional, por lo que el autor adopta esta definición.

La gestión ambiental como parte del actuar de los individuos en su constante interrelación con su entorno, a través de la historia ha tenido diferentes interpretaciones que se corresponden en cada etapa con el modo de percibir la situación de la relación de la sociedad con la naturaleza y su supervivencia.

Existen varias definiciones de gestión ambiental y es en este contexto que se logra comprender la gestión ambiental en toda su magnitud, caracterizada por la intención de alcanzar el equilibrio entre la demanda de recursos naturales y la capacidad de la naturaleza de dar respuesta a estas necesidades, manteniendo en una misma frecuencia como reflejo de la sustentabilidad ambiental, en lo que se coincide con lo expresado por varios autores como Colby (1999.p1)<sup>8</sup>, Rodríguez (2005.p8)<sup>9</sup> y Fernández (2006.p184)<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Ídem 8. p41

<sup>9</sup> Rodríguez Córdova, R. y Sigarreta S. (2003). Integración de la Gestión Ambiental en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Ponencia presentada en la I Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Holguín. Holguín. p12.

Dentro de las definiciones y otras aproximaciones conceptuales de mayor significación encontramos las siguientes:

Gestión Ambiental, se define como la conducción, dirección, control y administración del uso de los sistemas ambientales, a través de determinados instrumentos, reglamentos, normas, financiamiento y disposiciones institucionales y jurídicas. La Gestión Ambiental es precedida por lo tanto, por un proceso de toma de decisiones, a partir de los diversos escenarios de planificación. (Mateo, 2001)<sup>11</sup>

Gestión Ambiental, 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. (Ley 81; 1997)<sup>12</sup>

La gestión ambiental, es la influencia que ejerce el hombre con su accionar cotidiano sobre la naturaleza, es el generador en progresión de problemas ambientales, pero para ligar las causas a este estadio en las relaciones y lograr comprender su evolución nos obliga a recurrir al análisis de los cinco paradigmas en los que cada uno de ellos particulariza a través de sus correspondientes interrogantes. (Colby; 1990)<sup>13</sup>.

Sobre la base de definiciones y aproximaciones conceptuales, se aprecia que es común la existencia de relaciones internas claves que definen la gestión ambiental:

- conjunto de actividades, conducción, dirección, control y administración del uso de los sistemas ambientales,
- instrumentos, reglamentos, normas, y disposiciones institucionales y jurídicas.
- toma de decisiones, a partir de los diversos escenarios de planificación
- uso racional de los recursos naturales,
- conservación, mejoramiento, rehabilitación y monitoreo del medio ambiente,
- actividad del hombre

Por lo expuesto anteriormente se asume como concepto de gestión ambiental el declarado por la Ley del Medio Ambiente.

---

<sup>10</sup> Fernández Iríbar, Mercedes. (2006). Reconversión Industrial y Agrícola; En: El problema del medio ambiente en el mundo y en Cuba. 52-03-E. Edición Universitas-Cuba. p278

<sup>11</sup> Mateo, J. (2001), Planificación y Gestión Ambiental. Universidad de La Habana. Facultad de Geografía. Inédito.

<sup>12</sup> Ley 81 Del Medio Ambiente. En Gaceta Oficial de la República de Cuba. 11 de junio de 1997, año XCV, número 7. Ciudad de la Habana, pp 40

<sup>13</sup> Ídem 8. pp41

Para desarrollar un proceso efectivo de implantación de la gestión ambiental se asume por el autor como sistema de gestión ambiental el declarado en la NC ISO 14001: 2004 <sup>14</sup>.

“Sistema de Gestión Ambiental (SGA), parte del sistema de gestión de una organización, empleada para desarrollar e implementar su política ambiental y gestionar sus aspectos ambientales”

### 1.2.2. EVOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA AMBIENTAL

La sustentabilidad ambiental se torna como el principio organizador del desarrollo sostenible para modificar la situación existente en el entorno y los esfuerzos realizados reflejan la comprensión de los problemas ambientales, correspondientes a cada época, y la forma en que ellos afectan la tierra y a la vida del hombre en ella, desde su surgimiento.

El crecimiento y desarrollo económico alcanzado por los países industrializados durante el siglo pasado, particularmente durante el período comprendido entre la segunda guerra mundial y finales de los años sesenta, se logró a ultranza, no teniendo en cuenta el aspecto ecológico de alteración de la Naturaleza, con lo que la contaminación del aire, de las aguas continentales, del mar y del suelo aumentaron sin freno.

A inicios de la década del setenta con el aumento de la población mundial, además de los derrames de petróleo en los océanos y de las emisiones de dióxido de carbono, se incrementaron las principales amenazas al ambiente y al bienestar de la humanidad. A estas adversidades se unieron las crisis energéticas, y de ella brotó la primera reacción para el control ambiental global, que fue la conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente celebrada en Estocolmo en 1972, de la que surgió el PNUMA. Se crearon en el mundo ministerios y otros organismos responsables del medio ambiente, principios como el de “el que contamina paga” y los primeros programas empresariales de política medioambiental.

Al inicio de la década de los ochenta la percepción de los problemas se amplía, los riesgos y los impactos ambientales negativos hacen crecer la preocupación alcanzando más notoriedad el efecto invernadero, la pérdida de la biodiversidad y la lluvia ácida. A finales de la misma década, otros factores eran incorporados como amenazas no sólo para el hombre, sino también para el planeta. Entre ellos se destacan: el agravamiento de los cambios climáticos globales, la reducción de la capa de ozono, los residuos tóxicos, la

---

<sup>14</sup> Sistemas de Gestión Ambiental—Requisitos con orientación para su uso [ISO 14001:2004 (Traducción Certificada), IDT]. Environmental management systems — Requirements with guidance for use ICS: 13.020.10 1. Edición Julio 2005. Oficina Nacional de Normalización, Ciudad de La Habana. pp.2

pérdida del hábitat, la contaminación de las aguas superficiales y subterráneas, la disponibilidad de agua dulce, la intensificación de la degradación ambiental de los países en desarrollo, el despilfarro de energía, la marginalización y las pérdidas de suelos y la desertificación. Bajo estas circunstancias, se inició el segundo período de avance y reformas en los criterios ecológicos sobre la actividad humana, surgen principios que admitían como compatibles el desarrollo y la conservación del ambiente.

A partir de 1990 se inicia el tercer período de la revolución ambiental. Se producen avances en el establecimiento de normativas y subvenciones, y la posición de exigencia creciente en materia de calidad ambiental. Ya existen partidos políticos que desarrollan programas ambientales. Se involucran algunos centros de enseñanza a través de conferencias, incluso los títulos de carreras completas sobre especialidades ambientales.

Actualmente innumerables acciones constituyen evidencias de que la actitud proactiva de protección del ambiente es mucho mayor que en periodos recientes y muestra de ello lo constituye la aparición de los asesores ambientales, la formación de especialistas en derecho como experto ambiental, las inspecciones, las Concejalías de medio ambiente, las Agencias y Consejerías de ambiente, también la aparición de empresas que desarrollan tecnologías limpias, dando paso a la denominada ecología industrial o la ecoindustria. Surge la etiqueta verde, los ecomercados, las técnicas descontaminantes, entre otras.

La influencia que ejerce el hombre con su accionar cotidiano sobre la naturaleza, es el generador en progresión de problemas ambientales, pero para ligar las causas a este estadio en las relaciones y lograr comprender su evolución obliga a recurrir al análisis de los cinco paradigmas enunciados por Colby<sup>15</sup>: Economía de Frontera, Ecología Profunda, Protección Ambiental, Gestión de Recursos y Ecodesarrollo (ver Anexo 2), en los que cada uno de ellos se particulariza a través de sus correspondientes interrogantes, facilitando diversas propuestas de soluciones y estrategias de gestión ambiental de acuerdo a la etapa de formulación.

Dado que los imperativos económicos y ambientales que se imponen aumentan en cada una de las etapas, aún hoy, la relación entre el ambiente y los estadios de desarrollo diferenciados, constituye el desafío que necesita ser resuelto.

---

<sup>15</sup> Colby M, E.(1990) Enviromental Management in Devolapment: The Evolution of Paradings. World Bank Desessions Popers. pp1

### 1.2.3 GESTIÓN AMBIENTAL EN CUBA

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, 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 Republica, 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 (ver Anexo 3).

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”.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Ídem 2.



## 1.2.4 SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL. PRINCIPIOS GENERALES DE LA GESTIÓN AMBIENTAL DE EMPRESAS

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:<sup>17</sup>

- 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.

---

<sup>17</sup> Exposición del Ministro a.i. del CITMA Dr. Fernando M. González Bermúdez en el Seminario Nacional para el Perfeccionamiento Empresarial. Ciudad de la Habana. septiembre .2007.

Según fuentes citadas (Rodríguez y Sigarreta; 2003),<sup>18</sup> (Salazar Velásquez; 2004)<sup>19</sup> 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 corrección.
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 y convenidos en la NC PAS 99:2008 es un aspecto positivo definido en su primer principio.

---

<sup>18</sup> Rodríguez Córdova, R. y Sergio Sigarreta. (2003). Integración de la Gestión Ambiental en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Ponencia presentada en la I Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Holguín. Holguín. 12p. a

<sup>19</sup> Salazar Velásquez, Isbel Yanelis (2004). Integración de la Gestión Ambiental en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 de Holguín. TD. Universidad de Holguín. 80p

### 1.2.5. MODELOS PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL

A partir de un modelo, como representación simbólica y simplificada de un fenómeno u objeto de la realidad, se puede establecer un procedimiento que indique la solución a los problemas presentes en esa área de la realidad. La gestión no es ajena a las bondades que los modelos brindan para estructurar formas de actuar. Algunos de los modelos de gestión ambiental de los que este autor ha tenido referencia son:

Modelo de Excelencia Medioambiental (MEM), de Miguel Ángel Rodríguez-Badal y Joan Eric Ricart (1998):

Este modelo tuvo su origen en la idea de que el medio ambiente era, a las puertas del siglo XXI, un gran reto para adaptarse y afrontar con éxito las cambiantes y crecientes demandas de la sociedad. En este sentido, el MEM nace a imagen y semejanza de los modelos que, en el ámbito de la calidad total, están siendo usados por compañías líderes en el mundo practicando autodiagnóstico de su gestión ambiental como importantes motores de la mejora.

Análisis Total de Stakeholders (TSA) de Marc J. Epstein (2000):

Es un modelo de gestión que parte del análisis completo de los impactos o la influencia de las decisiones, beneficios y costos para los diferentes grupos de interés de los impactos ambientales de los procesos, productos o servicios que genera la organización.

Modelo de Gestión de las ISO 14001 (2004):

Es uno de los sistemas de gestión ambiental más difundidos, muy influenciado por las ISO 9000. Se basa en filosofías de mejora continua y enfoque estratégico y de sistema. Considera el autor pertinente asumir para todo nuestro trabajo este modelo por ser aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones, con las correspondientes adecuaciones. Permite a una organización establecer y evaluar los procedimientos para declarar una política y objetivos ambientales, alcanzar la conformidad con ellos y demostrar la de otros.

RAN: Reconocimiento Ambiental Nacional (2004):

La Resolución 135:2004 del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente establece el Reconocimiento Ambiental Nacional, la que no incluye un modelo de gestión pues carece de un enfoque integrador y de sistema que aporte a todo el proceso de gestión. No obstante, se incluye en esta relación, por la importancia que brinda al diagnóstico y los indicadores que establece para lograr el reconocimiento y su congruencia con los que

establecen las ISO 14000. Trabajar en su implementación constituye un gran paso para lograr una adecuada gestión ambiental.

Modelo PAS 99 (2008):

Modelo que sustenta su ejecución en enfoque a proceso y se desarrolla en cuatro etapas: Planificar mediante la identificación y evaluación de los requisitos, Hacer a través de la operacionalización y aplicación, Verificar a través de la medición del desempeño y Actuar mediante la mejora y revisión por la Dirección

Los modelos de gestión referidos poseen rasgos que se pueden declarar como invariantes, estos son: la necesidad del diagnóstico para conocer los impactos generados por las empresas aplicables a todo tipo de empresas, la utilización de indicadores claves para el diagnóstico y gestión ambiental que desarrolla la organización y la implementación de planes de mejora del desempeño ambiental. Queda claro que el enfoque de área funcional en el nivel de gestión debilita la concepción de interfuncionalidad ante el sistema de la empresa al no interrelacionarse transversalmente.

Hasta la fecha los más importantes programas, a escala internacional, para la acreditación de los sistemas de gestión ambiental son las normas ISO 14000 y los EMAS (Environmental Management and Audit Scheme: EMAS) Programa de Auditoría y Gestión Medioambiental desarrollado por la Unión Europea, similares en ciertos aspectos pero difieren en otros, sobre todo, en la relación entre los EMAS y los organismos del estado reguladores del medio ambiente, y en el énfasis de las auditorías externas y la publicación de los resultados, que no aparecen en la ISO 14000.

Es notorio el papel desempeñado por la base normativa y jurídica en el tema medio ambiente, sin embargo a través de su lectura nos percatamos de que no se promueve una metodología apropiada para lograr la gestión ambiental efectiva dejándose en poder de las Normas Internacionales ISO: 14000 la interpretación de su apreciación y acogiéndose a la integración con la gestión de la calidad (PAS 99)<sup>20</sup>, lo cual denota que la GA asume los principios del SGC en práctica a través de las NC ISO: 9000 logrando mimetizar sus aspiraciones.

---

<sup>20</sup> Especificación Públicamente Disponible NC PAS 99:2008 Oficina Nacional de Normalización (NC). Ciudad de la Habana. ICS: 03.120.10 1. Edición. Octubre 2008. 2008

En la actualidad toda organización debe tener un sistema de gestión global o gestión estratégica empresarial, sustentada sobre la base de la gestión integrada de sus procesos estratégicos y operativos siendo cualesquiera la forma o modelo de gestión que se adopte. El incorporar la dimensión ambiental, es la mejor opción organizacional en el plano de la Responsabilidad Social.

### 1.3 EL PROCESO DE DINAMIZACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL. ELEMENTOS MOTRICES

Muchos son los factores ambientales que, en la actualidad, justifican la necesidad de llevar a cabo cambios de diferente magnitud en el seno de las organizaciones. Estos cambios, que favorecen la capacidad competitiva de aquéllas que los acometen con éxito, incentivan, a su vez, el desarrollo de procesos similares en los restantes contendientes del sector, de hecho, de las palabras de Grant(2003)<sup>21</sup>, Gimsberg(1988)<sup>22</sup>, Hartley(2001)<sup>23</sup> podemos sostener que si ha habido un tema dominante en la dirección y el pensamiento organizativo en las últimas dos décadas, éste ha sido el “cambio” y la necesidad de acometerlo. La empresa deberá garantizar una adecuada y consciente gestión ambiental, por la necesidad insoslayable de proteger el ambiente, logrando dinamizar la estrategia necesaria para su implementación

Es común escuchar la prominencia de términos tales como amenazas, riesgos, sostenibilidad, sustentabilidad, pero detrás de todo semantismo y suposición estará siempre la inercial e imprecisa conducta de las entidades empresariales, que a fuerza de ser receptora de información legal o no, estará accionando sobre los efectos, pero en raras ocasiones actuando sobre las causas. El nivel de gestión alcanzado en cualquier organización estará marcado por la necesidad de implantación, generalmente a causa de las presiones ejercidas desde el entorno, escasas ocasiones por fuerzas internas. A estos componentes internos y externos como mecanismos de presión se les denomina elementos motrices, generadores de la motricidad necesaria para lograr la movilidad de la gestión ambiental desde el interior de la organización.

---

<sup>21</sup> Grant, R. M. (2003). “Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the Oil and Gas Majors”. *Strategic Management Journal*, 24: 491-517.

<sup>22</sup> Ginsberg, A. (1988). “Measuring and modeling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions”. *Strategic Management Journal*, 9: 559-576.

<sup>23</sup> Hartley, J. (2001). “Employee surveys: strategic aid or hand-grenade for organisational and culture change?”. *The International Journal of Public Sector Management*, 14: 184-204.

### Elementos Motrices:

El proceso de dinamización de la Gestión Ambiental Empresarial (GAE) alcanza nivel más elevado en la medida que las dimensiones en que se operacionalizan las variables dinámicas a través de la interacción de sus correspondientes resortes.

Para actuar debidamente es necesario tener un adecuado conocimiento de los motores de la gestión del medio ambiente en la empresa, al respecto se ha utilizado información certificada a partir de estudios presentados recientemente (Vilariño C; 2009)<sup>24</sup> donde se delimitan las relaciones entre los grupos motrices y que se expresan en la Figura No. 2. La motricidad de la GAE estará en dependencia de la capacidad de alineamiento del Equipo de Dirección.

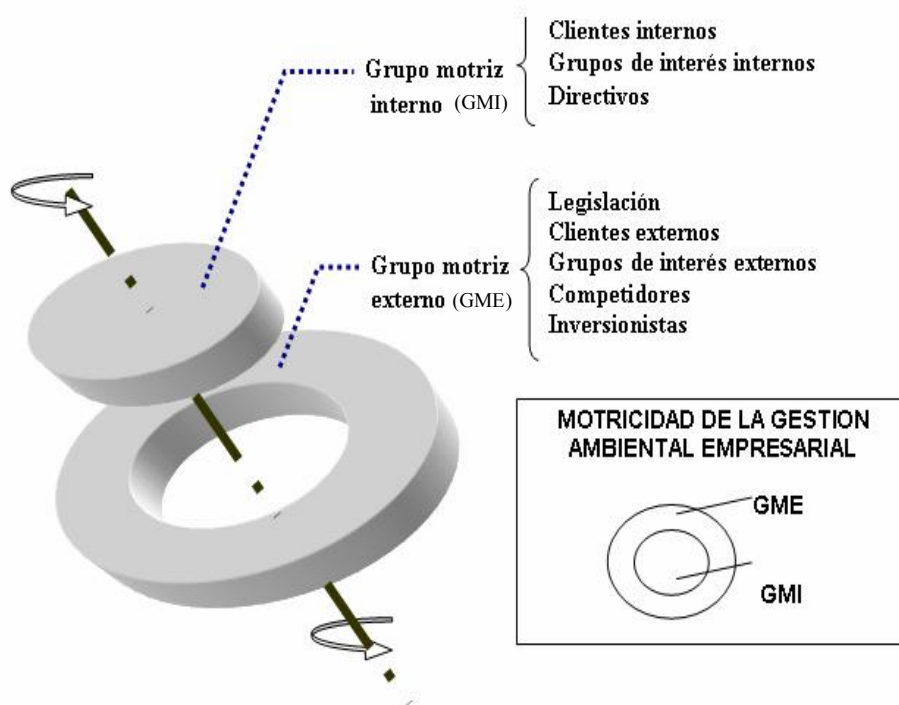


Figura No.2 Grupos Motrices para la Gestión Ambiental Empresarial

La dinamicidad alcanzable por la organización no solo dependerá de la presión ejercida por los grupos motrices, sino por la recepción de estas fuerzas distribuidas a través de los elementos motrices. Dado el nivel de interés y de potencialidad de la fuerza ejercida se activarán los resortes dinámicos dentro de la organización.

<sup>24</sup> Trabajo presentado como resultado de investigaciones recientes para el Doctorado Curricular Colaborativo de la Academia de Ciencias de Cuba (2009)

## DINAMIZACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL EN LA EMPRESA

MOTRICIDAD		DINAMICIDAD	
GRUPOS MOTRICES	ELEMENTOS MOTRICES	RESORTES	VARIABLES DINÁMICAS
GRUPO EXTERNO	Legislación	Estrategia Políticas Procesos Estructura Procedimientos Equipo de trabajo Presupuesto Tecnología Liderazgo	Diseño Estratégico
	Clientes		Habilidades directivas
	Externos		Resistencia al cambio
	Partes interesadas		Experiencia organizacional
	Competidores		Tamaño de la Pirámide Organizacional
	Inversionistas		Retroalimentación
			Satisfacción
			Motivación por el trabajo
			Compromiso
			Valores operativos
GRUPO INTERNO	Dirección		Desarrollo de la TIC
	Clientes		Organización del trabajo
	Internos		Capacidad decisión
	Partes interesadas		Capacidad normalizativa
			Diseño de los procesos
			Comunicación
			Instrucción y conocimiento
			Complejidad Tecnológica de los procesos
			Alineación de las Políticas
			Integración de procesos
			Capacidad de dinamización

### 1.4 LA GESTIÓN INTEGRADA COMO BASE NORMATIVA DE LA GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL

Existe una tendencia generalizada a escala mundial hacia la integración de los sistemas de gestión en las organizaciones, como necesidad de enfocar la satisfacción de diferentes requisitos derivados del mercado, las agencias regulatorias y la sociedad en general, concluyéndose que la mejor posibilidad es integrar un único Sistema de Gestión (ver Anexo 4) ...todos los sistemas de gestión tienen ciertos elementos comunes que se pueden atender de forma integrada; en ese caso se puede reconocer y utilizar de la forma más provechosa posible la unidad esencial de estos sistemas en el marco de sistema global de gestión de una organización.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Especificación Públicamente Disponible NC PAS 99:2008 Oficina Nacional de Normalización (NC). Ciudad de la Habana. ICS: 03.120.10 1. Edición. Octubre 2008. 2008

Un Sistema Integrado de Gestión es aquel que conjuga todos los componentes de la organización para el cumplimiento de su misión, los cuales deben estar enfocados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, tanto externas como internas de la organización. Este Sistema debe integrar la calidad, la salud y seguridad del trabajo, el medioambiente, las personas, las finanzas, la seguridad y protección física, la logística, entre otros.

Al implementar este sistema de gestión integrado:

- Brinda la oportunidad de adoptar un Sistema de Gestión único que formalice el know how organizacional, abarcando todas las metodologías necesarias para cumplir las responsabilidades de la Dirección y los objetivos de la institución.
- Permite utilizar elementos comunes relacionados con los recursos, las políticas y los procedimientos y requisitos externos cada vez más complejos
- Mejora la eficacia y la eficiencia de los procesos, aumentando la consistencia, la trazabilidad, evitando las redundancias y las incoherencias, reduciendo los riesgos, los impactos ambientales y facilitando la toma de acciones para dar respuestas a quejas y reclamaciones así como para corregir las causas de no conformidades detectadas en el proceso y prevenir la ocurrencia de no conformidades potenciales.
- Se integran los procesos gerenciales de planificación de objetivos y revisión del Sistema, permite solucionar los conflictos de responsabilidades y optimizar y simplificar el proceso de toma de decisiones basadas en datos integrales.
- Se alcanza una mayor coherencia, facilidad de manejo y reducción de los costos de mantenimiento de la documentación al integrarse en un solo documento (procedimiento, instrucción, registro) aspectos relacionados con todas las funciones.
- Se incrementa el rendimiento, las competencias y el entrenamiento de los miembros de la organización, ya que se determinan y suplen al unísono las necesidades de formación de los individuos.
- Se armonizan y optimizan las mejores prácticas institucionales debido a que se irá fortaleciendo la cultura integral en la organización.
- Mejora la moral y la motivación del personal, por sentirse partícipes y hacedores de la mejora continua de su organización. Mejora la comunicación y la transparencia.



- Se logra un significativo ahorro de recursos en el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión Integrado y una menor inversión que la necesaria para los procesos de certificación de los sistemas de manera independiente.
- Mejora la imagen de la institución ante los clientes, los financistas, los poderes públicos y la sociedad en general al tener certificado el Sistema de Gestión Integrado.
- Las auditorías de implantación, seguimiento y revisión del Sistema de Gestión Integrado, permiten auditar al mismo tiempo varios sistemas, con lo cual se reducirán los costos que para una organización supone la preparación y realización de dichas auditorías.
- El tener un sistema único y, por lo tanto un sistema más fácil de manejar, desarrollar y mantener, permite a la organización añadir valor a sus productos y/o servicios, mejorando así su competitividad y situación en el mercado.

Resumiendo la integración tiene como propósitos optimizar los recursos y procesos, alcanzar nuestros objetivos de gestión establecidos, incorporar y hacer operativos los requerimientos descritos en las normas de referencia, reducir carga administrativa que implicaría la gestión de los sistemas por separado, alinear los sistemas de gestión de manera conjunta con la dirección estratégica de la empresa.

#### 1.4.2 EL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL CUBANO

El Decreto Ley No 252 sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano establece las regulaciones que rigen el significativo cambio en la organización interna, su gestión integral y resultados de eficiencia que les corresponden a las organizaciones superiores, empresas y otras entidades que se decida en cumplimiento de la política del Estado y del Gobierno sobre el Perfeccionamiento Empresarial y el Decreto No 281 como Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial que conlleva al logro de la máxima eficiencia de la empresa cubana donde se expresa que cada organización empresarial abarca los sistemas que lo componen como un todo y se declara la incorporación como sistema de la gestión ambiental en los procesos productivos y de servicio, que a su vez contribuye a lograr avances importantes en la conservación del ambiente. El cumplimiento de la legislación ambiental vigente, la introducción de la educación ambiental, así como el enfoque de una producción más limpia siendo consecuentes con la estrategia ambiental

nacional y los principios del desarrollo sostenible. En el territorio holguinero la práctica de gestión ambiental se ha circunscrito a la función, no obstante alrededor del 8% de las entidades diagnosticadas alcanzan un cierto nivel de gestión manteniendo el carácter funcional sin definición de una estructura, excepto en las empresas pertenecientes al Sector del Níquel. En el Sector de la Agricultura, existen entidades territoriales que han dado algunos pasos en la definición del sistema como son las vinculadas a la actividad porcina, avícola y las del Grupo Tabacuba donde se encuentra la organización económica objeto de investigación.

## DEMOSTRACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLÉMICA

La Empresa de Acopio, Beneficio y Tabacos Torcido de Holguín como entidad objeto de estudio para esta investigación pertenece al Ministerio de la Agricultura y dentro de esta al grupo de Tabacuba. Para comenzar el estudio se realizó una encuesta, (Ver Anexo 5) a los miembros de los grupos estratificados para la organización de acuerdo a los niveles correspondientes, (Ver Anexo 6) obteniéndose resultados estadísticamente significativos, lo que propicia un acercamiento a la situación real en que se encuentra la empresa, con el propósito de evaluar el estado actual del Sistema de Gestión Ambiental en proceso de implantación, así como su concepción dentro de la estrategia empresarial. (Ver Anexo 7)

## ANÁLISIS DE FIABILIDAD

Escala: TODAS LAS VARIABLES

```
RELIABILITY / VARIABLES = DisEstEmpDimAmb DesAmbValEst DesAmbValOper
DirectEstVisAmb ObjEstD esAmb CritMedlargplazMetAmb ARCGAE FCEGAE
ObjañolargplazGAE ObjañotarEpecífGAE SubdivCriteriosGAE PTITareasGAEGAEPolíAmb
PolítAmbFilosEmpr GAEDiagEstTRABAJ DiagAmbDiagEstrEEObjGAEDirectrEstrat
FactCríGE ObjEstrGAE IntegrProcSust CritMedMetas ProcDisEst MetasAmb
SistEvalDesAmbRetr CorrecMejDesAmbInteg /SCALE('ALL VARIABLES')
```

ALL/MODEL=ALPHA.

### Resumen del procesamiento de los casos

Procesamiento		N	%
Casos	Válidos	33	100,0
	Excluidos(a)	0	,0
	Total	33	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,939	22

Se logra demostrar estadísticamente la fiabilidad de la información.

El análisis de los resultados de este instrumento utilizado demostró que con respecto a La Gestión Ambiental Empresarial:

1. No existe una cultura ambiental claramente definida, ni conocimientos suficientes para hacer una buena contribución a su implementación.
2. No está planificada e insertada a la estrategia empresarial
3. No se planifican acciones ambientales en los planes de trabajo.
4. No se ha logrado la educación ambiental necesaria para su concepción inicial.
5. No se realiza la valoración sistemática del efecto de los residuales de cada uno de los procesos.
6. No se logra una adecuada clasificación de los residuales y la concepción de su aprovechamiento.
7. Desconocimiento de la Legislación ambiental vigente.
8. No conocen la política y metas ambientales de la organización, ni esta insertada en la misión y la visión de la empresa.
9. Poca participación de los trabajadores en la concepción del Sistema de Gestión Ambiental.
10. El Sistema de Gestión Ambiental no forma parte de la cultura organizacional.
11. El diagnóstico ambiental no formó parte del diagnóstico estratégico en la Estrategia Empresarial

El grupo de expertos (ver Anexo 8) dictaminó que en realidad la principal problemática estaba dada por la concepción inadecuada de la gestión ambiental en la Estrategia Empresarial y su concreción por falta de un procedimiento viable para lograr dinamizar eficazmente la gestión ambiental como un sistema de la estrategia empresarial.

## CONCLUSIONES DEL CAPITULO I

A través de este Capítulo se logra establecer una aproximación a la evolución de la Estrategia Empresarial, la cual en su esencia está dirigida a mejorar las capacidades globales de una entidad y del acierto en el diseño y su implementación dependen en gran medida los resultados de la empresa.

En el resumen realizado mediante la revisión bibliográfica de autores nacionales e internacionales, se concluye que las propuestas de procedimientos para la Gestión Ambiental se sustentan en las declaraciones escritas en las NC – ISO 14001 y se implantan a escala de área funcional sin lograr establecer las relaciones entre las divisiones de la organización a partir de una concepción sistémica donde se ponga de manifiesto la Responsabilidad Social.

Para lograr la efectividad en la implantación del SGA es necesario concebirlo como un proceso que posee su génesis en la visión estratégica de la organización y que solo podrá generar compromiso a través de un proceso participativo con capacidad para integrar la GA a la Estrategia Empresarial, haciéndose necesario determinar las variables dinámicas y los resortes que han de involucrarse en la concepción estratégica. Se demuestra la existencia del problema en la EATTH con la aplicación de un instrumento que alcanza 0,939 en el coeficiente de fiabilidad *Alfa de Cronbach*, lo que demuestra que el procedimiento es estadísticamente significativo.

## CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA DINAMIZACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL EN EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La concepción del diseño de la estrategia empresarial dependerá en gran medida de un grupo de factores derivados de las dimensiones que transversalizan su influencia desde el entorno de la organización en cualquiera de sus niveles: macroentorno, mesoentorno y microentorno, convirtiéndose en premisas para la ejecución del proceso de concepción de la estrategia corporativa, los cuales estarán referidos desde la dimensión económica, la dimensión política, dimensión social, la dimensión tecnológica y la dimensión ambiental. Es razonable interiorizar que el proceso estará en dependencia a qué nivel de los planes estaremos enfrentando en la etapa de implantación, por tanto tener de antemano definida la direccionalidad de los planes es asegurar su éxito.

El procedimiento para el diseño de la Estrategia Empresarial estará definido por tres fases bien delimitadas, con alto nivel de iteratividad y con un enfoque sistémico, a procesos e integrador con su representación según la figura 3.

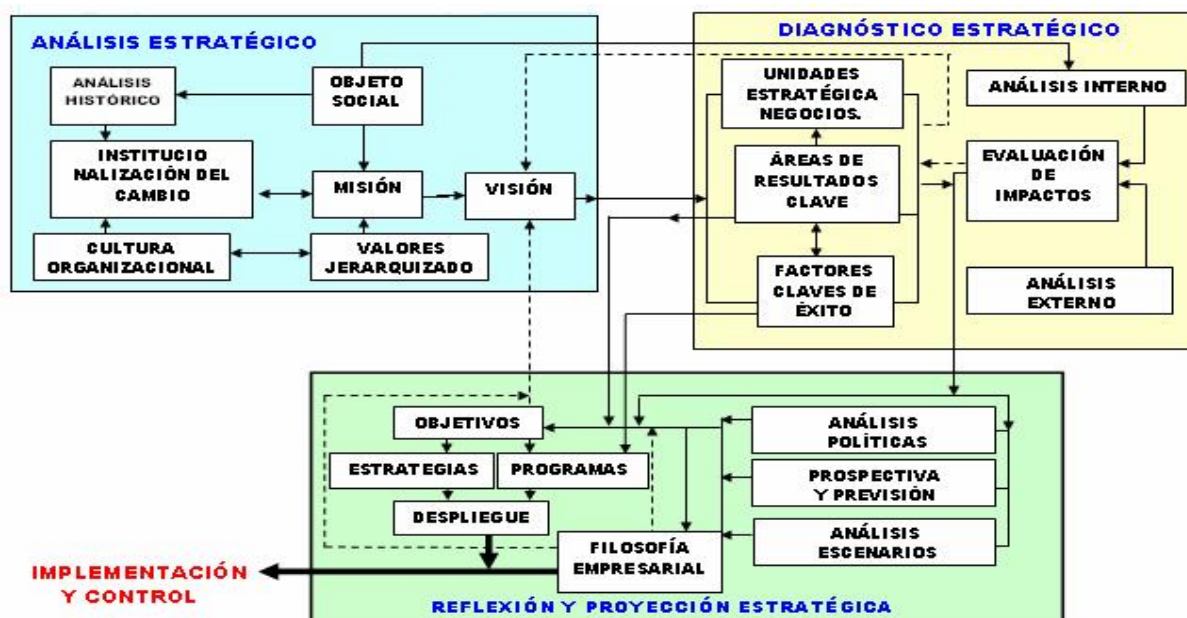


Figura 3. Representación del Proceso para el diseño de la Estrategia Empresarial.

Tener presente que el sustento de la estrategia empresarial se fundamenta en la Dirección Estratégica, por objetivos y basada en valores, por tanto, al diseñar los objetivos para el corto plazo es necesario mantener el enfoque integrador y con una definición clara y

sistémica, pues los mismos deben responder a los criterios de medidas propuestos en la construcción de los planes a largo plazo.

Para lograr la integración necesaria se asume el proceso descrito en la NC-PAS 99:2008<sup>26</sup> en la que se establece con claridad el ciclo y los requisitos para la gestión integrada y que se representa en la figura 4.

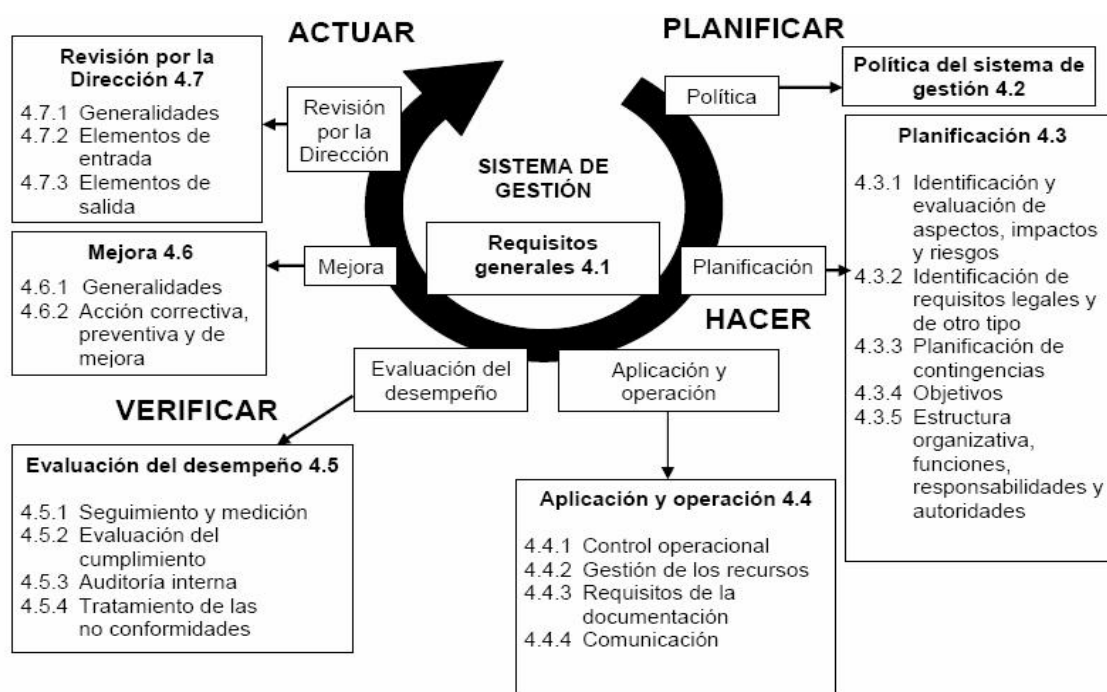


Figura 4.- Cómo se combinan el ciclo PHVA y los requisitos comunes para obtener el diagrama estructural del sistema de gestión

El proceso de dinamización se desarrolla a partir de la interrelación de los elementos propios del diseño estratégico concebidos a través de la integración de Dimensiones, Resortes y Variables dinámicas. Las Dimensiones están originadas por la naturaleza interactiva de cada variable en su cooplanaridad. Las fases del proceso de gestión ambiental se insertan en el proceso de diseño de la Estrategia Empresarial y su representación<sup>27</sup> estará definida como se expresa a través de la Figura. No. 5. La efectividad del proceso de dinamización dependerá de las decisiones del Equipo de Dirección como respuesta a los elementos de presión o motrices.

<sup>26</sup> Ídem 19 p.6

<sup>27</sup> La fuente de este gráfico la propicia la investigación que realizara el MsC. Ing. C. Vilariño Corella [2008]

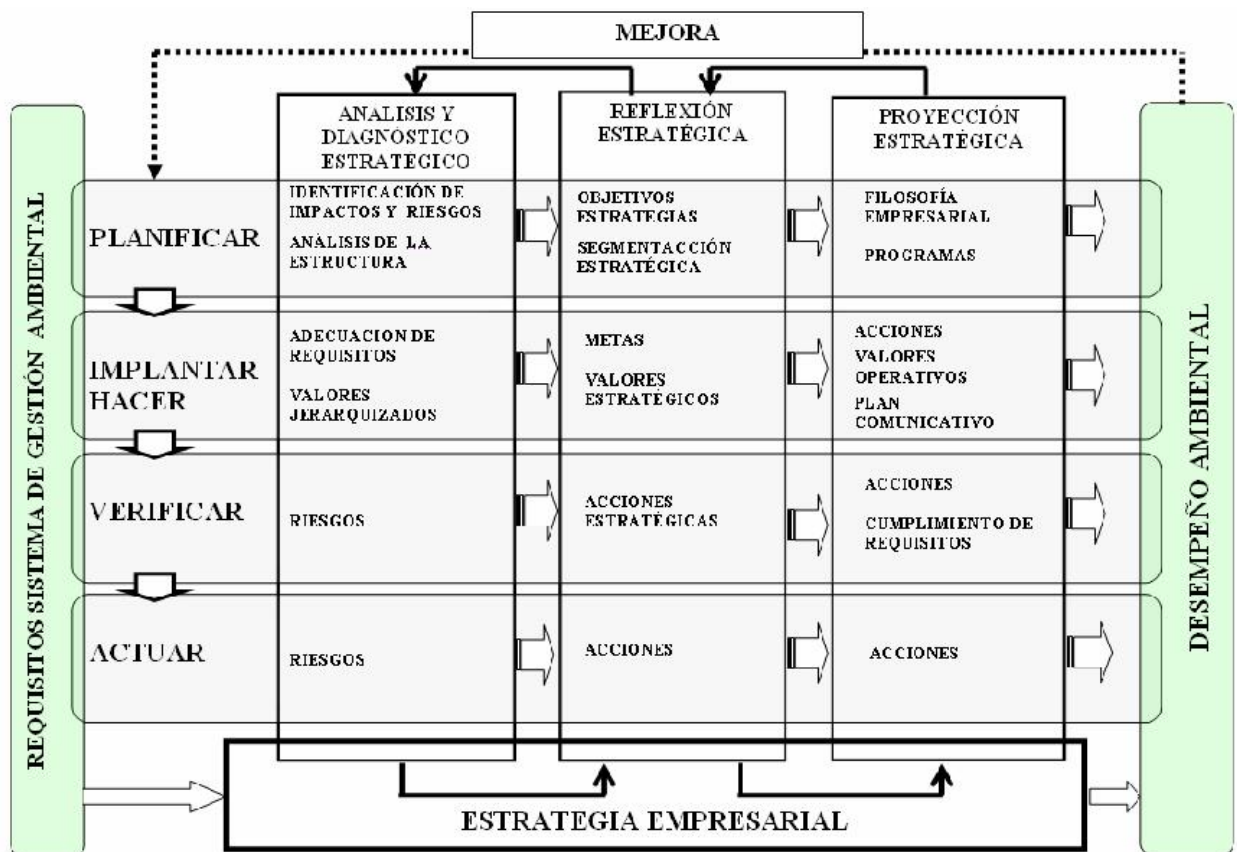


Figura No. 5. Dinamización de la Gestión Ambiental en la Estrategia Empresarial

## 2.1 ANÁLISIS PREVIO Y PREPARACIÓN PARA EL DISEÑO ESTRATÉGICO

La propuesta metodológica para la dinamización de la gestión ambiental en la estrategia empresarial está basada en la elaboración del procedimiento, con la intención, sobre todo, de facilitar que quién realiza este proceso pueda evaluar la situación ambiental que presenta la organización objeto de análisis y tomar un conjunto de medidas a manera de un programa capaz de llevar a la empresa hacia un desempeño ambiental más favorable.

El desempeño ambiental de la organización debe ser el resultado de la implantación de un sistema de gestión ambiental efectivo derivado del pensamiento estratégico y generado de la responsabilidad social puesta en práctica desde la concepción de la estrategia empresarial.

Es por esta razón que esta fase tiene como principales objetivos:

- Realizar un análisis de los principales antecedentes de la empresa



- Institucionalizar el cambio con énfasis en el logro de un desempeño ambiental responsable
- Conocer cuales son las creencias que predominan en dicha organización
- Lograr el compromiso a todos los niveles mediante el trabajo en equipos y la motivación del personal

## 2.2 INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

Esta fase debe convertirse en el punto de partida esencial, pues dependerá del período al cual se le vaya a construir los objetivos. No es de igual repercusión en los planes a largo plazo el diseño para el primer año que para años posteriores, así, cuando nos enfrentamos al período intermedio se deberán verificar si se mantiene la organización sin modificaciones al objeto social.

Deberá tenerse en consideración el reconocimiento de aquellas Variables Dinámicas que propiciarán el cambio, con capacidad para la generación y aporte de la energía necesaria como vía de lograr una gestión ambiental pertinente.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<p>Análisis de la relación entre el Objeto Social y las actividades que se realizan en la Empresa con enfoque de proceso y con una Visión ambiental. →</p> <p>Determinación de las Variables dinámicas para el proceso de cambio. →</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión documental</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> <li>➤ Aplicación de encuestas</li> </ul>
<p>Resultados a obtener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Total correspondencia del actuar de la organización con lo estipulado en su Objeto Social</li> <li>➤ Enfoque de las directrices y estrategias diseñadas hasta ese momento</li> <li>➤ Selección de las Variables Dinámicas</li> </ul>	

En lo referente al Análisis Histórico, se realizará el análisis de los macro indicadores en los períodos que anteceden y que se correspondan con el largo plazo, es decir, en correspondencia con los criterios de medidas diseñados, verificándose si existen aportes en la salida hacia el desempeño ambiental.



De ser necesario, para no poner en riesgo las metas de la organización, se asumirán los valores obtenidos para que al cierre del período que se diseña se logre el equilibrio con las metas acumuladas planificadas y si los valores no son indiferentes, distribuirlos entre los períodos restantes.

El análisis económico que aparece en esta fase no es con el objetivo de realizar un estudio muy profundo puesto que más adelante dentro del diagnóstico interno se analizan los indicadores económicos-financieros con más detenimiento. Este pequeño análisis se realiza con los macro-indicadores, o sea, ventas totales, ingresos totales, gastos totales, fluctuación de la fuerza laboral, etc. Es una manera rápida y sencilla de demostrar a un grupo de personas que la organización está o no atravesando problemas en su funcionamiento. Es necesario que se analicen de tres a cinco años como mínimo.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<p>Análisis del desempeño Histórico de la Organización</p> <p>↓</p> <p>Diagnóstico de las Creencias y presunciones Básicas en la organización</p> <p>↓</p> <p>Evaluación de las encuestas mediante un Procesador Estadístico</p> <p>↓</p> <p>Motivación y convencimiento para asumir el cambio hacia el desempeño ambiental</p> <p>↓</p> <p>Creación del Grupo de Expertos</p> <p>↓</p> <p>Definir el cambio necesario (Cambio de creencias o cambio de imagen y cultura)</p> <p>↓</p> <p>Discusión y Aprobación del Cronograma de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Revisión documental</li> <li>› Encuesta de Valores</li> <li>› Encuesta Estado de la Estrategia Empresarial</li> <li>› Análisis de los Macro-Indicadores de Gestión</li> <li>› Encuesta liderazgo legitimador para el cambio</li> <li>› Encuesta cultura organizacional actual y la preferida</li> <li>› Encuestas sobre Liderazgo y Estilos de Dirección</li> <li>› Informática</li> <li>› Análisis de los resultados</li> <li>› Conferencia-taller</li> <li>› Informatización de la información</li> <li>› Reunión con los principales dirigentes, obreros más destacados y personal de más experiencia</li> <li>› Técnicas para generar ideas</li> <li>› Consulta a Expertos</li> <li>› Reunión con el Grupo de Expertos</li> </ul>

**Resultados a obtener :**

- Estado actual de la organización y análisis de los principales antecedentes de la Empresa
- Creencias básicas que predominan en dicha organización
- Compromiso a todos los niveles hacia el proceso de cambio hacia un desempeño ambiental con más responsabilidad, con un reforzamiento del trabajo en equipo y motivación del personal
- Creación del grupo de Expertos

Como se puede apreciar, al concluir esta etapa se estará en una posición más favorable para, a partir de este instante, realizar el Diseño de la Estrategia Empresarial de la organización.

En el paso correspondiente al análisis de los Valores compartidos, se realizará un diagnóstico a través del cual definir si los valores propuestos alcanzan una magnitud tal que sea suficiente para declarar si están compartidos o y determinar aquellos que deben permanecer porque no alcanzan esta categoría y la definición clara y precisa

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Presentación del conjunto de posibles valores a compartir → ↓ Identificación del grupo principal de valores → ↓ Definición de los Valores a Compartir por la Organización su forma de Manifestación así como los Criterios de Medidas → ↓ Reducción a un grupo menor de valores a jerarquizar →	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encuesta para determinar los valores compartidos</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Método para alcanzar el Consenso</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas.</li> <li>➤ Análisis grupal de los resultados de la encuesta</li> <li>➤ Encuesta simplificada de los valores compartidos</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Método para alcanzar el Consenso</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> </ul>
<p><b>Resultados a obtener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valores Necesarios a Compartir por todos los miembros de la organización con su correspondiente forma de manifestación e indicadores concretos de desempeño y los valores jerarquizados.</li> </ul>	

En el caso de los Valores Estratégicos, es necesario lograr establecer la coherencia con la direccionalidad estratégica, así como con aquellos cambios que se han originado en la organización y que denotan un ascenso en las propuestas de la visión estratégica.

De cualquier forma, la revisión de la Misión debe realizarse con prioridad y siempre tratar de que aunque el análisis no conduzca a la reformulación muy profunda, sí implique una nueva interpretación de la pertinencia del momento con relación al necesario desempeño ambiental.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis de la Misión existente en la entidad ↓ Formulación de la nueva Misión favorecida por el análisis del Objeto Social y los Valores jerarquizados	> Revisión documental > Consulta a expertos utilizando la Tabla Comparativa  > Técnicas para generar ideas > Consulta a expertos
<b>Resultados a obtener:</b> > Formulación de la Misión de la empresa ajustada a las nuevas características y con un enfoque ambientalista.	

En el caso de la Visión se seguirá el mismo procedimiento que para la Misión.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis comparativo de la Visión existente, si es necesario ↓ Definición de la nueva Visión de la Organización	> Revisión documental > Consulta a expertos > Técnicas para generar ideas  > Revisión documental > Consulta a expertos > Técnicas para generar ideas
<b>Resultados a obtener:</b> > Correspondencia entre la Visión de la empresa y sus potencialidades reales.	

Al concluir esta etapa se tendrá una visión mucho más amplia del oficio de la empresa, se habrá analizado su objeto social, se tendrán los valores que guiarán la conducta de todos en la organización y serán evaluadas la Misión y la Visión de la organización, y en caso de

ser necesario se definirá una nueva Misión capaz de llevar a la organización al cumplimiento de todos sus objetivos y metas ambientales .

## 2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El Diagnóstico Estratégico mantendrá su vinculación con la naturaleza del Diseño de la Estrategia Corporativa, pues realmente a ella es a quien responderá en todo momento y mantener un alto nivel de actualización es necesidad de primer orden. Aunque ella responde a momentos diferentes, sí debe iniciarse a partir del Análisis Funcional, que será esencialmente la principal fuente de origen de los Factores Internos, sobre los que pesará en gran medida la forma en que estos han ido ejecutando las acciones, tributando al logro de los objetivos de la organización.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<p>Análisis de la situación interna Existente en la empresa →</p> <p>↓</p> <p>Análisis de riesgo ambiental</p> <p>↓</p> <p>Identificación y evaluación de los factores internos →</p> <p>↓</p> <p>Confección de la matriz de evaluación de los factores internos →</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión documental</li> <li>➤ Encuestas</li> <li>➤ Análisis funcional</li> <li>➤ Cadena de valor</li> <li>➤ Perfil estratégico</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Aplicación de encuestas reducidas</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Utilización del Software "Matriz de Pareamientos Cruzados"</li> </ul>
<p><b>Resultados a obtener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El diagnóstico de la situación interna de la empresa prestando atención a los riesgos ambientales</li> </ul>	

Una vez terminado este proceso estaremos en condiciones de realizar un análisis del entorno empresarial para determinar en que posición se encuentra la empresa para aprovechar las oportunidades que este nos brinda y eliminar las amenazas existentes. Los factores externos nos permiten identificar el contexto actual de los niveles del entorno en el que se desenvuelve la organización para conocer cuales son los factores más ventajosos, así como aquellos que representan problemas, es decir, las oportunidades y las amenazas. En esta etapa se pretende obtener información que muestre la situación

externa de la organización y de esta manera definir los factores que mayor connotación e influencia ejercen sobre la misma. Para el análisis externo se utilizan las siguientes técnicas:

- Análisis del macroentorno
- Análisis del microentorno

Variables del macroentorno (Análisis SEPTA o de las Dimensiones)<sup>28</sup>:

- Dimensión Tecnológica: Aparición de nuevas tecnologías, posibilidad de adquisición o no, desarrollo de programas que eleven el rendimiento de los procesos con producciones más limpias.
- Dimensión Económica: Situación económica del país, elevación o decrecimiento del PIB, desarrollo de programas de medidas que beneficien al país y su imagen en el marco de la responsabilidad social.
- Dimensión Sociocultural: Situaciones que favorezcan la elevación del nivel de conocimiento de los trabajadores de la organización, relaciones con entidades científicas, condiciones que eleven la calidad de vida de los trabajadores
- Dimensión Político legal: Aplicación de políticas extraterritoriales o nacionales que dificulten o favorezcan el desempeño de las organizaciones, fortalecimiento de relaciones con otros países, guerras, situaciones de tensión en zonas hacia donde se comercializa el producto
- Dimensión Ambiental: Aplicación de políticas gubernamentales en materia medioambiental, incremento o disminución de índices de enfermedades como cáncer, asma u otras enfermedades respiratorias, enfermedades de la piel, estados alérgicos por contacto, contaminación del aire, de los suelos, los ríos, entre otros

El análisis de estas esferas del macroentorno tiene como objetivo determinar los factores de influencia, es decir aquellos factores que tendrán una incidencia significativa sobre el desempeño y desarrollo de la organización así como en sus resultados. Dentro del análisis de los factores de influencia hay que considerar aquellos denominados de influencia

<sup>28</sup> Se define SEPTA: Dimensiones-Tecnológica, Ambiental, Socio cultural, Político y Económico- en la Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial del autor Einer Eduardo Aguilera Angulo, como Tutor Vilariño Corella, C.M., "Diseño de la Planeación Estratégica de la Empresa Comandante Ernesto Ché Guevara de Moa". 2006. pp. 100.

crítica, estos son aquellos acontecimientos, sucesos y fenómenos (naturales, sociopolíticos y económicos) que ocurren o pueden ocurrir que afectaran positiva o negativamente el cumplimiento de la misión. Son aquellos factores que la empresa no tiene posibilidad ni de propiciar ni de evitar.

Análisis del microentorno:

➤ Análisis del entorno competitivo (específico u operativo)

El entorno competitivo, específico u operativo es aquel que tiene que ver con el mercado donde compite la Empresa. Aquí hay que analizar: El tamaño del mercado, la demanda del mercado, la evolución de la demanda (la capacidad de compra), la diferenciación de los productos y la competencia, sus características, sus estrategias, sus cuotas de mercados, la posición competitiva de la empresa, la madurez del sector, el riesgo del sector (Cinco Fuerzas de Porter).

El entorno competitivo es un elemento esencial para la empresa, por lo que su conocimiento y el estudio de su evolución son cuestiones claves a la hora de diseñar una estrategia de empresa.

Los componentes del entorno competitivo (o fuerzas competitivas) se pueden agrupar en cinco (5) grupos.

- Competidores Potenciales (Posibles entradas de nuevas empresas)
- Grado de Rivalidad del Sector
- Existencias de Productos Sustitutos
- Poder de Negociación de los Clientes
- Poder de Negociación de los Proveedores

Cada una de estas cinco fuerzas competitivas, así como sus distintas combinaciones, influyen sobre los resultados a obtener, por lo que su conocimiento permitirá poder determinar que tipo de entorno competitivo o sectores, en cuales la empresa quiera estar y que otros conviene abandonar, en suma que estrategias se deben adaptar.

En cuanto a la relación Posición Competitiva – Madurez del Sector, esta se puede determinar si se aplica la matriz de igual nombre creada por Arthur D'Little<sup>29</sup>. Según este

---

<sup>29</sup> Ídem 3 pág. 75 .

autor cada empresa pertenece a una zona determinada en el mercado donde compite y según sea esta así serán las estrategias a trazar en la organización.

Las zonas y las estrategias a seguir son las siguientes:

#### Zona I. Desarrollo Natural

- Dedicar recursos para continuar y/o potenciar el desarrollo de las actividades para mantener la posición competitiva
- Estrategias de diferenciación (calidad, servicios, distribución, costos, I+D+i)
- Estrategias financieras y de management

#### Zona II. Desarrollo Selectivo

- Desarrollo de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) que generen mayores ingresos

#### Zona III. Abandono

- Venta

Otra herramienta muy usada es la Matriz BCG. El nombre de la misma proviene de la empresa consultora Boston Consulting Group<sup>30</sup>, que a principio de los años setenta divulgó una forma de presentar el perfil estratégico de una empresa en término de Crecimiento – Cuota de Mercado. Para realizar este análisis hay que agrupar los productos o servicio que la entidad provee en grupos más o menos homogéneos que constituyan las UEN principales. Al colocar cada una sobre la matriz que UEN el cuadrante según sea su posición.


Procedimiento	Herramientas utilizadas
<p>Análisis de la situación externa existente en el entorno de la empresa →</p> <p>↓</p> <p>Identificación y evaluación de los factores externos →</p> <p>↓</p> <p>Confección de la matriz de Evaluación de los factores externos con inclusión de la dimensión ambiental. →</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión documental.</li> <li>➤ Encuestas.</li> <li>➤ Análisis TASPE.</li> <li>➤ Matriz BCG.</li> <li>➤ Trabajo en grupo.</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas.</li> <li>➤ Utilización del Software "Matriz de Pareamientos Cruzados".</li> </ul>
<p><b>Resultados a obtener:</b></p> <p>El diagnóstico de la situación externa de la empresa</p>	

<sup>30</sup> Ídem 4

Después de haber determinado los factores internos y externos de la organización estaremos en condiciones de realizar un análisis estratégico para determinar en que posición se encuentra la empresa y saber las estrategias que se aplicarán.

El análisis estratégico se realiza a través de la matriz DAFO la que permite el diseño de las estrategias de acuerdo a la situación general de la empresa. Para esta matriz la selección de tres o cuatro factores es suficiente, pues de seleccionarse indistintos en cantidad, puede generar matrices de impacto que generan discrepancias con el cumplimiento de las metas, pues en el cuadrante donde predominen la cantidad de factores seleccionados, estos pueden poseer mayor cantidad de impactos que propician una selección subjetiva. Se recomienda la utilización de la Matriz de Saaty o de Triangulación. De esta matriz se derivan aquellas directrices estratégicas que tengan mayor impacto en la organización para el cumplimiento de la Misión de las que se derivarán los objetivos estratégicos y las respectivas estrategias fundamentales.

- Estrategia FO para el cuadrante "Ofensivo" se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades
- Estrategia FA para el cuadrante "Defensivo" se basa en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
- Estrategia DO para el cuadrante "Adaptativo" tiene como objetivo la mejora de las debilidades de la organización valiéndose de las oportunidades externas
- Estrategia DA para el cuadrante "Supervivencia" tiene como objetivo eliminar las debilidades de la empresa y eludir las amenazas externas

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Confección de la matriz DAFO <div style="text-align: center;">  </div> Formulación de las Estrategias Maestras	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Trabajo en grupo</li> <li>➤ Procedimiento para la elaboración de la Matriz DAFO</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En esta etapa se obtiene la ubicación estratégica de la empresa y se determinará el tipo de estrategia a seguir</li> </ul>	



Para lograr hacer efectivo y útil el diagnóstico se procederá a la realización de una Segmentación Estratégica racional y objetiva, siendo muy ética con estado de la organización con mucho rigor en su relación con la “salud de la entidad”

La Segmentación Estratégica posee fuertes nexos con las Áreas Funcionales, pues en la derivación de las estrategias, estas alcanzan las acciones específicas para lograr una efectiva implantación de la estrategia.

La finalidad de la segmentación estratégica es definir las Unidades Estratégicas de Negocio y poner de relieve los diferentes campos de batalla competitiva a una escala adecuada, creándose una unidad de análisis en la que se pueda fundamentar mejor el pensamiento y actitud estratégica.<sup>31</sup>

Por otra parte, la necesidad de dividir la empresa en Áreas de Negocios, o lo que es lo mismo, descomponerla en segmentos estratégicos, está determinada por no existir una posición competitiva global.<sup>32</sup>

Un segmento estratégico organizacional, denominado también Unidad Estratégica de Negocio, está constituido por un área de negocio específica y diferenciada del resto de las actividades empresariales.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis de la situación existente con relación a las UEN → ↓ Delimitación de cada UEN → ↓ Determinación de las UEN →	► Revisión documental ► Consulta a expertos  ► Técnicas para generar ideas ► Consulta a expertos  ► Técnicas para generar ideas ► Consulta a expertos
<b>Resultados a obtener:</b> ► Definición clara y certera de las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio con que cuenta la empresa	

Cada unidad estratégica se caracteriza por una combinación única de FCE y por un conjunto de competencias, habilidades y recursos específicos, es decir que para cada una

<sup>31</sup> Ídem 3. pág. 84

<sup>32</sup> Gárciga Marrero, Rogelio J.: Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Ed. Félix Varela. La Habana 2006. 121-124 p.

de estas unidades estratégicas son diferentes los clientes, los proveedores, los competidores, etc.

Otro paso que se debe tener en cuenta durante la segmentación estratégica es al determinación de las Áreas de Resultados Claves, que no son más que aquellas áreas que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización.

Las ARC deben ser identificadas con anterioridad a la determinación de los objetivos estratégicos de la organización. Esto, a la vez que nos permite apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores implicados en los resultados que dependen de cada área de resultado clave.

Para identificarlas se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- Son elementos de salida de la organización
- Son elementos de carácter interno que facilitan el funcionamiento mismo de la organización

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis de la situación existente con relación a las ARC → ↓ Delimitación de cada ARC → ↓ Determinación de las ARC →	➤ Revisión documental ➤ Consulta a expertos  ➤ Técnicas para generar ideas ➤ Consulta a expertos  ➤ Técnicas para generar ideas
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinación de aquellas áreas que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización permitiendo apuntar hacia las cuestiones importantes y facilitar la participación de directivos y trabajadores implicados en los resultados de cada área. Es importante lograr el diseño del ARC que determina la gestión integrada de los procesos.</li> </ul>	

Es importante definir aquellos Factores Claves de Éxito (FCE) que tendrán gran repercusión en lo competitivo.

Los FCE incluye aquellos elementos que dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles.

Responden a las preguntas: ¿Cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad?

¿Cómo lograr una sostenibilidad efectiva?

Son los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta.

Siempre con una conexión muy fuerte con los Valores Estratégicos de la organización.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<p>Análisis de la situación existente con relación a las FCE dando preferencias a la dimensión ambiental</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Delimitación de cada FCE</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Determinación de las FCE</p>	<p>➤ Revisión documental</p> <p>➤ Consulta a expertos</p> <p>➤ Técnicas para generar ideas</p> <p>➤ Técnicas para generar ideas</p> <p>➤ Consulta a expertos</p>
<p><b>Resultados a obtener:</b></p> <p>➤ La formulación de los FCE que nos permiten concentrar esfuerzos y recursos y conocer el estado actual de la empresa considerando la competitividad de los factores de la dimensión ambiental.</p>	

La Segmentación Estratégica podrá realizarse como antecedente al diagnóstico estratégico si se considera que es por vez primera o bien para dar seguimiento, dentro de una nueva etapa, a las exigencias a la salida del diagnóstico. Está muy relacionada al análisis funcional, específicamente con su entorno. El escenario <sup>33</sup> es la descripción de un estado hipotético que determina las condiciones que definen el entorno en que la organización estará inmersa. La idea básica de este método es identificar las tendencias y

<sup>33</sup> Bases Metodológicas y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo basada en valores. Colectivo de autores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. Ciudad de La Habana. Septiembre de 2004. Primera edición. pp. 83.

las incertidumbres del presente, y con la combinación de ambas visualizar mundos futuros que sean coherentes internamente y resulten posibles.

Se clasifican de tres maneras:

- Realista o probables, en el cual se analiza el comportamiento de las variables teniendo en cuenta los acontecimientos actuales, es el escenario que se define atendiendo al resultado del análisis prospectivo de las variables esenciales de la organización. Es el más exacto y el que se cumplirá si el comportamiento de las variables permanece sin sufrir cambios significativos
- Pesimista, en el cual se analiza el comportamiento de las variables teniendo en cuenta un aumento de la agresividad y la tensión en las diferentes dimensiones, o sea, incremento de la competencia, recrudescimiento de políticas, pérdida de mercados, etc.
- Optimista, en el cual se analiza el comportamiento de las variables teniendo en cuenta una mejoría significativa en las diferentes dimensiones, o sea, todo lo contrario al escenario pesimista

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis de los resultados alcanzados en la etapa anterior (prospectiva) <div style="text-align: center;">→</div> <div style="text-align: center;">↓</div> Elaboración de escenarios <div style="text-align: center;">→</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo en grupo.</li> <li>➤ Consulta a experto.</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Dinámica de grupo</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El diseño de los escenarios con las dimensiones pertinentes en especial la dimensión ambiental</li> </ul>	

Los métodos de escenarios permiten apreciar mejor las consecuencias a largo plazo, las tendencias existentes y potenciales, y sus interrelaciones. Como quiera que los escenarios tengan como finalidad identificar futuros alternativos posibles acerca de los problemas que se estudian, ellos representan un punto de partida para la formulación estratégica y a partir de aquí definir la filosofía de la organización.

La filosofía empresarial como una de las etapas fundamentales en el proceso de Planeación Estratégica, es un arma poderosa si se quiere elevar el desempeño de manera general en la organización. Sirve de fuente de inspiración convirtiendo las actividades

diarias en motivaciones y a los trabajadores en colaboradores activos en busca de los propósitos empresariales, eleva la motivación y el compromiso.




Recordemos que no es lo mismo "dirigir personas" que "dirigir a personas". La diferencia radica en el grado de motivación y compromiso que tengan las personas, el dirigir personas a este nivel resulta fabuloso si se quiere llevar a cualquier organización hacia estadios superiores.

La filosofía empresarial abarca cuatro grandes temas:



- Va dirigida al trabajo y las relaciones con los Grupos Primarios (proveedores, clientes, la comunidad e instancias de nivel superior)
- Es una declaración de Objetivos Generales sobre el desempeño esperado, expresado en términos de crecimiento y rentabilidad
- Es una definición de las políticas empresariales básicas (logística, calidad, recursos humanos, medio ambiente, clientes). Son el reflejo del estilo de dirección
- Es una declaración de los Valores Necesarios a Compartir, definen las creencias, reglas y el comportamiento de las personas y la organización.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<p>Análisis de todos los resultados obtenidos en las etapas anteriores →</p> <p>↓</p> <p>Declaración de la Filosofía Empresarial enfocada a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuestro Propósito y Alcance →</li> <li>➤ Nuestro Capital Humano</li> <li>➤ Nuestros Clientes</li> <li>➤ Nuestros Proveedores</li> <li>➤ Nuestra Comunidad</li> <li>➤ Nuestro Crecimiento</li> <li>➤ Nuestro Beneficio</li> <li>➤ Nuestro Liderazgo en el Mercado</li> <li>➤ Nuestro Liderazgo en la Calidad</li> <li>➤ Nuestro Liderazgo ambiental</li> <li>➤ Nuestra Responsabilidad Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión de la documentación</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> </ul>
<p><b>Resultados a obtener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definición de la Filosofía Empresarial</li> </ul>	

Después de terminada esta fase, es necesario hacer una breve retroalimentación hacia la definición de la Visión antes de pasar a la próxima etapa y evaluar nuevamente si hacia donde nos hemos propuesto llegar al finalizar el período sigue siendo posible luego de analizar el comportamiento de las variables fundamentales y los posibles escenarios donde se moverá la organización en el futuro.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Revisión de la Visión declarada teniendo en consideración los elementos de la  Reflexión Estratégica  De ser necesario redefinir la Visión 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consulta a expertos</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De ser necesario una nueva Visión adaptada a las condiciones reales de la organización</li> </ul>	

Después de haber elaborado la Filosofía Empresarial y saber hacia donde queremos dirigirnos en un futuro, estaremos en condiciones de elaborar o reelaborar las políticas que son las que regirán el comportamiento de la organización en el período, son guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Su función es acotar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de la Misión.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis de las políticas  Corrección o ajuste  de las políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión documental</li> <li>➤ Trabajo en grupo</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> <li>➤ Técnicas para generar idea</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conjunto de políticas que permite ganar mayor claridad acerca del rumbo a seguir y posibilita una mayor participación e independencia en la toma de decisiones, bajo una concepción de integración.</li> </ul>	

## 2.4 REFLEXIÓN Y PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

Ha llegado el momento de formular los Objetivos Estratégicos que permitirán planear que se quiere lograr en el futuro y se trazarán las Estrategias que definirán el conjunto de acciones y tareas que nos proporcionarán la llegada exitosa a un buen desempeño ambiental.

Un objetivo es un punto hacia el cual se quiere llegar. Se trazan después de haber estudiado los problemas internos y externos y para todas las áreas vitales de la empresa.

Estos deben establecerse por Áreas de Resultados Claves (ARC) partiendo del concepto de que estas constituyen aquellas áreas o aspectos del trabajo de la empresa que resultan decisivas para su subsistencia y desarrollo y trazarse teniendo en cuenta a todos los FCE definidos en la segmentación estratégica.

Los Criterios de Medida son indicadores y magnitudes a utilizar para medir el cumplimiento de los Objetivos. Son las salidas principales de ellos. Facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos planteados, además su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de auto evaluación. En esta etapa se debe realizar la formulación de los Criterios de Medida.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis de los Objetivos existentes en la entidad y su relación con las ARC y los FCE definidos en la Segmentación Estratégica, identificando la visión ambiental ↓ Elaboración de los nuevos Objetivos Estratégicos con sus criterios de medidas según el resultado obtenido en el análisis prospectivo ↓ Elaboración de Programa Ambiental	> Revisión documental > Consulta a expertos > Trabajo en grupo > Técnicas para generar ideas  > Técnicas para generar ideas > Consulta a expertos  > Trabajo en Grupo > Consulta a expertos
<b>Resultados a obtener:</b> > Las metas que se persiguen en la organización, es decir, los Objetivos Estratégicos y sus criterios de medidas	

Esta es la última etapa, pero a pesar de ser la última no es la de menor importancia, por el contrario, es de una gran importancia, pues a partir de ahora comienzan a implantarse todos las salidas del proceso de Planeación Estratégica, y es precisamente el Despliegue de las Estrategias lo que propiciará que se cumpla debidamente lo planificado, además permitirá construir la verdadera arquitectura para la organización y su máxima contribución al control en la ejecución de los planes.

## CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II:

El procedimiento para la dinamización de la gestión ambiental logrado se adecua a las condiciones de la empresa objeto de investigación, utilizándose una tecnología certificada para el diseño e implantación de la Estrategia Empresarial, así como las definiciones de la NC-PAS 99:2008 en la que se establecen los requisitos para el sistema de gestión integrado.

El proceso inserción de la gestión ambiental que permita su dinamización en la Estrategia Empresarial se logra a través de la adecuación de los elementos a los requisitos de la NC ISO 14001 y que se suscitan en cada una de las etapas de las tres fases: Análisis-Diagnóstico, Reflexión y Proyección, donde los componentes de gestión se insertan con pertinencia a través de procedimientos específicos para los cuales se detallan los objetivos, los instrumentos correspondientes y los resultados esperados. La transversalización de la Gestión Ambiental se realiza mediante la definición del ciclo PHVA.

La organización lógica y secuencial, así como la concepción integradora y coherente del procedimiento diseñado, lo convierte en una valiosa herramienta práctica para la dinamización de la gestión ambiental empresarial, lo cual ofrece una solución viable al problema científico planteado en esta investigación.



## **CAPÍTULO III DINAMIZACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA TABACO TORCIDO DE HOLGUÍN**

Este capítulo tiene como objetivo implantar el procedimiento para la dinamización de la Gestión Ambiental en La Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín, que como organización agroindustrial generadora de desechos enmarca su desempeño ambiental en el entorno legal de su responsabilidad social y el control sobre sus residuales y su impacto ambiental. Se aplicará una metodología que sea flexible y pertinente con las normas y regulaciones ambientales.

### **3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA TABACO TORCIDO DE HOLGUÍN**

Esta entidad económica fue creada el día 15 de Diciembre de 1976 según la Resolución No. 288 por el Ministerio de la Industria Alimenticia, en sus inicios contaba solo con 10 unidades productoras de tabaco para el consumo nacional. A partir del año 1984 comienza a tener un auge en su desempeño y pasa a formar parte del Ministerio de la Agricultura, subordinándose al Grupo Empresarial TABACUBA. En 1997 da inicio a la producción de tabacos para la exportación en sus instalaciones.

En el año 1999 se comienzan a dar los primeros y necesarios pasos para el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y con fecha 30 de Mayo del 2003, al amparo de la Resolución 831/2003 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros inicia la etapa de implantación como sistema empresarial en perfeccionamiento. La oficina central de esta empresa se encuentra situada actualmente en la calle Miro, número 261 entre Ángel Guerra y Peralejo, ciudad de Holguín.

El Objeto Social de la organización (ver Anexo 9) se encuentra contenido en el expediente de Perfeccionamiento Empresarial, este se centra, en la producción de tabacos para el consumo nacional y para la exportación adicionándosele la actividad de acopio y beneficio del tabaco en rama, así como otras actividades previstas según Resolución 841/2005 del Ministerio de Economía y Planificación.

La estructura organizativa de la empresa (ver Anexo 10) 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 despalillo 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

#### Cumplimiento del Objeto Social:

El diseño estratégico está en correspondencia a su Objeto Social. Todas las estrategias trazadas están enfocadas al desarrollo de las actividades que dan cumplimiento al mismo y que realmente aportan utilidades a la organización. La producción comercializada está legalmente respaldada por los procesos contractuales como respuesta a la Responsabilidad Social adquirida. Al revisar las Auditorías realizadas a la organización se evidencia a través de los informes de resumen que la empresa cumple con su Objeto Social. Se cumplen con las Legislaciones ambientales definidas en los contratos con los clientes y proveedores a través de los requisitos ambientales para en cada caso lograr minimizar los riesgos antes y durante la utilización de los recursos materiales para cada proceso.

#### Desempeño Histórico de la Organización:

Históricamente la organización ha tenido definidos los valores que ha estimado como compartidos, sin contextualizar los mismos a los efectos de lograr cambios de manera sostenida en la concepción de la gestión ambiental. La cultura organizacional se ha movido en términos tradicionales pues en los procesos de diseño estratégico no se han aprovechado los espacios de análisis para marcar la incidencia necesaria hacia el desempeño ambiental.

En diferentes momentos del ciclo de vida de la organización, su previsión ha sido dirigida hacia las metas, pero alejadas de las metas ambientales particularizadas en la concepción de la gestión ambiental.

La Dirección por Objetivos está enmarcada en su pleno desarrollo a partir de la inserción de la empresa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial aprobado con fecha 30 de mayo de 2003, al amparo de la Resolución 831-2003 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Al analizar las tendencias de los objetivos respecto a la sostenibilidad, no existen evidencias claras de que se hayan declarado programas o estrategias específicas para denotar el accionar del sistema de gestión ambiental. Dadas las características de los procesos de la estructura productiva que se desarrollan en la organización, estos poseen una carga contaminante baja, decretadas por auditoría de la Academia de Ciencias de Cuba como de impactos moderados al medio ambiente.

Al analizar los indicadores directivos vinculados a los criterios de medidas, se hace necesario destacar que la entidad logra de forma continuada en el último quinquenio el cumplimiento de los planes de aporte al Estado como muestra de su Responsabilidad Social, manteniendo de forma coherente el cumplimiento de los planes de ingresos. Es de significar el seguimiento a las fichas de costos para cada proceso, de lo que se infiere que la relación Ingresos /Gastos es de permanente observancia.

### 3.2- INSTITUCIONALIZACION DEL CAMBIO

El haber demostrado la existencia del problema, evaluado el nivel de conocimiento del estado del SGA en la organización propicia un mayor nivel de proactividad hacia el cambio. Lograr insertar la gestión ambiental en la Estrategia Empresarial constituye un gran reto en las condiciones actuales y es por ello que se debe estimular a través del conocimiento de cuáles deben ser las variables dinámicas con capacidad efectiva para activar los resortes esenciales que favorecen la gestión ambiental en la empresa. Para lograr desarrollar el proceso de diseño de la Estrategia Empresarial se realizó la formación del grupo de expertos, considerados dentro de esta categoría por los criterios de selección: Años de experiencia en el sector, Años de permanencia en la EABTTH, Habilidades, prestigio y conocimientos, y en el caso de los directivos capacidad para ejercer el liderazgo.

A través del análisis estadístico se logran determinar los factores dinámicos que influyen en la proactividad de los cambios organizacionales hacia una gestión ambiental efectiva. Al realizar el estudio, se logran correlacionar las variables dinámicas en correspondencia a

los factores o resortes dinámicos, atendiendo a su estructuración dentro de las dimensiones determinadas al efecto, dada la naturaleza de los mismos.

Dimensiones	Factores	Variables Dinámicas
Del comportamiento humano	Fuerzas Restrictivas y Fuerzas Dinámicas	Valores Operativos, Valores Estratégicos, Estructura, Comunicación, Motivación, Satisfacción, Liderazgo, Instrucción y conocimiento, compromiso, Retroalimentación, Alineación de las Políticas, Resistencia al Cambio
Tecnológica	Adaptación, Transformación y Procesos	Diseño Estratégico, Organización del Trabajo, Diseño de Procesos, Integración de procesos, Capacidad Tecnológica, Complejidad tecnológica, Experiencia Organizacional y Desarrollo de las TIC, Tamaño de la Organización
Proactiva	Motores Internos, Motores Externos	Habilidades Administrativas, Capacidad de Dinamización, Capacidad de Decisión, Capacidad de Normalización

Fuente: Elaboración propia.

La empresa cuenta con una Planeación Estratégica y en su proceso de perfeccionamiento ha cultivado y jerarquizado el valor de la apertura al cambio y su asimilación en el actuar de los colectivos laborales.

Los Valores en la Organización:

Después de aplicarse el procedimiento para la identificación de los Valores que se encuentran compartidos por los miembros de la organización, y finalmente se declaran como Valores necesarios a compartir los siguientes:

Enfoque al cliente	Calidad Total	Desempeño
Eficiencia	Responsabilidad	ambiental
Disciplina		Competitividad

El reflejo de la Responsabilidad Social necesaria se logra con la inserción del sistema de valores en la filosofía de la organización. La demostración palpable lo constituye el Plan Comunicativo de Valores, que responde a la capacidad de dinamizar los mismos a través del Sistema de Comunicación y puesto en práctica fundamentalmente mediante el Manual de Identidad Corporativa. Los mecanismos de Comunicación deben erigirse como las formas de expresión de dichos valores integrados.

## VALORES NECESARIOS A COMPARTIR POR LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

VALORES	OBJETIVOS Y EXPRESIONES
Enfoque al cliente	Trabajar para alcanzar resultados teniendo en cuenta las preferencias, con asequibilidad alta, buena comunicación para con el cliente interno, nivel de actualización en temas generales, transmitiendo seguridad, confianza y sin exteriorizar las restricciones, siendo transparente, preciso, con gran capacidad de resolución de problemas y reducción de no conformidades
Eficiencia	Metas cumplidas identificadas con las metas de la organización y de resultados superiores a los esperados. Capacidad de innovación y generalización. Desempeño excelente, razonable, creativo, buen comunicador, resultados concretos, máximo aporte, favorece el desempeño de los demás. Poseedor de alternativas ante las restricciones y desviaciones de los procesos. La sostenibilidad constituye el argumento para el ahorro y la economía de recursos. Cada proceso es efectivo en la medida que mantenga bajo control los riesgos
Responsabilidad	Cumplir con las normas de conductas que enmarcan la ideosincracia de nuestro sector y los principios de la revolución. Alineación de las metas. Elevado nivel de compromiso que genera optimismo y capacidad de solución de los problemas en la organización como vía de erradicación del "No se puede".
Desempeño ambiental	Correcta identificación del riesgo que presupone la ejecución de programa ambiental y los resultados justos en las decisiones que puedan interferir con el concepto de humanismo y de responsabilidad social generando producciones limpias, los cuales aportan sustentabilidad empresarial [contaminación residuales líquidos, sólidos, emisiones gases, visual y auditiva]. La seguridad y condiciones de trabajo constituyen premisas para la gestión ambiental.
Calidad Total	Eficiente aplicación de las normas y procedimientos en el desarrollo o ejecución de los procesos sustantivos, un compromiso por la calidad a todos los niveles, metas individuales y colectivas a favor de la mejora, mantener el concepto calidad sin menguar el valor del producto
Disciplina	Cumplimiento cabal de las tareas, procedimientos específicos, el reglamento interno, normas establecidas y parámetros de la emulación. Con postura ética como reflejo de la cultura del sector ante grupos de interés como muestra de nuestra idiosincrasia. Mantener una conducta de eficiencia energética
Competitividad	Trabajo en equipo, valor agregado para clientes y proveedores, soluciones oportunas. Poseer capacidad innovativa y de generalización.

## PLAN COMUNICATIVO DEL SISTEMA DE VALORES

IMPLICADOS	MECANISMO DE COMUNICACIÓN				
	Vallas	Plegables	Cartas	Boletines	Tarjetas
Alta Dirección	Ser comunicador de los Valores y la filosofía empresarial Estratégicos. Ser divulgador Valores Estratégicos y la filosofía empresarial. Divulgar identidad Corporativa.	Ser portadores del sistema de valores de la organización y la filosofía empresarial permanentemente.		Informar la evolución histórica de la organización y acontecimientos. Mensualmente.	
Dirección Intermedia	Ser comunicador y portador de los Valores Estratégicos y la filosofía empresarial	Ser portadores del sistema de valores de la organización y la filosofía empresarial permanentemente.		Informar evolución histórica de la organización y acontecimientos. Mensualmente.	
Trabajadores	Ser portador de los Valores Estratégicos	Ser portadores del sistema de valores de la organización permanentemente.	Reconocimiento por actitudes destacadas en su trabajo. Eventualmente.	Publicar hechos y actitudes relevantes y acontecimientos. Mensualmente relacionados con la GAE.	
Clientes		Conocer los valores de la organización que apoya su trabajo		Informar evolución histórica de la organización y comprensión del fenómeno global medioambiental.	Divulgar el sistema de valores de la organización. Permanente.
Proveedores		Conocer los valores de la organización para la cual trabaja		Informar evolución histórica de la organización y comprensión del fenómeno global medioambiental.	Divulgar el sistema de valores de la organización. Permanente.
Comunidad local					Divulgar el sistema de valores de la organización. Permanente.

### Análisis de los Valores Estratégicos en EABTTH:

Para la definición de los aspectos y elementos estratégicos necesarios para desarrollar los cambios que se requieren en la organización debe realizarse la revisión de los Valores Estratégicos ya que los mismos deben ejercer la mayor influencia posible en el desempeño ambiental de la organización.

### Análisis de la Misión:

Para lograr un diagnóstico efectivo es necesario valorar aquellos componentes esenciales.

Misión Actual: "Satisfacer los compromisos contractuales, las regulaciones estatales establecidas y los requisitos de Habanos S.A., ATM del Grupo TABACUBA y otras partes interesadas, teniendo como premisa el cumplimiento de los requisitos de eficiencia y eficacia planificados, la jerarquización de valores en el mejoramiento de los procesos asociados al acopio, beneficio y elaboración de tabacos, el bienestar de los trabajadores, la calidad del producto y servicios que se oferten y el entorno laboral".

La revisión de la misión permite definir que posee valores jerarquizados en su diseño que tributan a la filosofía de la Dirección, que responde a un enfoque a proceso en correspondencia a las NC ISO 9001, al expresar cumplimiento de los requisitos, no se declara valor alguno que responda a la responsabilidad social ante el medio ambiente, posee enfoque al cliente interno, refiere con toda claridad los clientes externos y las partes interesadas, no expresa tácitamente los productos o servicios que satisface. Se reconoce que su elaboración no ha sido el resultado de un proceso de diseño en el seno del ápice estratégico, sino construida y redactada sobre la base de las creencias en una de las áreas funcionales, por lo que, su comprensión no resulta fácil.

### Análisis de la Visión:

La Visión que ha exhibido la organización para el largo plazo tiene como expresión lo siguiente:

"La Empresa de tabaco de Holguín las demandas de productos y servicios de los clientes internos y externos, el desarrollo de los procesos con la aplicación de un sistema de gestión de la Calidad hacen que exista una relación efectiva, un crecimiento sostenible de las utilidades después de impuesto y un desempeño eficiente en el cumplimiento de las funciones asignadas".



Al efectuar la revisión de la Visión como Valor Estratégico, se ha logrado conocer que se diseñó con las mismas características de la misión y posee características particularmente más cercanas al diseño de la misión que para una Visión. No es corta ni precisa, tampoco ambiciosa o retadora. Los valores están implícitos. Sí está identificada con la organización.

Al realizar el diagnóstico a los Valores Estratégicos representativos de la organización queda bien definido que no poseen elementos que denoten la visión estratégica necesaria que favorezca la gestión ambiental, centrados fundamentalmente en la gestión de la Calidad a través de su Política.

En la misión no se declaran valores jerarquizados vinculados a la responsabilidad social de la organización en el contexto ambiental, no obstante, en ella está referida el ambiente interno a través de la satisfacción y bienestar de los trabajadores en el contexto de las condiciones de trabajo y ambiente laboral.

En la visión no se logran enunciar retos a la sostenibilidad de la empresa ni su potencialidad para el futuro.

Los Valores Estratégicos resultantes del proceso de análisis para su rediseño son los siguientes:

#### MISIÓN:

“La Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín satisface necesidades de sus clientes con enfoque a Calidad Total, la eficiencia de sus procesos y un desempeño ambiental efectivo, con un colectivo de trabajo altamente competitivo”.

#### VISIÓN:

“Somos líderes de la producción sostenible del mejor tabaco torcido en la región oriental”

### 3.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

El Diagnóstico Estratégico de la Organización está vinculado directamente al análisis de los factores internos a través del perfil competitivo y del análisis funcional. El resultado del mismo después de aplicado (ver Anexo 11) el instrumento informático “PRODIAG-FUNCIONAL” (ver Anexo 12) se presenta a continuación:

El Perfil Competitivo se muestra en la Figura 6

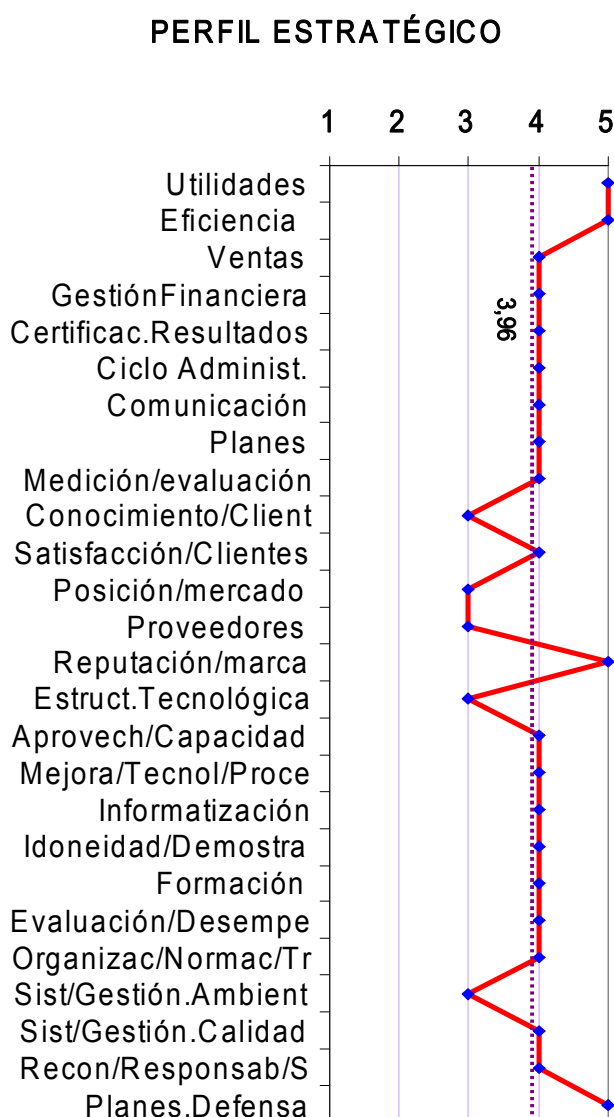


Figura 6. Perfil Competitivo de la EABTTH

El Valor promedio alcanzado es de 3,9617 lo que nos indica que la organización es de un desempeño integral bueno. Dadas las características del sector y por ser una entidad que sus clientes fundamentales son los que comercializan sus producciones la mercadotecnia está deprimida estando en relación con el conocimiento de los clientes y posicionamiento del mercado donde la entidad comercializadora del Grupo TABACUBA se encargan de dichas actividades. En el Análisis de los proveedores, estos están fijados por las Políticas del Sector.

La evolución del Sistema de Gestión Ambiental es lenta y aún persisten debilidades por el bajo nivel de integración a los sistemas. Este Sistema a partir de la definición del Decreto No 281 está recibiendo un cierto nivel de avance pero insuficiente aún. En el Diagnóstico a la gestión ambiental empresarial (GAE) se aprecia lo siguiente:

El diagnóstico para conocer las manifestaciones en la cultura organizacional, a partir de las observaciones directas, entrevistas informales y encuestas realizadas, se pudo constatar que existen pocos conocimientos en los trabajadores respecto a las acciones fundamentales de la empresa en función del cuidado y preservación del ambiente. A pesar de que existen estrategias para la capacitación en el tema ambiental y se realizan acciones que contribuyen a esto, destacándose las lecturas sistemáticas por el lector de tabaquerías de aspectos relacionados con la temática ambiental, no hay una concienciación de las políticas, metas y aspiraciones ambientalistas de la organización.

Sobre la protección del ambiente tampoco se constató una cultura sólida, no existe una preocupación generalizada por el ahorro de recursos, ni el control de la generación y vertimiento de desechos, tampoco es hábito considerar criterios ambientales para evaluar los productos y procesos.

Como parte de la investigación sobre la cultura empresarial realizada en la organización se aplicó entre otras, una encuesta para conocer el nivel de implantación de la gestión ambiental empresarial. Para el diagnóstico, se realizó el cálculo del tamaño de la muestra de miembros de la organización para diferentes estratos, a partir del cual se obtienen resultados estadísticamente significativos, lo que propicia un acercamiento a la situación real en que se desempeña la Empresa, obteniéndose con respecto a la gestión ambiental empresarial (GAE) los siguientes resultados: (ver Anexo 13)

Los aspectos positivos fueron:

Se reconoce que la GAE asegura eficiencia económica a partir de la interrelación establecida entre consumo de electricidad, de combustibles y lubricantes y consumo de materias primas, con la sostenibilidad, propiciándose la evaluación periódica de los índices y normas de consumo de los recursos que utiliza la organización.

Los aspectos negativos fueron:

No existe una cultura ambiental, ni conocimientos suficientes para hacer una buena contribución a su implementación. No se ha logrado la educación ambiental necesaria para su concepción inicial.

No se realiza la valoración sistemática del efecto de los residuales en cada uno de los procesos, tampoco se logra una adecuada clasificación de los residuales y la concepción de su aprovechamiento.

La GA no está planificada e insertada en la estrategia empresarial, ni se planifican acciones ambientales en los planes de trabajo, existiendo desconocimiento de la legislación ambiental vigente.

No se conocen la política y metas ambientales de la organización, ni están insertadas en la misión y la visión de la empresa. El diagnóstico ambiental no forma parte del diagnóstico estratégico en la Estrategia Empresarial.

Poca participación de los trabajadores en la concepción del Sistema de Gestión Ambiental.

El Perfil de Evaluación de los elementos de gestión ambiental empresarial (Figura 7) denota el desconocimiento general de los elementos de gestión ambiental que existe en la empresa. Solo el 27,8% de los elementos de gestión evaluados poseen evaluación satisfactoria y la mayoría referidos a la documentación del sistema.

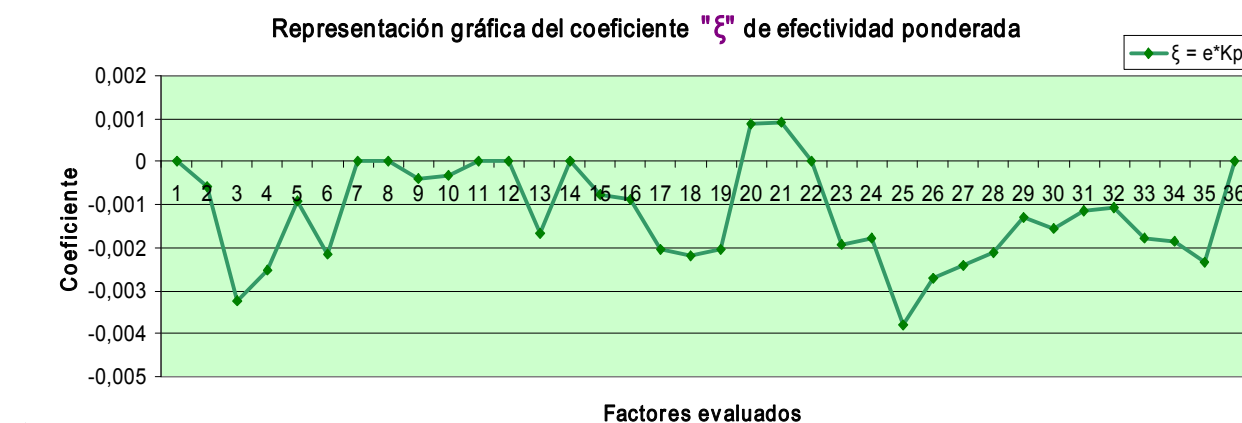


Figura 7 Representación de la efectividad Ponderada de la gestión ambiental.

Otras de las muestras que evidencia el nivel real de implantación del SGA es el aportado por el PRODIAG-GAE el cual nos ofrece en sus resultados la evaluación de percepción

sobre el nivel de gestión ambiental (azul) en la organización, el mismo es discordante con el estado real (rojo).

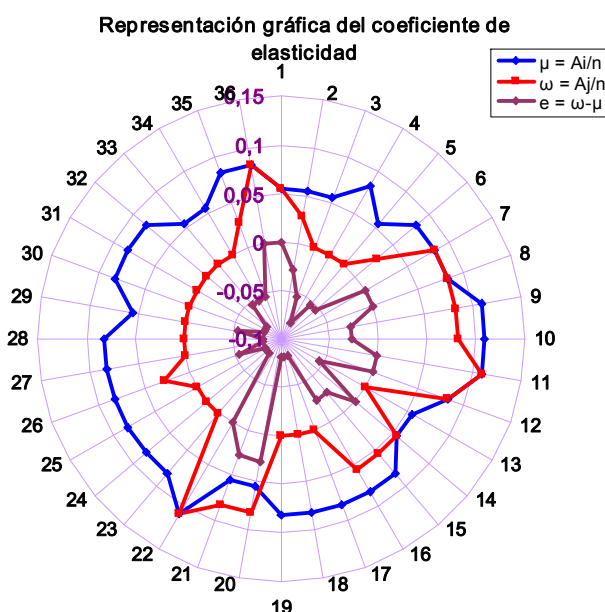


Figura 8. Representación de la relación percepción-diagnóstico

El SGA se encuentra enmarcado en un área funcional y atendido por un especialista, en el cual se centra toda la responsabilidad de la gestión. Los objetivos creados para la organización no poseen indicadores para la mejora del desempeño ambiental.

Todo lo anterior evidencia la concepción inadecuada en la planeación estratégica de la gestión ambiental y su concreción por falta de un procedimiento viable para lograr dinamizarla eficazmente como un sistema de la estrategia empresarial.

Factores internos:

FORTALEZAS	Trabajadores especializados y con experiencia en el oficio
	Capacidad productiva disponible para incrementar la producción de tabaco torcido y en rama
	Es una empresa en perfeccionamiento
	Ubicación estratégica de las UEB para el turismo
	Crecimiento de la fuerza joven altamente calificada
	Capacidad para reciclar desechos sólidos
	Grupo de Mejora para la implementar el sistema de gestión ambiental
	Los procesos productivos no generan impactos ambientales negativos de consideración
	Viabilidad para la capacitación ambiental a través de los Lectores de tabaquerías

<b>DEBILIDADES</b>	Falta de equipos para la comunicación interna en la empresa.
	Pobre desarrollo de la informática en las UEB
	El crecimiento de los planes de producción no se corresponde con la capacidad de almacenaje
	Deficientes condiciones de trabajo en las UEB
	Déficit de transporte de carga y ligeros
	Producciones subsidiadas
	Ubicación geográfica de las UEB con relación a la Empresa
	Hacinamiento de las áreas productivas en las UEB
	No- existencia de comedor en las UEB de Tabaco Torcido para el Consumo Nacional lo que afecta el régimen de trabajo y descanso.
	Insuficiente autoabastecimiento de productos para la alimentación de los obreros
	Producciones propensas al lucro
	Tecnologías manuales para la producción provocando sobreconsumo de materias primas.
	Carencia de equipos y medios de protección contra los olores penetrantes de las materias primas.

Al diagnosticar las Variables del Macroentorno de la Organización para la definición de su estado ante este entorno y asumir la potencialidad de los factores externos que posibiliten la creación de los escenarios, se logra determinar que en la dimensión tecnológica los factores de mayor relevancia lo constituyen aquellos que aseguran una producción más limpia y crean un ambiente más favorable para elevar el nivel de productividad. El sector no está dentro de las prioridades de la estrategia nacional que han de favorecer procesos de reingeniería como componente de cambio.

La dimensión económica está marcada por la necesidad de elevar la productividad con calidad a causa de exigencias del mercado internacional donde coexiste la competencia desleal. Los niveles de demanda de los productos ha sufrido una contracción por el efecto de la situación económica internacional con fuerte incidencia en la economía nacional.

La dimensión Político-legal amplía sus efectos especialmente sobre la necesidad de cambios en las organizaciones a diferentes niveles partiendo de los OACE.

Las políticas para la comercialización de los productos cada vez se hacen más reacias a causa de la influencia de un entorno político que recrudece su influencia negativa bajo presiones que limitan la efectividad de los esfuerzos para poder desarrollar nuevas marcas y segmentar el mercado con una visión propia de nuestras producciones diversificadas.

En el entorno nacional, las Políticas se hacen cada vez más restrictivas para asegurar las marcas de productos existentes. Las empresas del sector están representadas en una entidad con capacidad para negociar y comercializar las producciones lo que ha reducido los competidores internos en el sector.

La dimensión ambiental está potenciada en el entorno nacional por el desarrollo de regulaciones ambientales muy fuertes. La observancia y control de los residuales y de las emisiones es muy estricto. En el efecto internacional de esta dimensión se aprecia un marcado interés por la sustentabilidad y por la protección de la capa de ozono.

Las producciones cada vez más limpias constituyen una necesidad práctica de todas las organizaciones empresariales. Los problemas climáticos son imaginables pero no predecibles.

Los efectos de los fenómenos atmosféricos y climatológicos van ganando en trascendencia y efectos negativos en especial para los cultivos. Los suelos han ido sufriendo degradaciones.

En el microentorno competitivo existe un fortalecimiento de la entidad al quedar como líder de las producciones en el territorio oriental, al imponerse políticas de reducción de cuotas de mercado y favoreciendo el crecimiento para la entidad al tener que asumir las cuotas de otros productores de elevado nivel de competitividad.

Factores externos:

OPORTUNIDADES	Mercado seguro.
	Prioridad de la industria tabacalera en el país
	Existencia en el territorio del tercer polo turístico del país
	Existencia en la provincia de turismo de ciudad
	Sector de preferencia en el mercado de trabajo.
	Interés creciente en los turistas por el proceso de fabricación del tabaco.
	Introducción en el país de nuevas técnicas para la organización empresarial
	Estabilidad socio- política del país
	.Crecimiento acelerado de empresas proveedoras
	Revolución Energética para el ahorro de portadores energéticos
	Instituciones y Organizaciones para el asesoramiento y monitoreo ambiental
	Existencia de ofertas de medios biológicos para el control de plagas y enfermedades
	Posibilidad de comercialización de los principales residuos de las producciones.

AMENAZAS	Competencia de las empresas del territorio nacional.
	Deficiencia en la calidad de la materia prima ofertada por nuestros proveedores e incumplimiento de los contratos en fecha.
	Incumplimiento de los contratos con las empresas del sector
	Carencia de relaciones directas con consumidores finales
	Afectaciones por recargos comerciales
	Ofertas con mejores salarios y estimulación en divisa.
	Pobre desarrollo de las especialidades del tabaco en los centros docentes del territorio, déficit de material bibliográfico
	Diversificación de la producción.
	Incremento de las afectaciones por plagas y enfermedades
	Inestabilidad de la evacuación y reciclaje de desechos sólidos
	Cambios climáticos muy vertiginosos

### 3.4 SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA

La EABTTH mantiene su segmentación estratégica al nivel de Unidades Estratégicas de Negocio, solamente modificando las Áreas de Resultados Clave (ARC) quedando determinadas por:

Áreas de Resultados Claves:

- |                           |                    |
|---------------------------|--------------------|
| 1. Producción.            | 4. Calidad.        |
| 2. Eficiencia.            | 5. Capital Humano. |
| 3. Desarrollo y Sistemas. |                    |

En la Empresa se seleccionaron los FCE luego de haber seleccionado las ARC para lograr un nivel de desempeño superior siendo las mismas las siguientes:

ARC # 1: Producción.

- Productividad por trabajador.
- Normas de consumo

ARC # 2: Eficiencia.

- Eficiencia Energética.
- Ventas.
- Utilidades.
- Ciclos de Cobro y Pago.
- Control Interno.

ARC # 3: Desarrollo y Sistemas.

- Perfeccionamiento Empresarial

- Ciencia y Técnica.

- Sostenibilidad.

ARC # 4: Calidad.

- Auditoria Interna de Calidad.
- Aseguramiento.
- Programas de Mejora.

ARC # 5: Capital Humano.

- Capacitación.
- Seguridad y salud del trabajo.
- Preparación y superación de los cuadros y sus reservas.



### 3.5 ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS

El análisis de los escenarios para demostrar las tendencias que han de constituir antecedentes para el diseño de los objetivos estratégicos de la organización se resumen en el escenario más probable (ver Anexo 14)

### 3.6 DECLARACIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Luego de rediseñar los Valores Estratégicos Misión y Visión, se realiza la declaración de la Filosofía Empresarial, la cual queda definida como:

**NUESTRO PROPÓSITO Y ALCANCE:** Nuestro propósito es la construcción de una relación altamente provechosa en cuanto a confianza y respeto mutuo en nuestras relaciones interpersonales, sustentadas sobre la base de la integridad, la Disciplina, Eficiencia, Productividad, la Responsabilidad ambiental, la Confiabilidad y el Patriotismo.

**NUESTRO CAPITAL HUMANO:** La motivación en nuestros trabajadores se relaciona fundamentalmente con necesidades crecientes en cuanto a la seguridad ocupacional, el reconocimiento, estimulación, participación en los procesos de toma de decisiones, identidad con los valores de la organización, en un medio que alienta la superación, la promoción, siendo nuestra Política la de ofrecer oportunidades en un entorno estimulante y seguro.

**NUESTRO CRECIMIENTO:** Nuestra meta suprema es convertirnos en los líderes. El crecimiento es una de las vías más importantes para lograr satisfacer las necesidades de nuestros clientes y las expectativas de nuestros trabajadores y de nuestros proveedores. Las personas de gran capacidad buscan el mejor ambiente de trabajo, oportunidad de desarrollo y progreso personal, solo alcanzable en un ambiente de crecimiento organizacional. Nos concentramos en aplicar a nuestras producciones lo que impone la cultura de la mejora para los procesos de forma sostenible.

**NUESTROS BENEFICIOS:** Los beneficios generados por nuestras Unidades Estratégicas de Negocios son la principal fuente para el financiamiento de nuestras actividades organizacionales. Sin crecimiento ni beneficios no son alcanzables nuestras metas financieras, las que constituyen, generar utilidades después de impuestos y deducciones.

**NUESTRO LIDERAZGO EN CALIDAD:** La satisfacción del cliente con la oferta de un producto con máxima calidad. “La buena Calidad depende del concurso responsable de

todos los miembros de la Organización”, y como que es dinámica, es sometida a un proceso de Mejora Continua, conduciendo a procesos más eficientes. Este concepto es extensible a todas las áreas de la organización, lo que infiere que cada miembro de la entidad está comprometido con el mejoramiento de la calidad como resultado de su capacitación y educación.

**NUESTRO LIDERAZGO AMBIENTAL:** Lograr que los productos y servicios se realicen cumpliendo con la legislación ambiental vigente, máxima prevención de la contaminación con un adecuado tratamiento a los residuales, haciendo un uso racional de todos los recursos y optimizando el consumo de energía en cada proceso, contribuyendo a que todo los trabajadores disfruten un ambiente laboral adecuado para garantizar su salud y bienestar y la conservación del entorno.

Formulación de los Objetivos Estratégicos Año 2009:

Tomando en consideración las Políticas diseñadas para configurar la Filosofía Empresarial, la concreción del escenario probable, el análisis de los impactos de los factores internos y externos, se construyen los Objetivos Estratégicos para la EABTTH

- 1- Lograr ventas totales al cierre del año por 52702.8 MP.
- 2- Lograr utilidades netas ascendentes a 21.13 MP
- 3- Alcanzar una producción de 13.4 MU de tabaco torcido para la exportación y 30.7 MU de tabaco torcido para el consumo nacional
- 4- Lograr la certificación del sistema de gestión ambiental y de calidad
- 5- La implementación del sistema de Seguridad y Salud del Trabajo y Capital Humano.

### 3.7 REFLEXIÓN Y PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

Se formulan los Objetivos Estratégicos que permitirán proyectar las Estrategias que definirán el conjunto de acciones que nos proporcionarán el cumplimiento exitoso en cada Área de Resultados Clave. De acuerdo a las exigencias para la implantación de la Resolución 297/2003 se deben declarar los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los Objetivos de la organización empresarial.

## ARC 1: Producción

Responsable: Enoel Aguilar Parra

Objetivo1. Lograr ventas totales al cierre del año por 52702.8 MP.

No	ESTRATEGIA	ACCIONES	EJECUTA	RESPONSABLE	PERIODO			
					I	II	III	IV
1	Progresión de los niveles de productividad	Actualizar el 100% de los contratos con los proveedores que aseguren un valor ambiental agregado	Dpto ATM	Director UEB Comercial	x	x	x	x
		Sistematizar el diagnóstico del nivel de satisfacción de los trabajadores	Dpto Atención al Hombre	Director de RR HH	x	x	x	x
		Capacitación sobre Normas de Procesos	Capacitación	Director de RR HH	x	x	x	x
		Lograr reducir los índices de ausentismo de trabajadores directos a la producción	Dpto OTS	Director de RR HH	x	x	x	x
		Adecuación de los indicadores de desempeño a las políticas y regulaciones vigentes	Dpto OTS	Director de RR HH	x			
		Fomentar los sistemas de emulación individual y colectiva que incrementen la productividad	Dpto Atención al Hombre	Director de RR HH	x	x	x	x
		Desarrollar los Activos de Productividad del Trabajo, donde se evalúen con profundidad el comportamiento de la aplicación de los sistemas de pago	RR HH y CTC	Director de RR HH		x		x
2	Lograr eficiencia económica en todos los procesos	Realizar estudio del cumplimiento de las normas de consumo para cada proceso productivo	Jefe Producción UEB	Dtor. Técnico	x	x	x	x
		Reducir a menos de un 5% de rezagos de producción de exportación	Jefe Calidad UEB	Dtor. Técnico	x	x	x	x
		Reducir a menos de un 1% de rezagos de producción de consumo nacional.	Jefe Calidad UEB	Dtor. Técnico	x	x	x	x

		Disminuir el índice de rechazos de calidad por debajo de un 1,5%	Jefe Calidad UEB	Dtor. Técnico	x	x	x	x
		Mantener la correlación ingresos y gastos favorable al punto de equilibrio	Dpto Planificación	Director Económico	x	x	x	X
		Implementar el Manual de comunicación para alcanzar la dirección participativa	Dpto Atención al Hombre	Director de RR HH	x	x	x	x
		Realizar estudio de los indicadores esenciales del Reglamento para la estimulación moral.	Dpto Atención al Hombre	Director de RR HH	x	x	x	x
		Mantener un mes de cobertura de Tabaco en escaparate.	Jefe Producción UEB	Dtor. Técnico	x	x	x	x
		Rediseñar las fichas de proceso de acuerdo al Manual de Normas	Comité de Normalización	Dtor. Técnico	x	x	x	x
		Garantizar que se ejecute un eficiente manejo integrado de plagas.	Espec. Tecnología	Dtor. Técnico	x	x	x	x
		Cumplir con la ritmicidad en la entrega de nuestras producciones.	Espec. Tecnología	Dtor. Técnico	x	x	x	x
3	Lograr la sostenibilidad de los procesos sustantivos	Realizar convenio con los proveedores para lograr la certificación ambiental de los productos adquiridos	Dpto ATM	Director UEB Comercial	x			
		Revisar concordancia del certificado con las Materias Primas recibidas y su ciclo de fumigación	Dpto ATM Jefe Producción UEB	Director UEB Comercial	x			
		Clasificación de todos los residuos de la producción para su comercialización	Dpto ATM Jefe Producción UEB	Director UEB Comercial	x	x	x	x
		Reciclar todos los desechos sólidos de la producción	Dpto ATM Jefe Producción UEB	Director UEB Comercial	x	x	x	x
		Adecuación del Programa para el manejo integrado de plagas inherente a niveles de toxicidad de los fumigantes.	Dpto ATM Jefe Producción UEB	Director UEB Comercial	x	x	x	x

		Reducir emisión de escape de producto toxico de la fumigación aprovechando al máximo la capacidad de las cámaras	Jefe Producción UEB	Director UEB Comercial	x	x	x	X
		Implementar medidas que reduzcan en un 20 % de consumo de agua en las áreas de elaboración de alimentos y de aseo personal	Jefe Mantenimiento	Director UEB Servicios	x	x	x	x
		Seccionalizar los circuitos eléctricos en los puestos de trabajo para reducir el 10% del consumo energético	Jefe Mantenimiento	Director UEB Servicios	x	x	x	x
		Desarrollar Programa de capacitación en el puesto de trabajo sobre temas ambientales para los trabajadores	Dpto Capacitación	Director de RRHH		x	x	x
4	Mejora en el ambiente de trabajo	Instalar equipos que generen flujo de circulación forzada del Fuerte olor al tabaco	Jefe Mantenimiento	Director UEB Servicios	x	x	x	x
		Modificar el Reglamento disciplinario a partir de la inclusión de violaciones ergonómicas en los puestos de trabajo	Dpto Seguridad y Salud del Trabajo	Director de RRHH			x	x
		Asegurar la reposición del 10% de los medios de trabajo en uso	Jefe Mantenimiento	Director UEB Servicios	x	x	x	x
		Elaborar e implantar procedimiento para requisitos higiénicos sanitarios y ambientales en los desechos sólidos generados en la elaboración de alimentos	Jefe Servicio	Director UEB Servicios	x	x		
		Incorporar al banco de problemas los impactos ambientales negativos	Grupo de Desarrollo	Director Técnico	x	x	x	x

RIESGOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los proveedores pierdan interés por mantener el suministro de productos y materias primas sin control ambiental.</li> <li>• Desconocer el proveedor que puede generar fallos de control ambiental en la cadena de suministros</li> <li>• La empresa de rama no satisface sistemáticamente las necesidades de materia prima a causa de mal manejo de plagas</li> <li>• Se trabajan horas extras con personal poco calificado como vía para el incremento de los niveles productivos</li> <li>• Inadecuado aprovechamiento de la jornada laboral por deficiencias en el mantenimiento de las condiciones de trabajo.</li> <li>• Pérdida de Licencia Sanitaria por insuficiencias en las instalaciones sanitarias y en las condiciones de trabajo</li> <li>• Mal manejo de fumigantes en la materia prima provoca estados alérgicos masivos</li> </ul>
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado índice de rechazo en la producción por las no conformidades eleva las normas de consumo</li> <li>• Limitaciones en el estado técnico del transporte no asegura la ritmicidad necesaria en el proceso de producción</li> <li>• Falta de sentido de pertenencia y compromiso en algunos trabajadores pone en riesgo la efectividad de los procesos</li> <li>• Inadecuado aprovechamiento de la jornada laboral por</li> <li>• Uso de materia prima con precio superior al planificado</li> <li>• Incremento en el transporte de carga de los recorridos vacíos, por encima de los previsto</li> </ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe déficit de instrumentos especializados en la medición de parámetros físicos del producto y la materia prima</li> <li>• Insuficiente limpieza de los medios y talleres empeora las condiciones laborales</li> <li>• Elevado índice de rechazo en la producción por incumplimiento de las normas para los procesos</li> <li>• La producción y venta de tabacos elaborados ilícitamente empaña la imagen de la calidad del producto</li> <li>• Existencia de desmotivación en los cuadros y reservas</li> <li>• Desmotivación en la actividad de capacitación genera indisciplinas tecnológicas</li> </ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones inadecuadas en algunos puestos de trabajo,</li> <li>• Parte del personal se encuentra desmotivado, el reconocimiento de la aportación no es suficiente,</li> <li>• Inadecuado aprovechamiento de la jornada laboral</li> <li>• Plagamiento de locales y materias primas provoca interrupciones no deseadas en el proceso de producción</li> <li>• Déficit de algunos medios de protección individual</li> </ul>

Es Política Integrada de la Empresa Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín la siguiente:

### POLÍTICA INTEGRADA DE LA EMEPRESA ACOPIO, BENEFICIO Y TORCIDO DE TABACO DE HOLGUÍN

El propósito y alcance de nuestra organización está centrado en ofrecer un producto altamente competitivo capaz de satisfacer las expectativas entre la percepción y el placer de los más exigentes clientes nacionales e internacionales, donde nuestros Directivos propugnan la efectividad de sus equipos de trabajo en la gestión integrada basados en la ética y la formación de valores y principios que sustentan la Revolución, con nuestro Capital Humano, altamente satisfecho por la atención que se les brinda y la seguridad que se les ofrece, motivados por mantener elevados niveles de productividad, con un concepto de colectivo que denota un fuerte arraigo cultural y orgullo de su oficio.

Nuestros Clientes, muestran total correspondencia entre sus aspiraciones y preferencias, respecto al producto recibido, con alto índice de satisfacción y para ello contamos con proveedores que sienten el orgullo de mantenerse fieles a contribuir con un producto de alta calidad y que lidera en el mercado, fundamentado en una cultura del saber hacer y la tradición del buen tabaco cubano como parte de la cadena de valores, así como nuestros proveedores internos aportan eficazmente lo mejor de sus servicios con elevada responsabilidad y disciplina bajo una concepción altruista de cliente interno, manteniendo el respeto por el ambiente y hacia la comunidad como muestra y reflejo permanente de la responsabilidad social y manejo ambiental en cada uno de nuestros procesos que conducen a un crecimiento sostenible y sustentado en bases sólidas de efectividad y eficiencia demostradas en los altos aportes a la economía.

### 3.8 PROGRAMA PARA LA GESTIÓN AMBIENTAL

El proceso de Reflexión y Proyección Estratégica concluye con la elaboración del Programa para la Gestión Ambiental Empresarial, el cual se declara a continuación:

## PROGRAMA PARA LA GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL

OBJETIVOS AMBIENTALES	METAS AMBIENTALES	RESPONSABLE	FECHA EJECUCIÓN	OBSERVACIÓN
Identificar aspectos e impactos significativos nuevos en la UEB	Evaluar el 100% de los impactos identificados y determinar su importancia ambiental anualmente.	Tecnología y Seguridad y salud del trabajo	1-1-09	Solicitar asesoría de instituciones especializadas
Elaborar un programa para el manejo adecuado de productos químicos altamente nocivos	Establecer instrucciones para la manipulación, almacenamiento y transporte del ACRIZEL según lo establecido en la base legal de seguridad y protección del MININT	Dirección Técnica y de Seguridad y protección	1-1-09	Lograr el dominio pleno de las normativas en todo el personal involucrado
Elaborar un programa de manejo adecuado de residuos sólidos generados en la UEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reciclar el 20% de los residuos totales generados en la UEB en el proceso productivo</li> <li>Cumplir estrictamente lo establecido en las NC 133, 134 Y135:2002. Almacenamiento, tratamiento y disposición final de residuos sólidos. Requisitos higiénicos sanitarios y ambientales para los desechos sólidos generados por todo el proceso productivo.</li> </ul>	Consejo de dirección de cada UEB.	1-1-09	Realiza análisis periódico de el porciento de aprovechamiento de los residuales y el reciclaje dentro de los procesos
Elaborar un programa de reducción y control del consumo de agua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalar contadores para medir el gasto de agua de la UEB</li> <li>Reducir en cocina comedor un 10% el consumo de agua, mediante inversiones en sus instalaciones que ayuden a optimizar su consumo.</li> </ul>	Aseguramiento	1-1-09	
Monitoreo y control de consumo de Materias primas y materiales	Cumplir con las Normas de consumo establecidas	Tecnología	Permanente	Realizar análisis y proponer penalizaciones a los incumplidores



Elaborar un programa de reducción y control del consumo energético.	Calcular el gasto energético por áreas según equipamiento instalado	Consejo de dirección	Permanente	Discutir con todos los trabajadores el plan de ahorro
Establecer un programa de capacitación en materia medio ambiental para el personal de la UEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar jornadas de capacitación anuales al 80% del personal de la UEB según las necesidades identificadas.</li> <li>Capacitar al 100% del personal que conforma la estructura ambiental en sistemas de gestión ambiental para 2009.</li> </ul>	Dirección de Recursos Humanos	Según programa	Aplicar exámenes de acuerdo al nivel de conocimientos requeridos
Auditar el cumplimiento de los actividades y responsabilidades ambientales.	Realizar auditorias internas al sistema de gestión ambiental de las UEB	Audidores internos y externos	Según cronograma	Divulgar los resultados en el colectivo laboral
Identificar y promover las normas ambientales aplicables a la UEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las normas ambientales aplicables a la UEB</li> <li>Cumplir con el 100% de las normas ambientales identificadas</li> </ul>	Consejo de dirección	Permanente	Definir penalizaciones aprobadas en el convenio colectivo de trabajo
Establecer la política ambiental de la UEB	Cumplir con el 100% de los requisitos de la norma en la política ambiental	Consejo de dirección y equipo de especialistas	1-02-09	
Divulgar la política ambiental en toda la UEB	Comunicar la política ambiental al 100% del personal de la UEB	Consejo de dirección	Permanente	Utilizar todas las vías posibles
Revisar periódicamente la política para su cumplimiento.	Actualizar la política ambiental de acuerdo a las necesidades de la UEB.	Consejo de dirección y equipos de especialistas	Trimestralmente	
Revisar periódicamente los objetivos, metas y programas en concordancia con la política ambiental	Revisar el cumplimiento de los objetivos, metas y programas semestralmente.	Consejo de dirección y equipo de especialistas	permanente	Darle participación a los trabajadores

### CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO III.

Con la realización de este Trabajo se logró la aplicación de un procedimiento para la dinamización de la gestión ambiental en la estrategia empresarial, evidenciando su factibilidad en la aplicación, así como la conveniencia de su utilización como instrumento efectivo para mejorar el desempeño ambiental de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín en su tránsito al perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, transversalizando las áreas funcionales e integrando las acciones.

Se realizó la Proyección Estratégica para la empresa, quedando establecido el Plan Comunicativo del sistema de valores, los valores necesarios a compartir y definidas la Misión y la Visión desde el punto de vista sostenible.

Se realizó un análisis de los Factores Internos y Externos, que al combinarse con el análisis de escenarios, propiciaron la elaboración de los Objetivos Estratégicos, la Filosofía Empresarial y la Política Ambiental que determinan el desempeño ambiental de la organización, todos con un alto nivel de responsabilidad y compromiso alcanzado a través de la participación desde todos los niveles.

Se logró el programa de gestión ambiental, con sus metas ambientales y sus riesgos como guías para el desempeño sostenible de la organización dejando a un lado la concepción funcional de la gestión para alcanzar una integración con pertinencia.

## CONCLUSIONES GENERALES.

El desarrollo de la presente investigación permitió arribar a una serie de conclusiones, las cuales se exponen a continuación:

1. Existe una extensa base teórica y empírica referida a la gestión ambiental y el diseño de estrategias, aunque como regla general, no se identificó en la literatura revisada un procedimiento para la gestión ambiental empresarial, que viabilice la mejora en el desempeño ambiental, sobre la base de integrar coherentemente, los principios, las políticas, las creencias, las normas y acciones que rigen el funcionamiento empresarial, lo que limita los resultados alcanzables en la práctica,
2. En las prácticas actuales de gestión ambiental de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín, se evidencia la necesidad de diseñar un procedimiento que genere la transformación y mejora de las prácticas de gestión ambiental, que se traduzca en un incremento en los niveles de satisfacción alcanzados por los clientes, pues los esfuerzos desplegados para el logro de altos niveles de calidad se han centrado en los productos, relegando la sostenibilidad a un segundo plano,
3. La aplicación empírica, aunque parcial, del procedimiento diseñado en esta investigación en el objeto de estudio seleccionado, permitió evidenciar su capacidad para dar solución al problema científico planteado, así como la viabilidad y conveniencia de su empleo como instrumento efectivo para lograr mejoras apreciables en el desempeño ambiental,
4. La proyección estratégica está dirigida a los resortes y mecanismos de gestión empresarial, medición y control de los procesos de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín con una visión ambientalista.
5. El procedimiento propuesto al ser aplicado en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín, arrojó resultados satisfactorios que redundan en:
  - El compromiso de la dirección y el resto del personal con la gestión ambiental e incremento en el nivel de dominio y conocimientos sobre temas tan vitales como desempeño ambiental, gestión de la calidad, la orientación al cliente, la seguridad del trabajo y la gestión por procesos,
  - El incremento sustancial en el grado y nivel de detalle del conocimiento sobre la Responsabilidad Social y su conexión con las necesidades y expectativas de los clientes sobre la base de la sustentabilidad y producciones limpias,
  - La definición de un Programa para la Gestión Ambiental Empresarial para la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín, a través de un proceso de diseño integral y científicamente sustentado, que parte de la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes,

## RECOMENDACIONES.

Los aspectos más importantes que se indican como recomendaciones sobre los resultados de este trabajo son:

1. Concluir la aplicación práctica del procedimiento propuesto para la Empresa Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín,
2. Continuar trabajando en el perfeccionamiento del procedimiento descrito en este trabajo, a partir de la experiencia práctica resultante de su aplicación, con el fin de ampliar su alcance, contenido y efectividad,
3. Extender aplicación del procedimiento a las restantes entidades del sector tabacalero,
4. Continuar la divulgación de las experiencias y los resultados obtenidos en esta investigación a partir de publicaciones científicas en revistas y eventos científicos nacionales e internacionales

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ackoff, Russell L.(1981).Creating the Corporate Future: Plan of be planned for Wiley. New York.
2. Alhama, R, F. Alonso & R. Cuevas.(2001) Perfeccionamiento Empresarial Realidades y Retos. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
3. Andrew, Kennet. (1997) El Concepto de Estrategia de la Empresa. Ed. Universidad de Pamplona. España.
4. Ansoff H, Igor, (1976).La Estrategia de la Empresa. Editorial. Universidad de Navarra, S: A, España
5. Ansoff, H. I; Declerk, R.P. y Hayes, R.L. (1993) Planteamiento estratégico, nueva tendencia de la administración. Editorial, México.
6. Arjona Torres, M.; (1999). DIRECCION ESTRATEGICA. UN ENFOQUE PRACTICO. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.
7. Bachelard, G.(1974) La formación del espíritu científico. Editorial Siglo XXI. Buenos Aires,.
8. Base legal de seguridad y protección. (2008). Manejo de Sustancias .Capítulo 4.pp. 15. Ministeriop de la Agricultura.
9. Blanchet, A. Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Editorial Morata. Madrid, 1994.
10. Brito Cavalcanti, AP. (1997).Desarrollo Sostenible y Planificación: Bases Teóricas y Conceptuales. Universidad Federal de Ceará. UFC-Imprenta Universitaria. Fortaleza, Brasil.
11. Certo, Samuel C. y Peter, J. Paul.(2003) Dirección Estratégica. Cuarta edición. IRWIN.. p 9.
12. Chatterjee, A. (1990): «Excess Resources, Utilization Costs and Mode of Entry», Academy of Management Journal , 33: pp. 780-800.
13. CITMA. Estrategia Ambiental Nacional. 1997.
14. Cloke, K; Goldsmith, J. (1996). Humanizando el Puesto de Trabajo. Manual para el Cambio Organizacional. (Traducción editada por el MES. La Habana).
15. Colectivo de Autores. (1999). El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. Editorial “Félix Varela”. La Habana. 1999.
16. Colectivo de Autores.(2008). Estudios sobre desarrollo local, innovación y género. En: Carlos M. Vilariño Corella: Planeación Estratégica: un reto para el desarrollo local. Editora “Academia”. Ciudad de la Habana. ISBN: 978-959-270-092-5. 322p.
17. Decreto Nro 281.(2007)CAPÍTULO VIII. Sistema de Gestión Ambiental. Gaceta Oficial de la República de Cuba., Ministerio de Justicia. No 41. AÑO CV. 17 de Agosto de 2007. (Artículo 470, página 323)
18. Decreto-Ley Nro 252. 2007)Generalidades. Sistema de Gestión Ambiental. Gaceta Oficial de la República de Cuba., Ministerio de Justicia. No 41. AÑO CV. 17 de Agosto de 2007.
19. Epstein, M..J. (2000) El Desempeño Ambiental en la Empresa. ECOE Ediciones. Colombia. 234p
20. Drucker, P. (1975) La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial “El Ateneo”, Buenos Aires, Argentina.
21. Especificación Públicamente Disponible NC PAS 99:2008 Oficina Nacional de Normalización (NC). Ciudad de la Habana. ICS: 03.120.10 1. Edición. Octubre 2008. 2008

22. Fernández, Z. y Suárez, I. (1996): «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos». Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol 5, 3: pp. 73-92.
23. Fernández, E.; Montes, J. M. y Vázquez, C. J. (1997): «La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual», Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 6, 3: pp. 11-32.
24. Golden, B. y Zajac, E. (2001). "When will boards influence strategy? Inclination x power = strategic change". Strategic Management Journal, 22: 1087-1111.
25. Gordon, J. R.; (1997); Capit. 15- Cómo cambiar a las organizaciones para mejorar su desempeño y competitividad. En: Comportamiento Organizacional, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México
26. Grant, D., Wailes, et.al. (2002). "Rethinking organizational change". Strategic Change, 11: 237-242.
27. Grant, R. M. (2003). "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the Oil and Gas Majors". Strategic Management Journal, 24: 491-517.
28. Gárciga, Rogelio J. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Ed. Félix Varela. La Habana, 2001. pp. 10-12.
29. Gimber, Xavier. (1998). El enfoque estratégico de la empresa.. Ed. Deusto, S.A. Madrid. España. pp. 193
30. Godet, M. (1991). Perspectiva y Planificación Estratégica. SG. Editores, Barcelona, España, 1991
31. Gómez Gras, José María. Estrategias para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYME). / José María Gómez Gras. Editorial McGraw Hill / Interamericana de España, S.A. 1997. 193 p.
32. Hamel, G. y Prahalad, C. (1995) Compitiendo por el futuro. Edición Ariel, Barcelona, España.
33. Hampton D. (1992) Administración contemporánea. Editorial Mc Graw Hill, Brasil.
34. Hannan, M. T. y Freeman, J. (1977): «The Population Ecology of Organizations». American Journal of Sociology, Vol. 82: pp. 929-964.
35. Hannan, M. T. y Freeman, J. (1989): Organizational Ecology, Cambridge, M.A., Harvard University Press.
36. Hernández Sampieri, R. (2000) et. al. Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.
37. Hope-Hailey, V. y Balogun, J. (2002). "Devising context sensitive approaches to environmental change: the example of Glaxo Wellcome". Long Range Planning, 35: 153-178.
38. International Programs Office.(1996) Guide to Municipal Strategy Development. Canadian Urban Institute.
39. IVF (1997): Anuario de las Entidades Financieras de la Comunidad Valenciana, Institut Valencià de Finances, València.
40. Jarrillo, J. (1992) Dirección Estratégica. Serie Mc Graw Hill de Management, España.
41. Keith, D. (1981) La atención al cliente como factor de ventajas competitivas, en su calidad de los servicios. Editorial Mc Graw Hill, México.
42. Kennet, Andrew. (1977)) El Concepto de Estrategia de la Empresa. Ed. Universidad de Pamplona. España Koontz, Harold. Y Weihrich (1995). Elementos de Administración. Ediciones Revolucionarias. La Habana. s.a. 614 p.

43. Kerlinger, F. Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. Editorial Interamericana. México, 1979.
44. Kotler, Philip.(1974). Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación y control. Ed. Dina. México. 1974. p 35.
45. Lamolla, Francisco. Introducción a la Gestión Estratégica y del Entorno. Universidad de Barcelona. España. Diplomado en Alta Dirección de Empresas. DADE 2005, pp. 3-4.
46. LANCASTER, Z. y MORRIS, T. (2003). "The adoption of management fashion: Linking human resource management and organizational change", en Universidad de Cádiz (Ed). La gestión de Recursos Humanos en la Nueva Economía. Universidad de Cádiz:
47. Marrero Arias;R (2006) Monografía: Gestión Ambiental: Reto Empresarial:  
<http://www.monografias.com/trabajo7/tain/tain.shtml>. [Consultado: diciembre 15 de 2008, 11:32 am]
48. Mateo, J. (1997).Desarrollo Sustentable: Niveles Conceptuales y Modelos. En: Desarrollo Sostenible y Planificación: Bases Teóricas y Conceptuales. Universidad Federal de Ceará. UFC-Imprenta universitaria. Fortaleza, Brasil
49. \_\_\_\_\_.(2000). Planificación y Gestión Ambiental. Universidad de La Habana. Facultad de Geografía. Inédito. 2000
50. Mendoza, R. Conservación Ambiental y Desarrollo Sostenible. EDIGUIAS C, LTDA. Ecuador, 1989.
51. Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, Ariel, Barcelona.
52. Mintzberg, Henry.(1990) Diseño de organizaciones eficientes. Editorial "El Ateneo", Buenos Aires. 1990.
53. Morales Gutierrez, A. C. (1989): «Las secciones de crédito como intermediario financiero». Revista Crédito Cooperativo mayo-junio: pp. 53-64.
54. Morrissey, G. (1996) Planeando con Morrissey. Pensamiento estratégico. Editora Prentice Hall Hispanoamérica S.A., México.
55. Navas, E. y Guerras, L. (1996): Dirección Estratégica de la Empresa, Cívitas, Madrid.
56. NC PAS 99:2008 Especificación Públicamente Disponible Oficina Nacional de Normalización(NC). Ciudad de la Habana. ICS: 03.120.10 1. Edición. Octubre 2008. 2008
57. Ogliastri, E. (1996) Manual de Planeación Estratégica. Teoría y aplicaciones. Ediciones Universidad de los Andes, Colombia.
58. Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage, Free Press, New York.
59. Reith, D. (1991) La atención al cliente como factor de ventaja competitiva. Mc Graw Hill, Sao Paulo, Brasil.
60. Resolución Económica del V Congreso del PCC. (1997) Editora Política, La Habana, Cuba.
61. Robbins, S.P. (1999). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. En: Capit. 17- Cambio Organizacional y manejo de la tensión. Teoría y Práctica. 7ma. Edición. (pp. 624-675). Prentice-Hall, S.A. México.
62. Rodríguez Córdova; R.& Sergio Sigarreta Vilches;(2008); Artículo: Integración de la Gestión Ambiental en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Publicación ICT. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".12 p

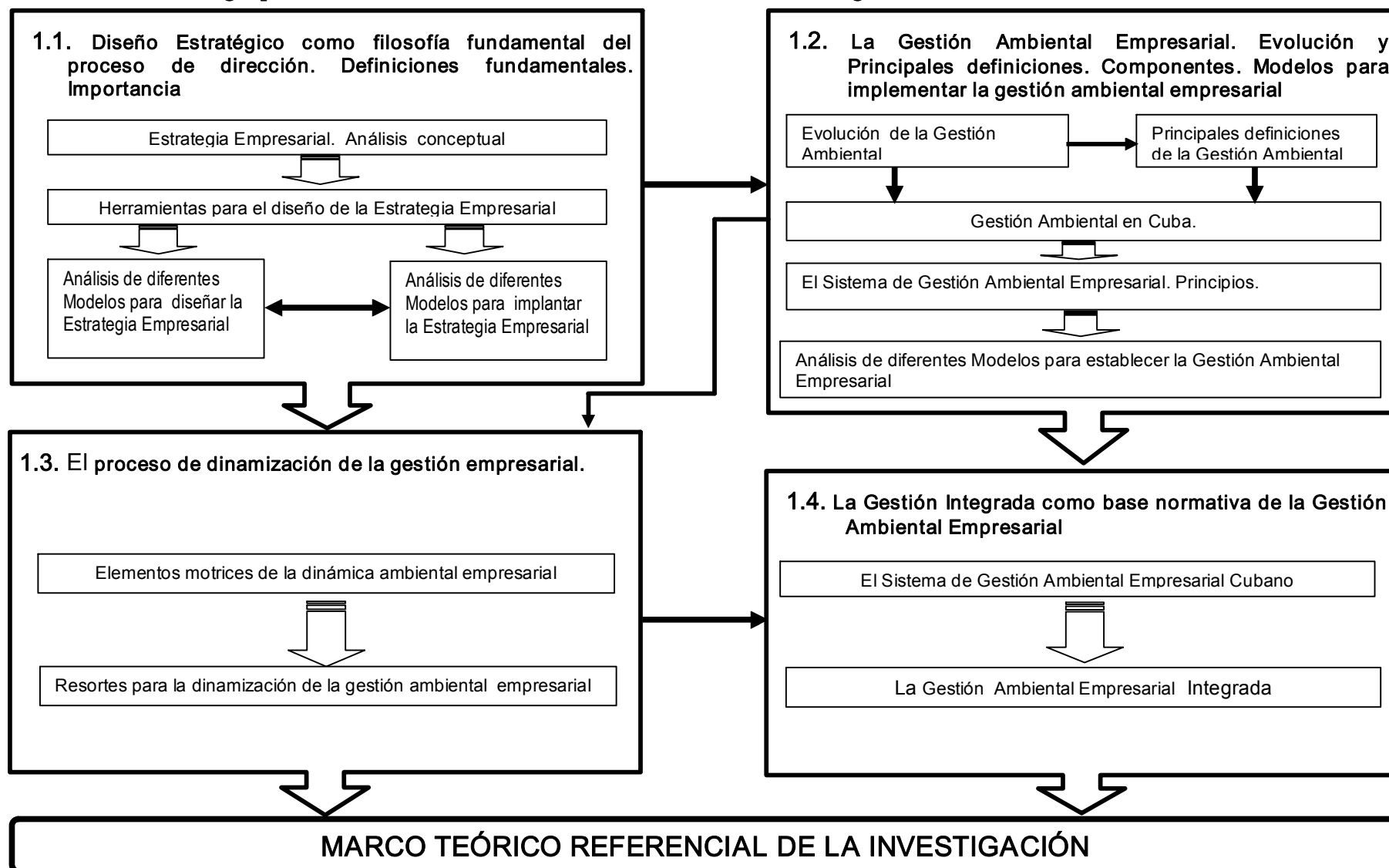


63. Rodríguez, Miquel A. & Joan Enric Ricart.(1998)) Dirección Medioambiental de la Empresa. Gestión Estratégica del Reto Medioambiental: Conceptos, Ideas y Herramientas. E. Gestión 2000, S.A. Barcelona. 185p.
64. Ronda Pupo. Guillermo & José Ángel Marcané Laserra,(2004). Dirección Estratégica Integrada. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? Holguí. 165 p.
65. Rubinstein, S.L.,(1979). El desarrollo de la Psicología. Principios y métodos. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.pp 71-164
66. Santos Álvarez, M. V.;et.al.(1998).«Factores determinantes de los procesos de cambio organizativo». Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 7, 3: pp. 31-52.
67. Schein, E.H. (1988). CONSULTORIA DE PROCESOS. En: Capit. 6- El inicio y el manejo del cambio. Vol. 2,(Págs. 94-117). Addison-Wesley Iberoamérica, E.U.A..
68. Senge, P.; (1999). THE DANCE OF CHANGE. The Challenges to sustaining momentum in Learning Organizations. Random House Inc. New York.
69. Server Izquierdo, R. y A. Melián Navarro,(1997): «Marco legal y estructura económico-social de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias». Revesco, Revista de Estudios Cooperativos, 63: pp. 147-183.
70. Singh, J. V.; House, R. J. y Tucker, D. J. (1986): «Organizational Change and Organizational Mortality». Administrative Science Quarterly, 31: pp. 587-611.
71. Sosa Cabrera, Silvia (2003). La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: Un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo. Editorial Universitaria. Universidad de las Palmas de la Gran Canaria. España.
72. Steiner, G.(1979). Strategic Planning: What Every Manager Must Know. The Free Press, New York.
73. Stoner, J. (1995). ADMINISTRACIÓN. En: Capit. 14- El manejo del Cambio Organizacional y la Innovación.. Mc Graw Hill, México.
74. Vargas Sánchez, A. (1995): Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario, Universidad de Huelva, Huelva.España
75. Villoslada Prieto, Javier. (2005)Política de Empresa. Diplomado en Alta Dirección de Empresas. DADE. Universidad de Barcelona. Barcelona, España. pp. 59-61.
76. Vilariño, Andrés y Silvia Domenech.(1986): El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía en Cuba: Historia, actualidad y perspectivas. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, p.2
77. Vilariño Corella, CM.(2008) Contribución al perfeccionamiento de la gestión ambiental en la empresa a través del diseño pertinente de la estrategia empresarial. Revista Electrónica "Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana", ISSN 1696-8352, INDEXADA en IDEAS-RePEc. número 103 de septiembre de 2008. Revisada en: 16 de diciembre 2008. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2008/tsvc.htm>
78. \_\_\_\_\_;(2008). Evento Internacional, III Conferencia Internacional Ciencias Economistas. Universidad de Holguín. En artículo: Alternativa Metodológica para la realización de la planeación estratégica. E-Boock. ISSN. 947-16-0349-4
79. \_\_\_\_\_; (2007). Revista Electrónica de Holguín. Las Estrategias Competitivas: lo esencial para la gestión estratégica. Revista electrónica "Ciencias Holguín. "http://WWW.ciencias.holguin.cu. E-Boock. ISSN: 1027-2127. [consultado 12 de diciembre de 2008]



80. \_\_\_\_\_; Procedimiento: Determinación del perfil competitivo como vía de evaluar la gestión administrativa. Registro de Obra Literaria: Centro Nacional de Derecho de Autor. Registro: 2017-2007.
81. \_\_\_\_\_;(2008). Evento Internacional “X Conferencia Internacional de Ciencias Económicas y Empresariales”. Universidad de Camagüey., En artículo: Dinamización de la gestión ambiental: un nuevo reto para el sistema de dirección y de gestión empresarial cubano]. E-Boock. ISBN: 978-959-16-0737-9
82. \_\_\_\_\_; (2008).Evento Internacional “X Conferencia Internacional de Ciencias Económicas y Empresariales”. Universidad de Camagüey. , En artículo: Tecnología para el diagnóstico de la gestión administrativa en empresas del territorio holguinero. Junio 16 de 2008. E-Boock. ISBN: 978-959-16-0737-9
83. \_\_\_\_\_; (2008).Evento Internacional AGROJOVEN 2008, el Instituto de Investigaciones Agropecuarias “Jorge Dimitrov”, En artículo: El perfeccionamiento de la Gestión Ambiental en Empresas Agropecuarias E-Boock ISBN-959-7189-07-0 .
84. \_\_\_\_\_; (2008). Artículo Rev. Electrónica. Universidad de Málaga. Número de la Revista.100/1684: [http:// WWW. Eumed.net. 10/Auditorías a la Gestión administrativa/jul/difsemclie.shtm](http://WWW.Eumed.net.10/Auditorías a la Gestión administrativa/jul/difsemclie.shtm). ISSN:1988-2483. \_\_\_\_\_; Artículo Rev. Electrónica. Universidad de Málaga. Número de la Revista. 4/1684: [http:// WWW. Eumed.net. 10/Análisis cualitativo del impacto de la reconversión azucarera en el desempeño ambiental empresarial de un municipio del territorio holguinero/jun/difsemclie.shtm](http://WWW.Eumed.net.10/Análisis cualitativo del impacto de la reconversión azucarera en el desempeño ambiental empresarial de un municipio del territorio holguinero/jun/difsemclie.shtm). ISSN:1988-2483.2008
85. \_\_\_\_\_,et.al. (2008). Estudio sobre desarrollo local, innovación social y
86. Zajac, E.J., Kraatz, M.S. y Bresser, K.F. (2000). “Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change”. Strategic Management Journal, 21: 429-453.
87. Zan, L. y Zambon, S. (1993). “Strategy, change, and the strategic approach: making sense in process”, en Zan, L., Zambon, S. y Pettigrew, A. (Eds.). Perspectives on strategic change. Massachusetts, Kluver Academic, 1-41.
88. Ohmae Kenichi. La Mente del Estratega. Mac Graw Hill Interamericana de España S.A. 1996.
89. Zeffane, R.(1996). “Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change”. Leadership & Organization Development Journal, 17: 36-43.

## Anexo 1: Estrategia para el diseño del Marco Teórico Referencial de la Investigación



## Anexo 2. Paradigmas para la Gestión Ambiental

PARADIGMA	CARACTERÍSTICA
Economía de Frontera:	Paradigma dominante hasta los años sesenta, la naturaleza era explorada, manipulada y modificada por el hombre para mejorar la calidad material de su vida. La naturaleza entregaba recursos físicos y a la vez recibía los subproductos y residuos. Economía y naturaleza estaban separadas, desconociendo que el proceso económico de producción y consumo ocurren dentro de un sistema cerrado, en el cual los únicos factores limitantes son trabajo y capital, pues el resto es contorneado por los avances tecnológicos con su inconfundible capacidad de resolver problemas, originando una forma unilateral entre la relación actividad humana y naturaleza, sin dudas antropocéntrica, es decir el daño es reparado si su solución no implicaba mucho tiempo.
Ecología Profunda:	Se corresponde a un movimiento político de valores fundamentalmente contra las consecuencias del sistema dominante, que habían dejado atrás aspectos éticos, sociales y espirituales que intentan ser rescatados por la ecología profunda, el hombre es colocado en una posición de subordinación a la naturaleza, economía orientada al no crecimiento, fin de la dominación de la tecnología, mayor uso de sistemas tecnológicos y de gestión de sociedades nativas, poco factible por el retorno del mundo a estilos de vida impracticables.
Protección Ambiental	<p>A fines de la década del sesenta, los problemas ambientales de los países industrializados exigieron mayor atención. La estrategia de ese paradigma fue la institucionalización del medio ambiente, de los estudios de impacto ambiental como forma legal de evaluar los costos y beneficios de la contaminación ambiental. Los gobiernos crean agencias de protección ambiental con instrumentos de comando y control.</p> <p>En la industria, la gestión ambiental tenía como principal objetivo controlar el daño, los límites se concentraban, predominantemente en medidas al final del proceso, en lugar de un tratamiento en toda la planta.</p> <p>La gestión ambiental es vista como costo adicional, que no tiene facilidades de traducir beneficios ecológicos en términos monetarios. Los problemas ambientales todavía no son asimilados como límites reales, principalmente debido al carácter omnipotente de la tecnología, entonces, la interacción entre la actividad humana y la naturaleza se mantiene unilateral y antropocéntrica, produciendo saldos negativos para la naturaleza.</p>

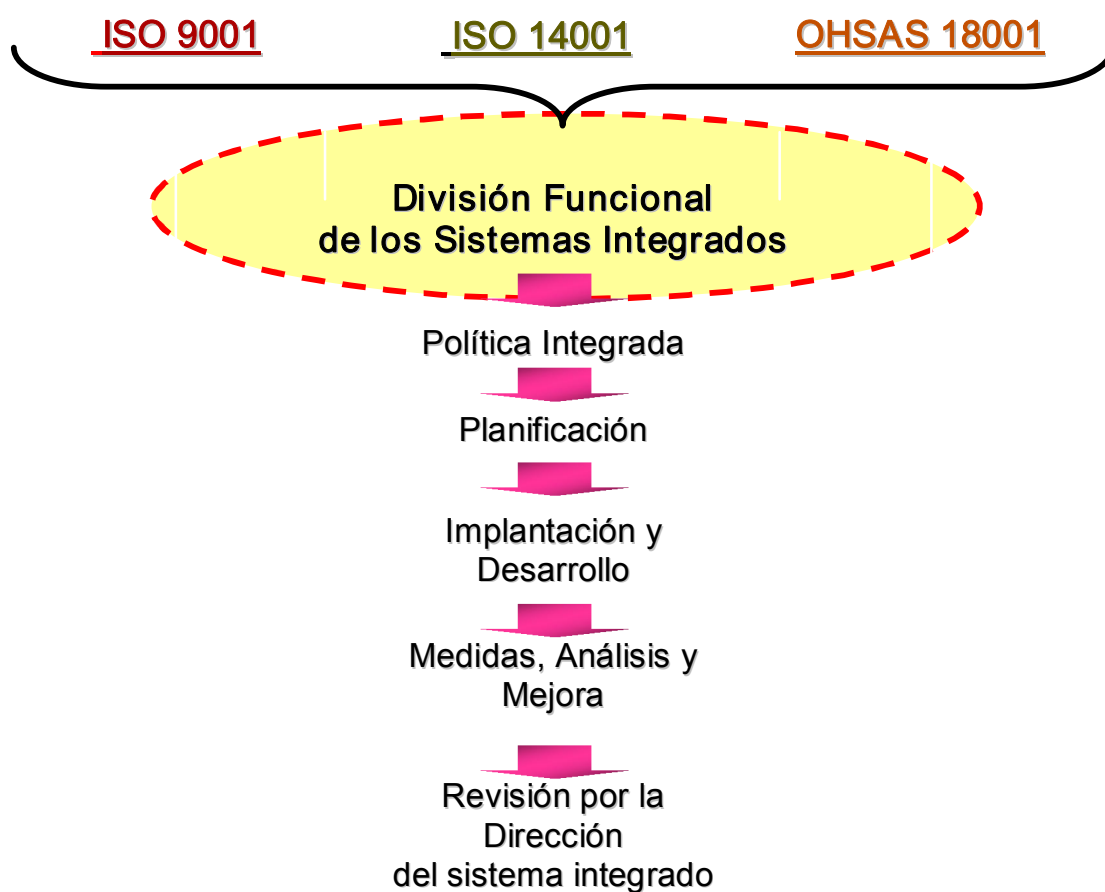
## Anexo 2- a: Paradigmas para la Gestión Ambiental

Gestión de Recursos	<p>Se asocia al crecimiento de los movimientos ecológicos en algunos países en desarrollo, tema básico del Informe de Brundtland. Como eje central, la incorporación de todo tipo de recursos, biofísicos, humanos, financieros y de infraestructura, en los cálculos de las cuentas nacionales.</p> <p>El agotamiento de recursos y la contaminación son preocupación como degradación del capital natural; el clima y los procesos de regulación son recursos fundamentales y vitales, que deben ser gerenciados, los parques y reservas son considerados recursos genéticos y reguladores climáticos. Las estrategias de gestión deben incluir: eficiencia energética, conservación de los recursos en general, restauración ecológica, monitoreo de la salud social y de los ecosistemas, adopción del principio del contaminador pagador, para internalizar los costos sociales de la contaminación y preferencialmente el uso de tecnologías limpias. En este sentido, el tema principal es la utilización de las fuerzas del mercado para una gestión ambiental eficiente.</p>
Ecodesarrollo	<p>Es reorientada hacia la protección ambiental, no mas en un sistema cerrado, el cual es sustituido por el modelo de economía biofísica, una economía abierta, termodinámicamente encajada dentro del ecosistema, parte del flujo de recursos biofísicos (energía, materiales y los ciclos del proceso ecológicos) que salen del ecosistema para la economía, y la energía degradada (no utilizable) y otros subproductos (contaminación) fluyen de vuelta para el ecosistema.</p> <p>Sustituye el principio del contaminador pagador por el principio de pagar para prevenir la contaminación, incorpora preocupaciones culturales y de equidad social presentes en varias escuelas de la ecología profunda, en un movimiento dirigido a sintetizar valores biocéntricos y antropocéntricos, convergiendo en el egocentrismo, en una posición ni por encima ni por debajo de la naturaleza. Como una tentativa de ecologizar la economía, determinando la incorporación y el establecimiento de metas, medios, responsabilidades y beneficios.</p> <p>La propuesta de un modelo alternativo de desarrollo, coincide con un período de flujo intenso, en dirección a una síntesis de los cinco paradigmas, o a otro diferente, que traduzca una nueva etapa de la evolución y conocimiento del hombre.</p>

### Anexo 3: Caracterización de los documentos de la Política Ambiental Cubana

CARACTERÍSTICAS	PROGRAMA NACIONAL DE MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO (1993)	LEY DEL MEDIO AMBIENTE (1997)	ESTRATEGIA AMBIENTAL NACIONAL (1997)
PRONUNCIAMIENTO	Adecuación de la Agenda 21 (Río de Janeiro 1992)	Definición de herramientas	Aborda Principios que sustentan el trabajo ambiental
FORMULACIÓN	Marcos Programáticos	Instrumentos de la Política y la gestión ambientales	Proyección de la Ciencia y la Tecnología en función de contribuir a la solución de problemas ambientales
ALCANCE	Identifica y reconoce el desarrollo de la base científica nacional necesaria para el desarrollo sostenible	Incorpora los logros científico tecnológicos para alcanzar una mayor eficiencia en la protección del Medio Ambiente y la formulación de Políticas Ambientales	Uso de Capacidades Científicas en el Diagnóstico y el desarrollo de tecnologías para la solución de muchos problemas del Medio Ambiente
OBJETIVO	Consolidar la base Científica alcanzada en esferas prioritarias y fortalecimiento y ampliación de otras	Asegurar la cohesión del Sistema Legal vigente para la actividad ambiental	Indicar las vías idóneas para preservar y desarrollar los logros ambientales, erradicar las insuficiencias y errores
ENFOQUE	Centrado en el Control	Centrado en la Prevención	Remedial. Promueve reducción de riesgos

#### Anexo 4: Esquema de los sistemas integrados



## Anexo 5: ENCUESTA: NIVEL DE IMPLANTACIÓN DE GAE EN LA EMPRESA [Aguilar y Vilariño; 2009]

### Estimado(a) compañero(a):

Con la finalidad de determinar el estado y cumplimiento de la implantación del sistema de gestión ambiental en nuestra organización empresarial, requerimos de su contribución a través de la información que se le solicita. Le señalamos que para lograr el resultado esperado necesitamos que su evaluación corresponda a la realidad de nuestra empresa. Reciba nuestra gratitud por su cooperación.

ACLARACIÓN: GAE: Gestón Ambiental Empresarial

SGA: Sistema de Gestión Ambiental

CRITERIOS PARA EVALUACIÓN		MAL		REGULAR		BIEN	
		0	1	2	3	4	5
1.	Poseemos educación ambiental necesaria desde la concepción inicial del SGA.						
2.	Conocemos lo suficiente sobre la Legislación vigente inherente a la gestión ambiental						
3.	La GAE está adecuadamente planificada e insertada a la Estrategia Empresarial facilitando la gestión empresarial como un sistema único e integrado						
4.	LA Planificación de la GAE es derivada de los resultados del diagnóstico de la dimensión ambiental empresarial						
5.	La GAE fue diseñada a partir de la inclusión del SGA en el proceso de construcción de la Estrategia Empresarial con la participación de los miembros de la organización						
6.	La GAE es el resultado de la Responsabilidad Social asumida y manifiesta de la Alta Dirección						
7.	La GAE propicia que haya eficiencia económica en cada uno de los procesos que se ejecutan en la organización relacionados con la Adquisición de Recursos						
8.	La GAE asegura que haya eficiencia económica en cada uno de los procesos que se ejecutan en la organización relacionados con el consumo de Agua						
9.	La GAE asegura que haya eficiencia económica en cada uno de los procesos que se ejecutan en la organización relacionados con el consumo de Energía Eléctrica						
10.	La GAE asegura que haya eficiencia económica en cada uno de los procesos que se ejecutan en la organización relacionados con el consumo de Combustibles y lubricantes						
11.	La GAE asegura que haya eficiencia económica en cada uno de los procesos que se ejecutan en la organización relacionados con el consumo de Materias Primas						
12.	La GAE propicia que haya eficiencia económica en cada uno de los procesos que se ejecutan en la organización relacionados con la seguridad y salud en el trabajo asegurando calidad buena en las condiciones de trabajo						
13.	La GAE se encuentra incorporada al Manual de Identidad Corporativo como muestra de la cultura organizacional y del sistema de comunicación implantado						
14.	Tenemos conocimiento suficientes para hacer una buena contribución a la GAE						
15.	El diseño de la GAE se realiza a partir de las estrategias para dar solución a los problemas generadores de impactos negativos que no favorecen la sostenibilidad de los productos						
16.	El diseño de la GAE se realiza a partir de las estrategias para dar solución a los impactos negativos que influyen en el nivel de competitividad de los productos						
17.	El monitoreo del desempeño ambiental forma parte del sistema de retroalimentación implantado en la empresa el cual favorece la mejora continua del SGA						
18.	El sistema de retroalimentación implantado en la empresa favorece la mejora continua al incluir nuestra capacitación						
19.	El Programa de gestión ambiental forma parte del plan anual de la empresa.						
20.	Se valora sistemáticamente el efecto de los residuales a la salida de cada uno de los procesos que se desarrollan en la organización						
21.	Existe una adecuada determinación de la clasificación de los residuales que favorezca su aprovechamiento.						
22.	Se evalúa con la periodicidad necesaria la evolución de los índices y normas de consumo						

## Anexo 5-b: Encuesta Integración de la Gae a la Estrategia Empresarial

[Aguilar y Vilariño; 2009]

### Estimado(a) compañero(a):

Con la finalidad de determinar el estado y cumplimiento de la implantación del sistema de gestión ambiental en nuestra organización empresarial, requerimos de su contribución a través de la información que se le solicita. Le señalamos que para lograr el resultado esperado necesitamos que su evaluación corresponda a la realidad de nuestra empresa. Reciba nuestra gratitud por su cooperación.

ACLARACIÓN: GAE: Gestón Ambiental Empresarial SGA: Sistema de Gestión Ambiental

CRITERIOS PARA EVALUACIÓN		MAL		REGULAR		BIEN	
		0	1	2	3	4	5
23.	Está diseñada la Estrategia Empresarial por la Alta Dirección donde se incluye la dimensión Ambiental con la participación de los trabajadores						
24.	El desempeño ambiental se encuentra incorporado a los valores estratégicos de la organización						
25.	La orientación hacia el desempeño ambiental efectivo está marcado por su presencia en los valores operativos						
26.	Las Directrices estratégicas contienen la visión ambiental						
27.	Los Objetivos estratégicos definidos para la organización especifica dentro de sus metas la vinculación con el desempeño ambiental.						
28.	Las metas asumidas por la organización incluyen en el largo plazo criterios de medidas específicos de la gestión ambiental.						
29.	El desempeño ambiental está formulado como Área de Resultados Clave						
30.	Existe uno o más indicadores relacionados con las salidas de Factores Claves de Éxito						
31.	Los objetivos del año están derivados de la Estrategia Empresarial a largo plazo						
32.	Los objetivos del año incluye la ejecución de tareas específicas relacionadas con la GAE						
33.	Las subdivisiones o áreas poseen indicadores y criterios particularmente vinculados con la GAE						
34.	Los planes de trabajo individual de los trabajadores de las diferentes áreas de la organización incluyen acciones adecuadas al periodo de evaluación en correspondencia alas necesidades de la GAE						
35.	La GAE está diseñada en correspondencia con la Política Ambiental						
36.	La Política Ambiental forma parte de la Filosofía Empresarial						
37.	La GAE es el resultado de un diagnóstico estratégico que involucró a todos los miembros de la organización						
38.	El diagnóstico ambiental formó parte del diagnóstico estratégico desarrollado en el proceso de diseño de la Estrategia Empresarial como dimensión estratégica.						
39.	Los Objetivos especificados para la GAE son el resultado de la derivación de las directrices estratégicas asumidas por la organización.						
40.	Los Objetivos estratégicos de la GAE resaltan la integración de los procesos sustantivos de la organización						
41.	Los criterios de medidas diseñados para la organización son el resultado de la selección de las metas en el proceso de diseño estratégico.						
42.	Las metas ambientales están determinadas como factores críticos para la gestión empresarial						
43.	Se ha diseñado el sistema de evaluación de la empresa de forma tal que incluye el desempeño ambiental dentro del sistema de retroalimentación						
44.	Las medidas correctivas o de mejora para el desempeño ambiental adecuado y pertinente son tratadas integradas al análisis de los problemas de la organización.						



## Anexo 6 : Tamaño de la muestra

### CALCULOS DE LA MUESRA PARA EL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

La muestra se calcula a través de la siguiente expresión:

$N = 2938$  La población serán todos los trabajadores de la empresa (N).

$d = 5\%$  error máximo permisible.

$p = q = 0.5$  probabilidad de éxito y fallo respectivamente.

$Z^2_{(1-\alpha)} = Z^2_{(0,95)} = 1,96$  Coeficiente de la distribución Normal.

$$n_0 = \frac{Z^2_{(1-\alpha)} * (p * q)}{d^2} = 196$$

Tamaño de la muestra. (n)

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = 183,744257991 \quad n = 184 \text{ trabajadores}$$

Ksc: Es el coeficiente por cada estrato del porciento de población a encuestar

$$Ksc = \frac{n}{N} = 0,06262763784 = 0,063$$

Categoría Ocupacional	Cantidad de Trabajadores	Coeficiente por Estrato	Cálculo del Estrato	Cantidad de trabajadores A encuestar
Directivos	153	0,063	9,639	10* [44]
Administrativos	48	0,063	3,024	3
Técnicos	320	0,063	20,16	20
Obreros	2054	0,063	129,402	129
Servicios	363	0,063	22,869	23
Total General	2938	0,063	185,064	185***[219]

Los resultados arrojaron la necesaria aplicación de las encuestas que asegura el 5% de de error máximo permisible para una muestra de 185 trabajadores. En esta muestra se incrementan como expertos los 44 directivos del ápice estratégico de diferentes unidades que representan el 30% de esta categoría lo que aportará mayor índice de confianza y credibilidad de los resultado por estar tratando la temática del diseño estratégico

## Anexo 7: Análisis de la Fiabilidad del proceso.

### Análisis de fiabilidad

#### Notas

Resultados creados	09-JUN-2009 09:57:44	
Comentarios		
Entrada	Datos	E:\DOCTORADO CURRICULAR CITMA\ESTADÍSTICA\ESTADÍSTICAS\MEDIA RESORTE Y VAR DINÁM.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguna>
	Peso	<ninguna>
	Segmentar archivo	<ninguna>
	Núm. filas archivo trabajo	123
	Entrada matricial	
Tratamiento de los datos perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratarán como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables del procedimiento.
Sintaxis	RELIABILITY /VARIABLES=Estrategia Políticas Procesos Estructura EquipoTrab Presupuesto Tecnología Liderazgo Estandarización ValoresEst DiseñoEstr Habilidades ResistCambio ExperOrganiz TamañoPirám Retroalim Satisfacción MotivTrabajo Compromiso ValoresOper DesarrolloTIC OrganizTrabajo CapacDecisión CapacNorm DiseñoProcesos Comunicación InstruccConoc ComplTecnolProc CapacTecnol AlineacPolít IntegracProc CapacDinam /SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE HOTELLING CORR /SUMMARY=MEANS .	
Recursos	Tiempo de procesador	0:00:00,02
	Tiempo transcurrido	0:00:00,02
	Memoria disponible	786944 bytes
	Área consecutiva de mayor tamaño	786944 bytes
	Espacio de trabajo necesario	13448 bytes

[Conjunto\_de\_datos1] E:\DOCTORADO CURRICULAR  
CITMA\ESTADÍSTICA\ESTADÍSTICAS\MEDIA RESORTE Y VAR DINÁM.sav

### Escala: TODAS LAS VARIABLES

#### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	85	69,1
Excluidos(a)	38	30,9
Total	123	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

## Anexo 7-a: Análisis de la Fiabilidad del proceso.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
<b>,774</b>	<b>,744</b>	<b>32</b>

### Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
Estrategia	9,3127	,32221	85
Políticas	8,9176	,44654	85
Procesos	8,9350	,44504	85
Estructura	8,8834	,49130	85
EquipoTrab	8,9380	,41690	85
Presupuesto	8,6657	,46934	85
Tecnología	8,6853	,39116	85
Liderazgo	9,1159	,43011	85
Estandarización	8,6385	,52848	85
ValoresEst	9,0080	,49840	85
DiseñoEstr	8,7825	,43483	85
Habilidades	8,8114	,56193	85
ResistCambio	8,4514	,63745	85
ExperOrganiz	8,4789	,69852	85
TamañoPirám	8,5796	,56884	85
Retroalim	8,4856	,55488	85
Satisfacción	8,4120	,63740	85
MotivTrabajo	8,5545	,46990	85
Compromiso	8,5444	,65157	85
ValoresOper	8,4874	,62719	85
DesarrolloTIC	8,5365	,53522	85
OrganizTrabajo	8,2564	,71457	85
CapacDecisión	8,1885	,68827	85
CapacNorm	8,3701	,62511	85
DiseñoProcesos	8,6287	,49177	85
Comunicación	8,4341	,41395	85
InstruccConoc	8,2683	,60967	85
CompITecnolProc	8,2488	,62277	85
CapacTecnol	8,2275	,73193	85
AlineacPolít	8,4369	,69063	85
IntegracProc	8,7792	,48399	85
CapacDinam	9,0041	,36190	85

## Anexo 8: Grupo de Expertos

No	Nombre y Apellidos	Cargo	Especialidad
1	Enoel Aguilar Parra	Director Técnico y de Desarrollo	Lic. Dibujo Tec.
2	Julio Cesar Gámez Ricardo	Esp. "B" en Gestión de la Calidad	Ing. Ind.
3	Ermelinda Morales López	Esp. "B" en Normalización	Ing. Agrónomo
4	Aida Ruiz Téllez	Director UEB Feliú No 1	Lic. Econ.
5	Maritza Bermúdez Gálvez	Técnico en Gestión de la Calidad	Ing. Ind.
6	Jorge Betancourt Anaya	Tec. en ATM	Ing. Ind.
7	Jesús James Aguilera	Esp B en Ahorro y uso Racional de la Energía	Ing. Mec.
8	Wilfredo Olivares González	Esp. "B" en Normalización	Ing. Agrónomo
9	Eduardo Ávila Arencibia	Esp. "B" en Gestión de la Calidad	Lic. Matemática.
10	Gelsy Acosta Smith	Esp. "B" en Normalización	Ing. Agrónomo
11	Grabiél Aguilera Proenza	Contador "B"	Lic. Econ.
12	Ever Jorge Figueredo	Esp. "B" en Gestión de los Recursos Humanos	Ing. Mec.
13	Yunaide Cue Álvarez	Técnico en Gestión de la Calidad (EP). Feliú No 2	Ing. Agrónomo
14	Maria de los Ángeles Pupo Gutiérrez	Téc. en producción (EP). San Andrés	Ing. Agrónomo
15	Diana Leyva Rodríguez	Téc "A" en Gestión de Recursos Humanos (EP). San Andrés	Ing. Ind.

## **Anexo 9: OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA DE ACOPIO, BENEFICIO Y TORCIDO DE TABACO DE HOLGUÍN**

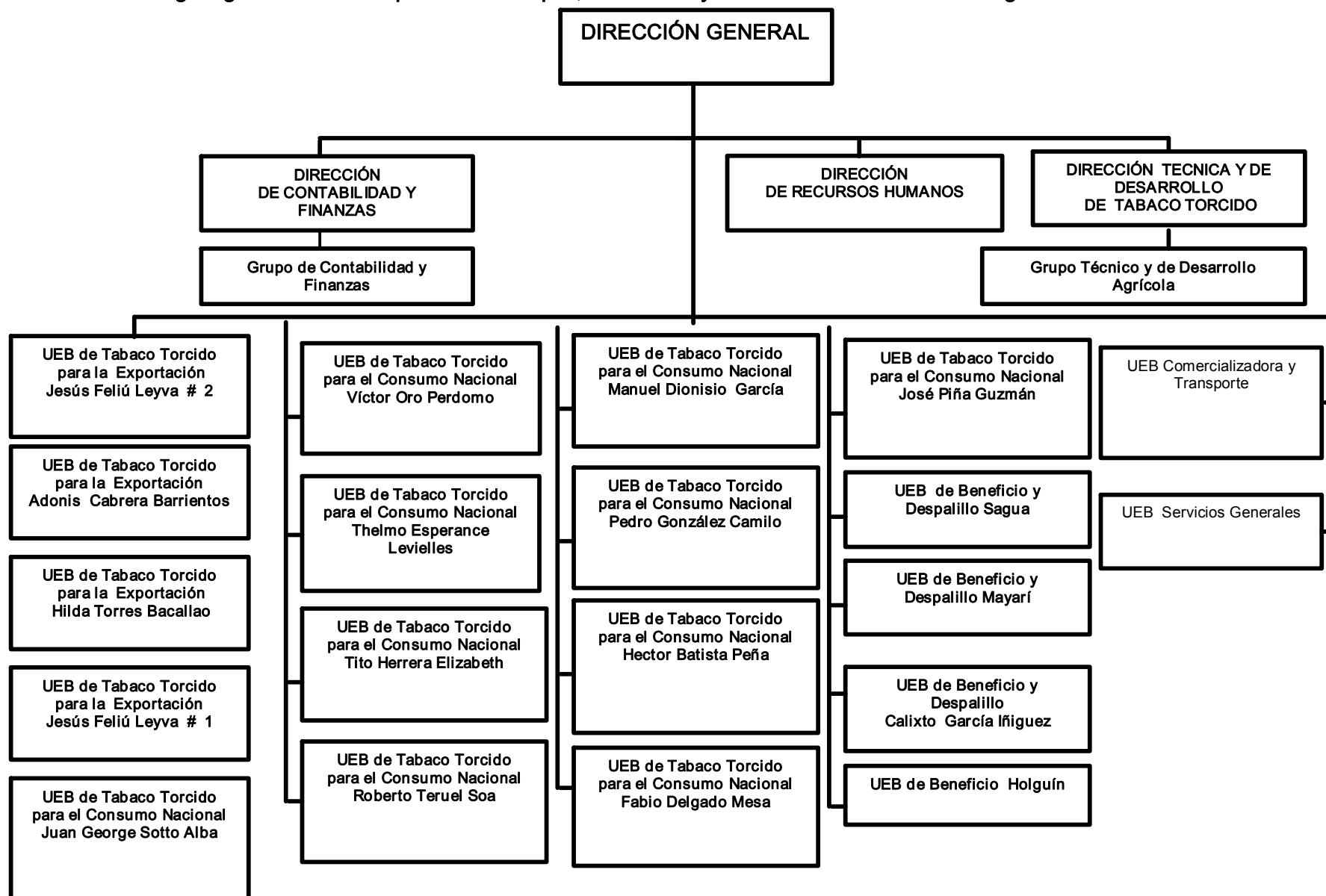
Objeto social modificado por el Ministerio de Economía y Planificación al amparo de la Resolución 841/ 2005 y ha solicitud del Ministerio de la Agricultura al Grupo Empresarial TABACUBA

- Producir, beneficiar y comercializar de forma mayorista tabaco en rama, en moneda nacional para su venta a la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama.
- Producir y comercializar de forma mayorista, en moneda nacional, semillas y posturas de tabaco.
- Comercializar en moneda nacional, de forma mayorista a los productores de tabaco medios e insumos y otros productos necesarios para la producción agrícola del tabaco y la preindustria.
- Ejecutar reparaciones, mantenimiento y construcción de obras menores y viviendas para los trabajadores del sistema y productores agrícolas en moneda nacional.
- Prestar servicios de transportación, en moneda nacional, para el aseguramiento de la actividad y otras necesidades de los productores agrícolas.
- Brindar servicios de asesoría técnica, de procesamiento de datos y otros servicios técnicos relacionados con la actividad del tabaco, en moneda nacional, a los productores agrícolas.
- Producir y comercializar de forma mayorista, en moneda nacional y en moneda libremente convertible, tabaco torcido a mano y sus subproductos, con destino a la exportación y al consumo nacional.
- Comercializar con las Empresas de Tabaco Torcido del Grupo TABACUBA los excedentes de las habilitaciones, cajonería, materia prima, materiales y otros renglones utilizados para la producción de tabaco torcido, en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista, en moneda nacional, semillas y posturas forestales a los productores de tabaco.
- Producir productos agropecuarios para el autoconsumo y sus excedentes comercializarlos de forma minorista, en moneda nacional a los trabajadores de la entidad y en el Mercado Agropecuario Estatal, así como efectuar la comercialización mayorista en ambas monedas a otras entidades dentro y fuera del sistema de la

#### Agricultura.

- Brindar servicios de torcer tabaco a mano, solamente en las actividades de promoción, tanto en frontera como en el exterior en moneda libremente convertible.
- Brindar servicios de transportación de cargas por vía automotor a entidades del sistema del Ministerio, en ambas monedas y a terceros, en moneda nacional en los retornos, teniendo la obligación de acudir siempre a las agencias de cargas de municipios y provincias.
- Brindar servicios de reparación y mantenimiento a equipos automotores, agrícolas y de riego, al Sistema del Ministerio de la Agricultura en moneda nacional y en moneda libremente convertible, a los productores agrícolas y a terceros en moneda nacional, a estos últimos para aprovechar las capacidades eventualmente disponibles, sin realizar inversiones con este propósito y cumpliendo las regulaciones establecidas.
- Prestar servicios de preparación de tierra, fumigación y otros servicios productivos, en moneda nacional, para el aseguramiento de la actividad y otras necesidades de los productores agrícolas.
- Prestar servicios de imprenta y carpintería a los trabajadores del sistema y productores agrícolas en moneda nacional.
- Prestar servicios de taller a los trabajadores del sistema y productores agrícolas en moneda nacional, de lavado y engrase, chapistería, pintura y soldadura, y reparación de equipo en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista, desechos de tabaco para la producción de tabaquina, a entidades del sistema en moneda nacional.
- Brindar servicios de comedor, cafetería y recreación a los trabajadores de la entidad en moneda nacional.

# Anexo 10: Organigrama de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín.



## Anexo 11 : Programa informático PRODIAG-GAE.

**PRODIG-FUNCIONAL PARA EMPRESAS**

Archivo Edición Ver Insertar Formato Registros Herramientas Ventana ?

Escriba una pregunta

Arial 9

**PRODIAG - GAE**

**Revisión Percepción Diagnóstico en el Desempeño Ambiental**

**SUSTENTADO EN LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN AMBIENTAL**

**PROGRAMA DESTINADO A EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS EN LA GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL**

Este programa ha sido concebido para lograr diagnosticar la visión ambiental del Ápice Estratégico en las Empresas de producción de bienes y servicios respecto a la potencialidad de la organización empresarial para alcanzar un desempeño ambiental con pertinencia, facilitando la confección de un perfil estratégico que facilite la comprensión del estado de la entidad que propenda a la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental Empresarial y a la corrección y mejora de la efectividad de los procesos sustantivos con un enfoque sistémico, tributando al desarrollo del nuevo Sistema de Dirección y de Gestión Empresarial Cubano.

**ENTRADA AL PROGRAMA**

- ☐ ENTRADA DE LA NUEVA EMPRESA
- ☐ ENTRADA DE NUEVOS INDICADORES
- ☐ CONSULTA DE EMPRESAS EXISTENTES
- ☐ ELIMINAR EMPRESA
- ☐ INFORME DE RESULTADOS POR EMPRESA

**AUTOR:**  
MSc Carlos M Vilarino Corella.  
No Reg:

**¿CÓMO CONTACTARNOS?**

Centro de Estudios de Gestión Empresarial.  
Universidad de Holguín.

TEL FONO: 482669  
E MAIL: cvilarino@fa.uba.edu.ec  
DIRECCIÓN: AV. 20 ANIVERSARIO PIEDRA BLANCA, HOL GUÍN

Vista Formulario

Inicio Total Comman... TESIS COMPL... INTRODUCCI... DIMENSIONES... PRODIAG-GA... Panel de contr... ES 14:30



## Anexo 12: Perfil Competitivo

		1	2	3	4	5
# 1	<b>EFFECTIVIDAD</b>					
1.-	Resultados de las utilidades					5
2.-	Resultados de eficiencia					5
3.-	Resultados de las ventas				4	
4.-	Resultados de gestión financiera				4	
5.-	Certificación de resultados				4	
# 2	<b>ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO</b>					
6.-	Procesos de dirección				4	
7.-	Conducta y comunicación				4	
# 3	<b>PLANEAMIENTO Y CONTROL</b>					
8.-	Planes				4	
9.-	Medición y evaluación				4	
# 4	<b>MERCADOTECNIA</b>					
10.-	Conocimiento de los clientes			3		
11.-	Satisfacción y lealtad de clientes				4	
12.-	Posicionamiento en el mercado			3		
13.-	Proveedores y clientes			3		
14.-	Reputación / marca					5
#5	<b>CAPITAL ESTRUCTURAL. TECNOLOGÍA</b>					
15.-	Estructura tecnológica			3		
16.-	Uso de la tecnología				4	
17.-	Mejora de la tecnología y procesos				4	
18.-	Tecnología de la información				4	
# 6	<b>CAPITAL HUMANO</b>					
19.-	Idoneidad del personal				4	
20.-	Formación				4	
21.-	Evaluación del desempeño y reconocimiento del capital humano				4	
22.-	Organización y Normación del trabajo				4	
# 7	<b>IMPACTO EN LA SOCIEDAD</b>					
23.-	Medio ambiente y calidad			3		
24.-	Reconocimientos				4	
# 8	<b>DEFENSA</b>					
25.-	Planes de defensa					5

### Anexo 13: Resumen GAE

factor	$x_i$	$x_j$	$\alpha$	$\beta$	$\delta$	$\mu$	$\omega$	$e$	Dicot	Efecto vidad	Efect/ Fact	Kpond	Kp	$\xi$
01 EDUCACIÓN AMBIENTAL	2	2	0,019047	0,04255319	-3	0,054054	0,054054	0	1	1,0277778	1	44	0,044	0
02 CONOCIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN AMBIENTAL VIGENTE	2	1	0,019047	0,0212766	-4	0,054054	0,027027	-0,027027	1	1,0285285	1	21	0,021	-0,00056757
03 GAE INTEGRADA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	2	0	0,019047	0	-5	0,054054	0	-0,054054	1	1,0292793	1	60	0,06	-0,0032434
04 GAE PLANIFICADA DESDE EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	3	0	0,028571	0	-5	0,081081	0	-0,081081	1	1,03003	1	31	0,031	-0,00251351
05 GAE INCLUIDA EN DISEÑO ESTRATÉGICO CON LA PARTICIPACIÓN DE TODOS	2	0	0,019047	0	-5	0,054054	0	-0,054054	1	1,0292793	1	17	0,017	-0,0009192
06 GAE RESULTANTE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ASUMIDA POR LA ALTA DIRECCIÓN	3	1	0,028571	0,0212766	-4	0,081081	0,027027	-0,054054	1	1,0292793	1	40	0,04	-0,0021626
07 GAE PROPICIA EFICIENCIA ECONÓMICA DESDE LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN DE RECURSOS	3	3	0,028571	0,06382979	-2	0,081081	0,081081	0	1	1,0277778	1	19	0,019	0
08 GAE PROPICIA EFICIENCIA ECONÓMICA DESDE LOS PROCESOS QUE SE EJECUTAN RELACIONADOS CON EL CONSUMO DE AGUA	3	3	0,028571	0,06382979	-2	0,081081	0,081081	0	1	1,0277778	1	19	0,019	0
09 GAE PROPICIA EFICIENCIA ECONÓMICA DESDE LOS PROCESOS QUE SE EJECUTAN RELACIONADOS CON EL CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	4	3	0,038095	0,06382979	-2	0,108108	0,081081	-0,027027	1	1,0285285	1	14	0,014	0,0003788
10 GAE PROPICIA EFICIENCIA ECONÓMICA DESDE LOS PROCESOS QUE SE EJECUTAN RELACIONADOS CON EL CONSUMO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4	3	0,038095	0,06382979	-2	0,108108	0,081081	-0,027027	1	1,0285285	1	12	0,012	-0,0003242
11 GAE PROPICIA EFICIENCIA ECONÓMICA DESDE LOS PROCESOS QUE SE EJECUTAN RELACIONADOS CON EL CONSUMO DE AGUA	4	4	0,038095	0,08510638	-1	0,108108	0,108108	0	1	1,0277778	1	12	0,012	0
12 GAE PROPICIA EFICIENCIA ECONÓMICA DESDE LOS PROCESOS QUE SE EJECUTAN EN LA ORGANIZACIÓN RELACIONADOS CON LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	3	3	0,028571	0,06382979	-2	0,081081	0,081081	0	1	1,0277778	1	14	0,014	0
13 GAE INCORPORADO AL MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVO	2	0	0,019047	0	-5	0,054054	0	-0,054054	1	1,0292793	1	31	0,031	-0,00167568

## Anexo 13-a: Resumen GAE

14 CONOCIMIENTO SUFICIENTE PARA SER PROACTIVOS A LA GAE	2	2	0,019047	0,04255319	-3	0,054054	0,054054	0	1	1,0277778	1	27	0,027	0
15 GAE DISEÑADA A PARTIR DE LAS ESTRATEGIAS QUE DAN SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS QUE NO FAVORECEN LA SOSTENIBILIDAD	3	2	0,028571	0,04255319	-3	0,081081	0,054054	-0,027027	1	1,0285285	1	28	0,028	-0,00075676
16 GAE DISEÑADA A PARTIR DE LAS ESTRATEGIAS QUE DAN SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS GENERADOS POR IMPACTOS NEGATIVOS QUE INFLUYEN EN EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD	3	2	0,028571	0,04255319	-3	0,081081	0,054054	-0,027027	1	1,0285285	1	32	0,032	-0,00086486
17 MONITOREO DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL PARA RETROALIMENTACIÓN Y MEJORA CONTINUA DEL SGA	3	0	0,028571	0	-5	0,081081	0	-0,081081	1	1,03003	1	25	0,025	-0,00202703
18 EL SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN FAVORECE LA MEJORA CONTINUA DEL SGA AL INCLUIR LA CAPACITACIÓN	3	0	0,028571	0	-5	0,081081	0	-0,081081	1	1,03003	1	27	0,027	-0,00218919
19 EL PROGRAMA DE GA RESULTA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	3	0	0,028571	0	-5	0,081081	0	-0,081081	1	1,03003	1	25	0,025	-0,00202703
20 EVALUACIÓN SISTEMÁTICA DE LOS RESIDUALES	2	3	0,019047	0,06382979	-2	0,054054	0,081081	0,027027	1	1,027027	1	32	0,032	0,00086486
21 ADECUADA CLASIFICACIÓN DE RESIDUALES FAVORECE SU APROVECHAMIENTO	2	3	0,019047	0,06382979	-2	0,054054	0,081081	0,027027	1	1,027027	1	34	0,034	0,00091892
22 EVALUACIÓN PERIODICA DE LOS ÍNDICES Y NORMAS DE CONSUMO	4	4	0,038095	0,08510638	-1	0,108108	0,108108	0	1	1,0277778	1	45	0,045	0
23 DESEMPEÑO AMBIENTAL INCORPORADO AL DISEÑO DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN	3	0	0,028571	0	-5	0,081081	0	-0,081081	1	1,03003	1	24	0,024	-0,00194595
24 DESEMPEÑO AMBIENTAL MARCADO POR SU PRESENCIA EN LOS VALORES OPERATIVOS	3	0	0,028571	0	-5	0,081081	0	-0,081081	1	1,03003	1	22	0,022	-0,00178378
25 LAS DIRECTRICES ESTRATÉGICA CONTIENEN LA VISIÓN AMBIENTAL	3	0	0,028571	0	-5	0,081081	0	-0,081081	1	1,03003	1	47	0,047	-0,00381081
26 CRITERIOS DE MEDIDAS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VINCULADOS A LAS METAS AMBIENTALES	3	1	0,028571	0,0212766	-4	0,081081	0,027027	-0,054054	1	1,0292793	1	50	0,05	-0,0027027

## Anexo 13-b: Resumen GAE

27 EL DESEMPEÑO AMBIENTAL ESTÁ FORMULADO COMO ARC	3	0	0,028571	0	-5	0,081081	0	-0,081081	1	1,03003	1	30	0,03	-0,00243243	
28 EXISTENCIA DE INDICADORES DE SALIDA VINCULADOS A FCE COMO METAS AMBIENTALES	3	0	0,028571	0	-5	0,081081	0	-0,081081	1	1,03003	1	26	0,026	-0,00210811	
29 OBJETIVOS AMBIENTALES ANUALES ESTÁN VINCULADOS A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LARGO PLAZO	2	0	0,019047	0	-5	0,054054	0	-0,054054	1	1,0292793	1	24	0,024	-0,0012973	
30 PLAN DE ACCIÓN CONTIENE TAREAS ESPECÍFICAS VINCULADAS CON LA GAE	3	0	0,028571	0	-5	0,081081	0	-0,081081	1	1,03003	1	19	0,019	-0,00154054	
31 LAS SUBDIVISIONES O ÁREAS POSEEN INDICADORES ESPECÍFICOS VINCULADOS CON LA GAE	3	0	0,028571	0	-5	0,081081	0	-0,081081	1	1,03003	1	14	0,014	-0,00113514	
32 PLANES DE TRABAJO INDIVIDUALES INCLUYEN ACCIONES PERTINENTES A LA GAE	3	0	0,028571	0	-5	0,081081	0	-0,081081	1	1,03003	1	13	0,013	-0,00105405	
33 POLÍTICA AMBIENTAL FORMA PARTE DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL	2	0	0,019047	0	-5	0,054054	0	-0,054054	1	1,0292793	1	33	0,033	-0,00178378	
34 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA GAE SE INTEGRAN A LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	2	0	0,019047	0	-5	0,054054	0	-0,054054	1	1,0292793	1	34	0,034	-0,00183784	
35 GAE FORMA PARTE DE UNA DIVISIÓN FUNCIONAL SUBORDINADA AL APICE ESTRATÉGICO	3	1	0,028571	0,0212766	-4	0,081081	0,027027	-0,054054	1	1,0292793	1	43	0,043	-0,00232432	
36 GAE ES VISIBLE SOLAMENTE EN LA INTEGRACIÓN CON OTROS SISTEMAS	3	3	0,028571	0,0638297	9	-2	0,081081	0,081081	0	1	1,0277778	1	14	0,014	0

## Anexo 14 : Escenario Realista.

DIMENSIONES.	TENDENCIAS.	IMPACTOS.	RETOS.
TECNOLÓGICA	<p>La Ejecución con pertinencia de los Programas o planes de Generalización, en especial las que generan productividad, calidad, condiciones de trabajo y sustitución de importaciones, según las prioridades, inducen cambios para acelerar la capacitación de los Recursos Humanos implicados con la utilización de las nuevas tecnologías en especial las que pueden propiciar el desarrollo de los planes de mejora.</p> <p>El precio del tabaco en el mercado internacional tiene una tendencia a incrementarse siempre que la relación cosecha-fabricación-comercialización sea cada vez más ecológica.</p> <p>La demanda del tabaco holguinero (marcas propias) se mantendrá constante por alrededor de 5 años.</p> <p>El Perfeccionamiento Empresarial no podrá avanzar lo suficiente en correspondencia con las proyecciones propias de su implementación hasta que no se aprueben inversiones que compiten a cambios en las condiciones de trabajo.</p> <p>Fortalecimiento de los factores críticos frente a los competidores vinculados con los procesos básicos.</p>	<p>El incremento de los niveles de producción genera un decrecimiento proporcional en la Eficiencia Energética, sin embargo las regulaciones establecidas por una Política de Ahorro, permiten efectivos procesos reguladores.</p> <p>El comportamiento de los procedimientos es favorecido por la capacitación que conduce a la mejora sustancial en el indicador Eficiencia de los Procesos y en especial los relacionados con la Eficiencia.</p> <p>Las condiciones de Vida mejoran y el ambiente de trabajo manifiesta la fortaleza de la cultura organizacional.</p> <p>El cumplimiento de los Programas de ejecución del Mantenimiento estará en dependencia del presupuesto para el logro de la mejora tecnológica y de las condiciones de trabajo.</p> <p>Las nuevas Tecnologías para la cigarrería exigen programas de desarrollo a partir de la necesidad del incremento de la cantidad y calidad de la Materia Prima y con ello la Eficiencia por el insumo de la que se pueda utilizar en el torcido</p> <p>Resultados significativos en el incremento en el nivel de Motivación de los trabajadores .</p>	<p>Generalización de los principales Programas para incrementar los Planes de Producción y alcanzar Índices de Productividad y Eficiencia en el consumo de materias primas y energética superiores a la media histórica, ajustados a una estricta Política de Ahorro de Energía y con una Capacitación oportuna y efectiva.</p> <p>Lograr concluir el programa de desarrollo para alcanzar una mayor producción de materias primas para el torcido y la cigarrería.</p>

## Anexo 14 -a: Escenario Realista.

DIMENSIONES.	TENDENCIAS.	IMPACTOS.	RETOS.
ECONÓMICA	<p>Los trabajadores resultan beneficiados salarialmente por el óptimo aprovechamiento de las materias primas.</p> <p>El incremento de la Productividad genera altos ingresos a pesar de la movilidad de los precios</p> <p>Se estabiliza bajo términos contractuales con las empresas encargadas de el reciclaje de todos los desechos sólidos No se logran las inversiones necesarias para lograr la ubicación de ventiladores y extractores que posibiliten corrientes de aire para circular los fuertes olores de las materias primas</p> <p>El nivel técnico de los trabajadores repercute favorablemente en el desempeño empresarial.</p> <p>Los costos por fallos de calidad deben disminuir por el incremento de las exigencias ante las producción defectuosas.</p>	<p>Los ingresos personales se incrementan por los beneficios de los sistemas de pagos del Perfeccionamiento Empresarial.</p> <p>La empresa logra buenas aportaciones a la Economía.</p> <p>Se alcanza sostenibilidad y resultados económicos producto de las ventas</p> <p>Incremento de las afectaciones respiratorias en los trabajadores</p> <p>Incremento del sentido de pertenencia de los trabajadores y con ello de sus resultados</p> <p>Disminución de los gastos asociados a las producciones no conformes y a los reprocesos.</p>	<p>Perfeccionamiento Empresarial da respuesta al incremento de la productividad que conduce a perfeccionar el sistema de estimulación salarial.</p> <p>Incrementar sostenida y sosteniblemente los Planes de Producción.</p> <p>Estabilidad Productiva</p> <p>Minimizar la tendencia ascendente de los costos en los procesos.</p>

## Anexo 14 -b: Escenario Realista.

DIMENSIONES.	TENDENCIAS.	IMPACTOS.	RETOS.
POLÍTICO LEGAL	<p>El mercado laboral se mantiene satisfecho.</p> <p>Mejora el liderazgo en la organización.</p> <p>Respuesta positiva a la legislación medioambiental.</p> <p>Empresa con procesos productivos poco agresivos al ambiente</p> <p>Política de mejoramiento de suelos.</p> <p>Incremento de la exigencia por las condiciones de trabajo y el ambiente laboral.</p> <p>La integración de los sistemas de gestión solo se logra en el nivel de manuales y procedimientos.</p> <p>Internacionalmente se lucha contra el tabaquismo por lo que la producción se hace cada vez más selectiva.</p>	<p>Se incrementa la demanda de trabajo.</p> <p>El estilo de trabajo en equipos mejora el liderazgo y la calidad de las decisiones.</p> <p>Se eleva el nivel de compromiso de los trabajadores, manifiesto en el incremento de la productividad.</p> <p>Incremento de los niveles de satisfacción en la comunidad.</p> <p>Mejora en la Calidad de vida de los trabajadores lo que facilita una mejor identificación con los principios que rigen la organización.</p> <p>Las regulaciones, directivas, Cartas Circulares y Resoluciones interfieren en el incremento de la productividad por mala percepción e interpretación de los que las aplican.</p> <p>El sistema de gestión ambiental no alcanza el desarrollo esperado por falsa integración.</p> <p>Reducción de los niveles de producción y eliminación de algunos productos que salen de las necesidades del mercado.</p>	<p>Implantar el Sistema de Gestión Empresarial en su totalidad.</p> <p>La legislación medioambiental se actualiza y aplica de forma permanente.</p> <p>Ejecución oportuna de los Programas de capacitación a los nuevos trabajadores</p> <p>Aumentar la productividad y los niveles de producción independientemente a las regulaciones existentes que contrastan con la concepción del incremento de la productividad por deficientes interpretaciones.</p> <p>Se incrementa el nivel de satisfacción con las condiciones de salud y de trabajo.</p> <p>Lograr integrar completamente la GA a la Estrategia Empresarial implantada.</p> <p>Producir ecológicamente es un atractor que se convierte en atributo permanente de las producciones.</p>

## Anexo 14 -c: Escenario Realista.

DIMENSIONES.	TENDENCIAS.	IMPACTOS.	RETOS.
AMBIENTAL	<p>Las instituciones del territorio contribuyen en el asesoramiento y monitoreo a nuestra empresa contribuirá a la concienciación de los directivos y trabajadores de la necesidad de concluir la implementación del sistema de gestión ambiental.</p> <p>Se utilizan adecuadamente los medios biológicos para el control de plagas y enfermedades.</p> <p>Se logra una adecuada clasificación y aprovechamiento de todos los residuales.</p> <p>La ocurrencia de épocas de lluvia intensa o sequías prolongadas pueden afectar muy severamente las producciones.</p> <p>Se incrementa la cultura de ahorro de materias primas y energía en todos los flujos productivos pero las</p> <p>Carácter manual de las Tecnologías de fabricación impiden la efectividad de los procesos en la medición de las normas de consumo.</p>	<p>Incremento de la cultura de sostenibilidad en los trabajadores que intervienen en nuestros procesos productivos y de servicios.</p> <p>Se contribuye al ahorro de agua y de energía eléctrica.</p> <p>Se reduce el uso del Acrizell para el control Biológico</p> <p>Reducción de la emisión de gases contaminantes al ambiente y la consecuente afectación a la capa de ozono.</p> <p>Saneamiento ambiental</p> <p>Incumplimiento de los planes productivos</p> <p>Reducción de sobregasto de materias primas en los procesos de torcido de tabaco</p> <p>La normalización está dirigida al volumen de producción y no a la norma de consumo.</p>	<p>Se logra la implementación del sistema de gestión ambiental con buenos resultados en las auditorías al sistema.</p> <p>La utilización de medios biológicos evita la utilización de productos contaminantes de la atmósfera.</p> <p>Eliminación de emisiones de aerosoles que impactan negativamente la capa de ozono</p> <p>Se incrementa sustancialmente la cultura de los trabajadores en el sentido del ahorro de materias primas y materiales así como reducir el consumo de los portadores energéticos.</p>



#### Anexo 14 -d: Escenario Realista.

DIMENSIONES.	TENDENCIAS.	IMPACTOS.	RETOS.
<b>Socio Cultural.</b>	<p>Incremento del nivel profesional del personal para el trabajo de comunicación, divulgación y capacitación como Lectores de Tabaqueras.</p> <p>Aumenta la formación e investigaciones de los Centros de Enseñanza Superior en el territorio en la organización.</p> <p>Municipalización de la enseñanza eleva el nivel cultural.</p> <p>Contribución de las entidades a la comunidad propicia el desarrollo cultural.</p> <p>Crecimiento y pertinencia de las investigaciones asociadas a los intereses de empresas del territorio.</p> <p>Fuerte impacto de la actividad minera en la cultura de la localidad.</p>	<p>El desempeño organizacional supera las expectativas por el efecto sinérgico de la capacitación y formación profesional.</p> <p>Los Centros Universitarios como gestor del conocimiento eleva el indicador medio de la capacitación.</p> <p>Desarrollo de proyectos con la cooperación de los centro de investigación.</p> <p>Se incrementan los servicios científicos técnicos.</p>	<p>Definir las necesidades de formación, comunicación divulgación en todas las áreas y a todos los niveles.</p> <p>Conocimiento como fuente de carrera.</p> <p>Formar parte de los grupos de investigación y desarrollo para incrementar las fuentes de innovación.</p>