

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Título: Integración en el proceso de formación de los recursos humanos de la gestión ambiental en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín**

**Tesis presentada en opción al título de  
Ingeniero Industrial**

**Autora: Rosa Elena Tamayo Arbella**

**Tutora: MSc. Yunelsy Ortiz Chávez**

**Holguín, 2014**

# *Pensamiento*

Un día mi abuelo me dijo que hay dos tipos de personas: las que trabajan, y las que buscan el mérito. Me dijo que tratara de estar en el primer grupo: hay menos competencia ahí.

*Indira Gandhi*

# *Agradecimientos*

**Este trabajo, como toda obra humana, no es resultado de mi esfuerzo individual, sino del esfuerzo mancomunado de un conjunto de personas que desde diferentes perspectivas han apoyado su exitosa culminación:**

Primeramente a la Revolución Cubana por darme la oportunidad de superarme.  
**A mi tutora MSc. Yunelsy Ortiz Chávez** ya que con su guía y profesionalidad mostrada, me han hecho una persona más preparada para la vida. Por lograr mi crecimiento en cada una de las metas y tareas que enfrentamos juntas. Por la confianza depositada en momentos trascendentales del proceso investigativo, por su amistad y exigencia

A mi compañero y amigo Carlos Manuel Gutiérrez Ochoa su ayuda incondicional

A mi incondicional amigo Arle Cruz Sintés por ser mi fuente de inspiración a ser cada día mejor

A mi jefa Dayanet Peralta García por su gran apoyo.

A mis tías Mercedes y Raisa por su apoyo incondicional, que siempre me inculcaron el deseo de superación

En especial a mis padres y mi hermana por su apoyo incondicional y desinteresado  
A los profesores de la Facultad de Ingeniería Industrial por la preparación que me han transmitido

A todas las personas que de una forma u otra, hicieron posible la realización de este trabajo

# *Dedicatoria*

*Especialmente a Celine Reina Sánchez Fuentes.*

*A mi papa.*

*A ti.*

## **Resumen**

La Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín, presenta la necesidad de integrar la Gestión Ambiental en la formación del Capital Humano, debido al papel fundamental que juegan en el desempeño exitoso de cualquier organización y por consiguiente las consecuencias que esta provoca en el entorno. Es por ello que en la presente investigación se aplica una metodología con enfoque de sistema, estratégico, de proceso y mejora continua para la Gestión Ambiental en el proceso de formación del Sistema de Gestión Integral de Capital Humano en las Empresas Mayoristas de Productos Alimenticios, sirviendo como herramienta que permitió integrar la Gestión Ambiental en este proceso.

En la aplicación de esta metodología, se detectaron los problemas existentes en la formación del capital humano con respecto a la dimensión ambiental en la Empresa Mayorista de Productos Alimentos y Otros Bienes de Consumo de Holguín y se propusieron una serie de mejoras para lograr la integración de la dimensión ambiental en la formación del capital humano. Para la realización del mismo se emplearon métodos y técnicas investigativas que permitieron fundamentarlo científicamente.

## **Abstract**

The Company Wholesaler of Foodstuffs and Another Consumer Goods Holguín, he presents the need to integrate the Steps Environmental in the formation of the Human Capital due to the fundamental paper that they play in the performance of any organization and for resultant the outcome that these provoke at the surroundings. He is hence than in present it investigation applies a methodology with focus of system itself, strategic, of process and it gets better continuous for the Steps Integral of the Human Capital at Companies Wholesalers of Foodstuffs, serving like tool that he permitted to integrate the Steps Environmental in this process.

In the application of this methodology they detected the existent problems in the formation of the Human Capital at the Company Wholesaler of Foodstuffs and Another Consumer Goods of Holguín and they intended a series of improvements to achieve the inclusion of environmental dimension in human capital formation. For the realization of the same they used methods and investigating techniques that they permitted having a foundation scientifically.

## Índice

	Pág.
Introducción.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Capítulo I. Fundamentos teóricos metodológicos de la formación del recurso humano para la integración ambiental.....	7
1.1 La formación del recurso humano empresarial.....	8
1.2 Enfoques sobre integración ambiental.....	12
1.3 La formación y la integración ambiental.....	15
1.3.1 La situación actual de la formación ambiental en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín.....	20
Capítulo II. Aplicación de la metodología para la incorporación de la dimensión ambiental en el proceso de formación del Sistema de Gestión Integral de Capital Humano.....	22
2.1 Etapa 1. Compromiso y caracterización de la entidad objeto de estudio, su Sistema de Gestión de Ambiental y la vinculación con el enfoque de Gestión Integral de Capital Humanos.....	22
2.1.1 Caracterización de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín.....	22
2.1.2 Caracterización del área de Gestión Integral de Capital Humano y su vinculación con la Gestión Ambiental.....	24
2.2 Etapa 2. Diagnóstico del proceso formación del Capital Humano con respecto a la Gestión Ambiental.....	27
2.2.1 Paso 1: Planificación de la Formación.....	28
2.2.2 Paso 2: Ejecución de la Formación.....	29
2.2.3 Paso 3. Control de la Formación.....	31
2.3 Etapa 3. Valoración del diagnóstico.....	32
2.4 Etapa 4. Propuestas de mejora.....	35
2.5 Seguimiento.....	36
Conclusiones.....	40
Recomendaciones.....	41
Bibliografía.....	42

## Introducción

En la actualidad las organizaciones reconocen a los Recursos Humanos (RH) como el activo más importante de esta, pues estos contribuyen en el aseguramiento de los resultados y representan una ventaja competitiva (Cuesta Santos, 2010). Es por ello que constituye una necesidad contar cada día en las organizaciones con un personal cada vez más capacitado y satisfecho con su trabajo.

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) debe encaminar sus acciones en pos de lograr los objetivos de la organización, agregándoles valor y haciéndolas competitivas, así como mejorar a las personas y lograr su satisfacción laboral (Chiavenato, 2009). Al respecto Fidel Castro Ruz (2005) define: “RH implica no sólo conocimientos, sino también, y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco” su concepción está ligada a las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los RH, que determinan o inciden en el desempeño de la organización.

En este contexto la GRH en Cuba en su concepto expresa correspondencia con el fundamento ideológico del sistema socialista, responde a una voluntad política sobre la educación, el desarrollo científico y la formación de valores, en busca del objetivo del desarrollo humano integral y de una sociedad humanista basada en el conocimiento.

En la aplicación del proceso del nuevo modelo económico socialista que se está llevando a cabo en Cuba, la formación y capacitación en la GRH asume un rol protagónico, para ello es necesario el perfeccionamiento empresarial y la transformación de los RH en su nueva dimensión de actores principales y agentes de los cambios necesarios.

En esencia la formación, se ha convertido en una variable estratégica de primer orden en las organizaciones exitosas (Beer et al., 1989; Buckley y Caple, 1990; Harper y Lynch, 1992; French, 1993; Siliceo, 1996; Chiavenato, 1999; Cuesta, 1999; Fleitas,



1999; Herranz y de la Vega, 1999; Rodríguez, 1999; Marrero 2000|b|). Desde la década de 1990, para los directivos de avanzada la formación se identifica como educación y se le reconoce un lugar prominente en la gestión empresarial. De ahí la necesidad de la formación con carácter estratégico, pues debe estar vinculada a la estrategia y objetivos de la organización (Besseyre, 1989; Hax, 1992; Marrero, 1996; Rodríguez, 1999, Cuesta Santos, 2010; Thompson Soler, 2011); así como permanente o continua (Durán, 1994; Marrero, 1998|c|; Barahona y Pérez, 1999) para que sus resultados sean pertinentes en un entorno tan dinámico.

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

Esta problemática tiene sus orígenes esenciales en los aspectos que se plantean a continuación: agotamiento de la capa de ozono estratosférico, aumento de la contaminación, cambios climáticos, degradación de los suelos, pérdida de la diversidad biológica.

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

Desde el triunfo revolucionario hasta hoy, Cuba ha presentado avances en el cuidado del Medio Ambiente, pues este aspecto se trata desde la Constitución de la República

hasta materializarse con la Estrategia Ambiental Nacional. A pesar de ello todavía se trabaja muy lentamente en algunos problemas preocupantes, como son: degradación de los suelos (erosión, mal drenaje, salinidad, acidez, entre otros), deterioro del saneamiento y las condiciones ambientales en asentamientos humanos, contaminación de las aguas terrestres y marítimas, deforestación, pérdida de la diversidad biológica, entre otros.

De no corregirse estos, perjudicarán relativamente en corto plazo la capacidad productiva de la economía y la calidad de vida de los cubanos (Ley 81, 1997; Estrategia ambiental nacional, 1996-2015). Su población crece rápidamente, contribuyendo esto a un mayor deterioro ambiental.

En las organizaciones que prestan servicios, específicamente las que manipulan alimentos, como es el caso de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo, muy propia del país, la problemática ambiental se manifiesta de forma global y pasiva, independiente totalmente del proceso de formación de los recursos humanos en esta. En la empresa (de servicio) poseen un personal de bajo nivel cultural en su mayoría, específicamente en el área de distribución, los obreros carecen de formación para realizar su actividad.

En un diagnóstico inicial realizado en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y otros bienes de consumo de Holguín se determinaron los principales problemas ambientales, tales como: falta de cultura ambiental en todos sus factores, escasa preparación ambiental de sus trabajadores, no existencia de una herramienta sólida de Gestión Ambiental, falta de guías metodológicas para esta en las diferentes esferas, insuficiente protagonismo de la dirección en estos temas, complejidad y deficiente control de sus áreas en cuestiones ambientales, por su diversidad.

En un análisis más profundo de estos problemas se detectó que las causas fundamentales están asociadas a la falta de formación ambiental de los trabajadores, materializándose en una serie de insuficiencias de la Gestión Ambiental en el proceso de formación, fundamentalmente la no definición clara y precisa de las necesidades de capacitación ambiental, los trabajadores no tienen una adecuada cultura ambiental, la deficiente divulgación de los problemas y acciones que se realizan a favor del Medio

Ambiente, limitada participación de la alta dirección en la solución de problemas ambientales; que además de las causas objetivas como falta de liderazgo, recursos tanto materiales como financieros, poca exigencia por parte de los organismos rectores, entre otras, así como la necesidad de un Sistema Integrado de Gestión donde se analice la dimensión ambiental en su principal recurso ha influido en los desfavorables resultados integrales de la organización. Lo anterior es evidencia de que los estudios realizados no son suficientes en cuanto a la gestión integral de las actividades ambientales por parte de la institución.

De todo lo anteriormente relacionado se puede concluir que en la organización antes mencionada se está gestionando el Medio Ambiente de forma aislada y con gran inestabilidad, paralelo a esto aumenta el impacto negativo de esta sobre el entorno y la despreocupación del hombre, dada por el desconocimiento y la falta de guía entre otros factores. Lo cual entre otras causas está dado por el insuficiente desarrollo de las aplicaciones científicas y tecnológicas tanto nacionales como internacionales para gestionar de forma integrada el Medio Ambiente y el Capital Humano a través del proceso formativo de estos.

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

De aquí se deriva un **problema científico** a resolver: ¿cómo realizar la integración ambiental en el proceso de formación del Capital Humano en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín?

Para dar solución al problema científico planteado se formula la **hipótesis de investigación** siguiente: la aplicación de una metodología para la integración ambiental en el proceso de formación del Capital Humano basada en un enfoque participativo, estratégico, permanente y en una filosofía de mejora continua, debe contribuir a elevar las competencias de sostenibilidad en los trabajadores y clientes de la empresa.

El **objeto de estudio** es la formación del capital humano. El **campo de acción** es la integración ambiental en el proceso de formación del capital humano.

---

Como **objetivo general** se plantea: aplicar una metodología para la integración en la formación del capital humano la parte ambiental en la empresa.

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

1. Elaborar el estado del arte de las tendencias actuales sobre la formación, integración ambiental, así como, la necesidad e importancia de la formación de estos en el contexto actual para los trabajadores.
2. Seleccionar y aplicar una metodología para la integración ambiental en el proceso de formación de los recursos humanos.

Desde el punto de vista metodológico esta tesis tiene como utilidad la aplicación de una metodología, complementada con herramientas, para desarrollar la integración ambiental con el proceso formativo, sirviendo de guía para su materialización. Además tendrá un carácter metodológico que posibilite la orientación lógica de diferentes acciones a realizar.

La utilidad práctica consiste en:

Ofrecer a la entidad objeto de estudio una herramienta de trabajo práctico, que permita hacer más viable y efectiva la integración de las dos gestiones. Esta metodología propondrá varias etapas caracterizadas por indicadores específicos para cada caso que permitan evaluar tanto cualitativa como cuantitativamente, el comportamiento ambiental en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín en sus trabajadores.

### **Métodos utilizados**

Métodos teóricos:

- Inductivo-deductivo: para diagnosticar el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano en el área objeto de estudio y para la aplicación de la tecnología seleccionada.
- Sistémico estructural: para abordar el carácter sistémico de la empresa, la Gestión Ambiental y la Gestión Integral de Capital Humano.
- Analítico - sintético: para desarrollar el análisis del objeto de estudio, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis, a partir de la

revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.

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

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

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

## **Capítulo I. Fundamentos teóricos metodológicos de la formación del recurso humano para la integración ambiental**

Con el objetivo de fijar las teorías, conceptos y las limitantes de la literatura existente en este capítulo, se presenta el estado del arte relacionado con la formación del recurso humano para la integración ambiental. Se aborda la temática desde las tendencias fundamentales, en primer lugar cómo se ha trabajado en la formación de los recursos humanos, así como la integración ambiental en ella; materializándose en las empresas antes mencionadas.

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), que tienen una meta común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes del entorno. Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a estos, otorgándole el significado que por su aporte a los resultados de la empresa, requieren. Las características principales que los diferencian están en el carácter estratégico con que proyectan el Sistema, la importancia que conceden a la Auditoría de GRH como medio de control, la necesidad de establecer políticas de recursos humanos adecuadas en el papel que confieren al entorno, como base para establecer el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

En estos últimos años se ha evidenciado que para lograr competitividad, así como la sostenibilidad de la misma es indispensable una organización que aprende todos los días y se adapta por sus competencias a los nuevos escenarios que se van gestando, por tanto los RH son un elemento vital para lograr el funcionamiento óptimo del sistema empresarial y en el crecimiento de una organización, teniendo como base la formación de todos sus trabajadores.

En general, hoy como en otras épocas y circunstancias de la gestión empresarial, la formación no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto. Hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos o

equipos y para una cultura organizacional. "Hoy, la formación supera al entrenamiento y la instrucción y se identifica con el concepto de educación" (Cuesta Santos, 2001).

### **1.1 La formación del recurso humano empresarial**

La formación es una actividad clave dentro del sistema de Gestión del Capital Humano (GCH), constituye uno de los elementos esenciales que conforma los RH en la "ventaja competitiva básica" de las organizaciones. En la literatura especializada y en la práctica organizacional son múltiples los términos empleados en materia de formación: educación, aprendizaje, perfeccionamiento, capacitación, desarrollo, crecimiento, entre otros. Unos son más generales y otros más específicos, e incluso son utilizados diferentes términos para denominar iguales acciones por distintos especialistas.

Sikula (1989) define capacitación como: proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

Desarrollo: proceso educativo a largo plazo que usa un procedimiento planeado y sistemático mediante el cual el personal administrativo adquiere conocimientos y conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas.

Buckley & Caple (1991) emplean el término formación, y definen como formación: esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción.

Milkovich & Boundreau (1994) definen la formación como un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

Siliceo (1996) define a la capacitación como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Rul-lán (1997) asevera que formación, entrenamiento, capacitación, instrucción y adiestramiento son conceptos que se usan continuamente en la empresa para

significar, con ciertos matices, el proceso de desarrollo de los conocimientos, las aptitudes técnicas - profesionales y las actitudes humanas del personal, con el doble objetivo de mejorar su desempeño en el puesto de trabajo y ayudar a su autorrealización.

El autor Reyes Agustín, (2005) distingue tres clases de actividades de entrenamiento a saber;

1.-La capacitación que es más bien de carácter teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados, es más general, pues suele darse para todas las capacidades que se requieran en un oficio o profesión. La capacitación proporciona ideas.

2.-El adiestramiento: es de carácter más práctico y para un puesto concreto, es necesario e indispensable, aun suponiendo una capacitación previa. El adiestramiento proporciona hábitos.

3.-La formación: se requiere para desarrollar en el personal hábitos morales, sociales y de trabajo, que son indispensables para que el personal sea leal, ordenado y decidido.

Es evidente que en los niveles no calificados se impone el adiestramiento, pero en la medida que se asciende laboralmente se hacen necesarias la capacitación y la formación.

En el análisis de estas definiciones se observa:

Se utilizan diversos términos para conceptualizar el proceso relacionado con la formación e inclusive a un mismo término se le asocian diferentes contenidos y viceversa.

Algunos especialistas como Sikula (1989), Milkovich y Boundreau (1994) asocian la capacitación / formación a los trabajadores de base, para contribuir a su desempeño actual y la formación / desarrollo a los directivos visto como una preparación e incremento de su potencial futuro. Esta diferenciación en lo relativo a su contenido, constituye una limitación ya que circunscribe los requerimientos de formación del personal directo a un corto plazo. Cada vez más se precisa de la preparación proactiva de este tipo de personal y en ello coinciden la mayoría de los especialistas consultados. Se decide utilizar el término formación por considerarse más integrador como se observa existen elementos comunes al definir la formación por diferentes especialistas,



destacándose por sus enfoques integradores en cuanto a contenido: Buckley & Caple (1991); Siliceo (1996); Rul-Lán (1997) y Vargas Zúñiga (2007).

- Es estratégica al estar estrechamente relacionada con la estrategia y los objetivos de la organización, por lo que incluye la preparación actual y futura necesaria de todo su personal.
- Está centrada en el mejoramiento de los conocimientos, capacidades y actitudes.
- Es permanente o continua ya que no está dirigida solo a resolver necesidades formativas específicas, sino que debe ser cíclica y en cada ciclo adaptarse a las nuevas necesidades.
- Es un proceso integral al abarcar todos los niveles, desde el máximo líder hasta los trabajadores de base, inclusive va más allá de la formación de los individuos al considerar la formación organizacional, como se analizará más adelante.

La formación en su sentido amplio cobra unas dimensiones destacadas como primera solución de adecuación de las personas al reto de nuestro tiempo (Harper & Lynch, 1992). En general, hoy como en otras épocas y circunstancias de la gestión empresarial, la formación no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto. Hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos o equipos y para una cultura organizacional.

En general, se puede afirmar que aunque existen diferencias entre los variados términos que se emplean en materia de formación, todos deben tener como meta común: dotar a directivos y trabajadores de la organización de una serie de cualidades tanto técnicas como humanas, que le permitan afrontar con garantía de éxito los cambios a los que puede verse sometida actualmente y en el futuro. Sin embargo existe la necesidad de aplicar una metodología que reúna los elementos para contribuir a la formación profesional, adaptar los conocimientos, habilidades y actitudes a las circunstancias o requerimientos de cada momento.

## Enfoques para la formación

El cuadro 1 Refleja los enfoques esenciales propuestos por especialistas, además resume una serie de tendencias que inciden en la adecuada gestión de la formación:

**Cuadro 1. Elementos comunes de los enfoques de formación**

Autores	Hinrich (1976)	Werther & Davis (1991)	Harper & Lynch (1992)	Flores & Larrea (1996)	Rodríguez (1999)	Marrero Fornaris (2002)	Morales Cartaya (2010)	Garrido Tapia (2012)
Modelo sistémico de capacitación y el desarrollo	X	X	X		X	X	X	X
Formación vista desde la perspectiva ambiental								X
Modelo educativo de formación pedagógica		X		X				
Formación con enfoque a la calidad			X	X	X	X	X	X
Integración calidad y ambiente								

Fuente: adaptado de Garrido Tapia (2012)

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

En los enfoques analizados se considera negativo que no valoran la formación atendiendo a la integración ambiental como eje transversal, solo lo realiza Garrido Tapia 2012, así como su alcance, pues aunque muchos enfatizan en que debe abarcar

hasta los trabajadores, además del personal directivo y técnico, no abordan la formación con una perspectiva ambiental desde el cumplimiento de la calidad de su contenido de trabajo como un elemento clave, dada la importancia del desarrollo de la misma para el desempeño de las organizaciones, tampoco destacan el aprendizaje organizacional.

También existen limitaciones en cuanto a la integralidad de la evaluación de la formación, así como el carácter general que tienen las etapas del proceso formativo en la mayoría de estos enfoques, donde no se establece cómo proceder para lograr la integración, lo que indica la necesidad de una concepción que ofrezca incluir en las tendencias actuales de formación desde la perspectiva ambiental en todo tipo de organizaciones.

En síntesis existen insuficiencias en los enfoques antes mencionados pues no aparece de forma explícita la formación vista desde la representación de la integración ambiental en todo tipo de empresas, por lo que aún se debe seguir trabajando para contribuir a que su aplicación sea más factible para las instituciones y contribuya a proporcionar una mejor formación individual y organizacional.

## 1.2 Enfoques sobre integración ambiental

Los enfoques referentes a la integración ambiental se comienzan a trabajar desde el mismo surgimiento del hombre de manera inconsciente, luego en el mundo empresarial se materializan en la gestión ambiental como forma concreta de ejecución práctica, por lo que se puede plantear que comienza a trabajarse fundamentalmente en los últimos 20 años, surgen por la necesidad de detener el rápido deterioro ambiental y dotar a las organizaciones de una herramienta para minimizar su impacto sobre el entorno. Entre sus principales exponentes encontramos a Rodríguez-Badal (1998), Ricart (1998), Epstein (2000), NC ISO 14000 (2000), Marrero Arias (2005) y Ortiz Chávez (2010). A continuación se abordan algunos de sus criterios en esta temática.

### Cuadro 2. Aporte de los enfoques de medio ambiente a la formación del recurso humano

Enfoques	Contenido	Características del diagnóstico	Nivel de aplicación	Vinculación con la formación del CH
Miguel Ángel	-Autodiagnóstico	-Interno general	-General en la	-Ninguna, pues no



Rodríguez -Badal y Joan Enric Ricart (1998)	-Planes de mejora	-Sin indicadores Específicos	organización.	centra al hombre como caso de estudio, ni refiere su sistema empresarial.
Stakeholders (T.S.A) de Marc J. Epstein (2000)	-Análisis de impactos -Definición de grupos de interés. -Relación beneficio/ costo	-General Interno -Análisis de impactos. -Influencia de los grupos de interés en los impactos	-General en la organización.	-Analiza los impactos o la influencia de las decisiones sobre los grupos de interés de la organización, a través de un vínculo general.
NC ISO 14000 (2000)	-Diagnóstico Políticas y objetivos estratégicos -Planes de mejora y control -Auditorias	-Interno General -Sin indicadores especificos -Auditorias -Registros de control -Integración	-General en la organización.	-Propone la capacitación del personal, aunque no dice el cómo.
Marrero Arias (2005)	-Diagnóstico -Planes de mejora -Indicadores -Definición de grupos de interés -Definición de procesos	-Interno General -Auditorias -Registros de control Integración	-General en la organización Universidades	-Trabaja la idea de llevar la gestión ambiental a todas las gestiones de la empresa.
Ortiz Chávez (2010)	-Diagnóstico -Variables e indicadores -Definición de relaciones -Medición del desempeño del sistema	-Interno General	-General en la Organización	Considera la valoración del subsistema formación de manera global.

**Fuente: adaptado de Garrido Tapia (2012)**

En general, los aportes dados por los autores de estos enfoques evolucionan desde su contenido formativo; partiendo del autodiagnóstico, pasando por el análisis de impactos, situándose luego en el nivel estratégico de la organización, hasta la generación de indicadores y la definición de procesos.

En cuanto a las características de los diagnósticos considera positivo el carácter interno y general de este, aunado a la implementación de auditorías y los registros de control de integración. En los enfoques analizados se considera negativo que no valoran la formación del recurso humano con el carácter sistémico y la transversalidad en la integración ambiental.

En síntesis estos enfoques no declaran la integración del medio ambiente en el proceso formativo, ni explican cómo y de qué manera debe ser concebida la formación, resulta obvio que se debe trabajar por una mejor formación individual y organizacional que contribuya eficientemente en el manejo de un sistema integral en las instituciones.

Estudios más recientes de varios autores plantean de diferentes formas como realizar la Gestión Integrada, esta se ha trabajado fundamentalmente desde tres enfoques:

- .-Medio Ambiente y la Calidad Coello (2006); Guerra (2008).
- . -Medio Ambiente y la Seguridad y Salud del Trabajo Tor (2003); Manresa (2008).
- .-Medio Ambiente, Calidad y Seguridad y Salud del Trabajo Viñas (1997); ININ (2008); Velásquez (2008); Gaiza (2008); Peña (2009). De todas estas experiencias determinaron como puntos en común, la definición de un modelo, que representa la situación real de la interacción, la necesidad del diagnóstico a través de variables específicas y con un enfoque de proceso, facilitando el análisis de toda la organización.

De la misma manera se plantean las interrelaciones de los enfoques de integración:

En los enfoques normalizados para la gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo existen aspectos comunes tales como; la definición de un modelo, la necesidad del diagnóstico y el enfoque de proceso, por lo que su integración es una alternativa posible y recomendada para aumentar la eficacia de las organizaciones.

**Cuadro 4. Aporte de los enfoques de Integración a la formación del capital humano**

Enfoque	Contenido	Características del diagnóstico	Nivel de aplicación	Vinculación con la formación del RH
Coello (2006); Guerra (2008), Godínez Isacc (2003)	-Medio Ambiente y la Calidad	-La definición de un modelo -La necesidad del diagnóstico -Enfoque de proceso	-Toda la organización.	Sin vinculación explícita con el ser humano, debido ante todo a las exigencias de la legislación.
Tor (2003); Manresa (2008).	-Medio Ambiente y seguridad y salud en el trabajo	-La definición de un modelo -La necesidad del diagnóstico -Enfoque de proceso	-Toda la organización.	Se comenzó a ver al hombre como el elemento más competitivo, por ello entre los primeros agregados emergió la seguridad y la salud del trabajo
Viñas (1997); ININ (2008); Velásquez (2008); Gaiza(2008); Peña (2009).	-Medio Ambiente, Calidad y Seguridad y Salud del Trabajo	-La definición de un modelo -La necesidad del diagnóstico -Enfoque de proceso	-Toda la organización.	-Suple al unísono las necesidades de formación de los individuos en varias materias (requiere de un mayor número de

			actividades para garantizar la formación) -Se puedan trabajar los enfoques de proceso tomando en cuenta el componente humano y la seguridad como elementos del ambiente.
--	--	--	---

Para la integración de sistemas de gestión existen varios enfoques y modelos entre los que existen elementos comunes y aunque realizan importantes aportes tienen limitaciones, la principal de ellas es la vinculación explícita con la formación del recurso humano.

Un sistema de gestión integrado incluye procesos organizacionales y operacionales que permiten el cumplimiento de las normas de gestión para cada sistema y su implantación es un proceso no lineal que compromete a toda la organización lo que implica la realización de tareas estrechamente relacionadas.

En síntesis se aprecia cómo se ha ido integrando paulatinamente al hecho ambiental: la calidad (en función de la normativa legal); la seguridad y la salud en el trabajo (al incorporar al hombre como principal elemento competitivo); hasta completar la triada de ambiente, calidad y seguridad y salud laboral, notándose como en esta última la formación del recurso humano toma un rol más determinante que en las dos anteriores.

### **1.3. La formación y la integración ambiental**

Formar y capacitar a las personas es una manera de estimular su creatividad, promover el aporte de ideas y generar conciencia de equipo, permite además desarrollar la confianza necesaria para comunicarse, consultar y expresar sus puntos de vista.

Formar ese recurso humano en la integración ambiental implica entender la condición sistémica de dicha formación y ver que si se respetan los principios y parámetros de calidad que se tengan de referencia y se enfoca la mejora de los procesos de manera continua, podrá al mismo tiempo tributar a la mejora del ambiente natural y construido bien sea previniendo, disminuyendo o aminorando los impactos indeseados que genera la dinámica productiva. El cuadro 5 muestra los enfoques que con respecto a la formación han planteado un grupo de connotados autores:

### Cuadro 5. Enfoques para la formación de los recursos humanos desde la integración ambiental

Autor	Enfoques	Ventajas	Limitantes
Hinrich (1976)	<p>Modelo Sistémico de Capacitación y Desarrollo:</p> <p>Definición de los objetivos de la capacitación.</p> <p>Definición de los métodos de capacitación.</p> <p>Programas.</p> <p>Evaluación de la capacitación.</p>	<p>Primeras ideas estructuradas</p>	<p>General</p> <p>No materializa herramientas</p> <p>Se basa en esencia en la capacitación</p> <p>No valora la mejora continua</p> <p>El enfoque permanente</p> <p>El enfoque de proceso</p> <p>El enfoque Participativo</p> <p>No incluye la Integración ambiental</p>
Buckley y Caple (1991)	<p>Planteamiento Sistémico de Formación:</p> <p>Necesidades formativas y análisis de los contenidos</p> <p>Desarrollar criterios.</p> <p>Preparación de los objetivos de la formación.</p> <p>Considerar los principios de aprendizaje.</p> <p>Considerar y seleccionar alternativas de formación.</p> <p>Diseñar y dirigir la formación.</p>	<p>Enfoque sistémico</p>	<p>General</p> <p>No materializa herramientas</p> <p>Se centra en el diseño y dirección</p> <p>El enfoque permanente</p> <p>El enfoque de proceso</p> <p>El enfoque Participativo</p> <p>No valora la mejora continua</p> <p>No incluye la Integración ambiental</p>
Bentley (1993)	<p>Estrategia de Capacitación para el Futuro:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Definición de las necesidades de aprendizaje.</li> <li>Identificación de los programas de capacitación para satisfacerlas.</li> <li>Estimar los recursos necesarios para producir la capacitación exigida.</li> </ol>	<p>Concepción de una estrategia</p> <p>Definición de recursos</p>	<p>General</p> <p>Se materializan herramientas pero insuficientes</p> <p>Se basa en esencia en la capacitación</p> <p>No valora la mejora continua</p> <p>El enfoque permanente</p> <p>El enfoque de proceso</p> <p>El enfoque Participativo</p> <p>No incluye la Integración ambiental</p>
García Dotor (1995)	<p>Modelo de gestión estratégica de la formación</p> <p>Formulación de las estrategias.</p> <p>Determinación de las necesidades de calificación.</p> <p>Análisis de las necesidades de calificación.</p> <p>Planificación de las actividades.</p> <p>Programación de la formación.</p> <p>Ejecución.</p>	<p>La Gestión como principio</p>	<p>No cierra el ciclo de gestión</p> <p>General</p> <p>Se basa en esencia en la capacitación</p> <p>No valora la mejora continua</p> <p>El enfoque permanente</p> <p>El enfoque de proceso</p> <p>El enfoque Participativo</p> <p>No incluye la Integración ambiental</p>
García Dotor (1995)	<p>Modelo de gestión estratégica de la formación</p> <p>Formulación de las estrategias.</p> <p>Determinación de las necesidades de calificación.</p> <p>Análisis de las necesidades de calificación.</p> <p>Planificación de las actividades.</p> <p>Programación de la formación.</p>	<p>La Gestión como principio</p>	<p>No cierra el ciclo de gestión</p> <p>General</p> <p>Se basa en esencia en la capacitación</p> <p>No valora la mejora continua</p> <p>El enfoque permanente</p> <p>El enfoque de proceso</p> <p>El enfoque Participativo</p> <p>No incluye la Integración ambiental</p>



		Ejecución.		
Del Delgado (1997)	Pozo	<p>Procedimiento de gestión de la Formación:</p> <p>Análisis de las necesidades de formación de la empresa.</p> <p>Búsqueda de mejor manera para satisfacerla, lo que implica:</p> <p style="padding-left: 40px;">Planificar las acciones formativas</p> <p>II. Decidir quién será el proveedor y quiénes los clientes.</p> <p>III. Buscar los recursos necesarios para su realización</p>	<p>Relación proveedor – cliente en el proceso</p> <p>El enfoque Participativo</p>	<p>No cierra el ciclo de gestión General</p> <p>Se basa en esencia en la capacitación</p> <p>No valora la mejora continua</p> <p>El enfoque permanente</p> <p>El enfoque de proceso</p> <p>No incluye la ambiental</p>
Marrero Fornaris (2002)		<p>En el estudio efectuado se realiza un análisis exhaustivo de la formación y además se propone un procedimiento general para su gestión en Instalaciones Turísticas</p>	<p>Enfoque Estratégico</p> <p>Permanente</p> <p>Mejora continua</p>	<p>Carece de enfoque de proceso</p> <p>No incluye la Integración ambiental</p>
Nápoles 2009	Villa	<p>Diagnóstico del grado de integración de la dimensión ambiental al desarrollo de las competencias laborales</p> <p>Caracterización de la organización objeto de estudio</p> <p>Revisión y análisis del diagnóstico ambiental</p> <p>Selección y evaluación del puesto de trabajo objeto de estudio</p> <p>Evaluación de los subsistemas de selección, formación y evaluación del desempeño</p> <p>Análisis y valoración del diagnóstico</p>	<p>Integra la dimensión ambiental en las competencias laborales</p>	<p>Solo trabaja diagnóstico</p> <p>El enfoque permanente</p> <p>El enfoque de proceso</p> <p>El enfoque Participativo</p>
Chávez (2010)	Ortiz	<p>Brinda un procedimiento para la integración de la gestión ambiental y la gestión de recursos humanos en las empresas que incluye variables determinantes en el estudio como son la participación, el carácter permanente y la mejora continua, además de que se estudian los enfoques de proceso y estratégico desde la</p>	<p>Integra GA y GRH</p> <p>Enfoque de proceso</p>	<p>General para el SGRH</p>
Garrido (2012)	Tapia	<p>Propone un procedimiento para la introducir la dimensión ambiental en la formación del recurso humano carácter permanente y la mejora continua.</p>	<p>Integra DA y formación</p> <p>Enfoque de proceso</p>	<p>Se especifica para Empresa Mayorista de Alimentos y Otros Bienes de Consumo de Holguín.</p>

**Fuente: adaptado de Garrido Tapia (2012)**

En estos enfoques se plantea la interacción con el ambiente partiendo desde la concepción sistémica de la formación, a lo cual se agrega la necesidad de una gestión



estratégica y los procedimientos que permitan introducir la dimensión ambiental en la formación del recurso humano.

Todos estos enfoques determinaron como puntos en común, la definición de un procedimiento, que representa la situación real de la interacción, la necesidad del diagnóstico a través de variables específicas y con un enfoque de proceso, facilitando el análisis de toda la organización.

Como limitante común se aprecia que solo tres de los enfoques incluye la integración ambiental con el proceso formativo, sin embargo se considera que el más cercano a la integración es el de Garrido Tapia (2012), con la limitante que se aplica a empresas de consultoría, por lo que se sugiere realizar una adecuación de este para aplicarlo a otro tipo de empresas, brechas sobre el cual pretende dar algunos aportes la presente investigación.

Ventajas de la integración en la formación del medio ambiente:

- Reduce costos de consultoría externa
- Mejora su imagen en cuanto a su ambiente de trabajo
- Desarrolla la capacidad de liderazgo, la motivación, la lealtad y las actitudes positivas para el cuidado desde lo técnico, social y ambiental.
- Desarrolla el sentido de cuidado y conservación del medio, con vista de ser más competente y capaz, en beneficio de la organización
- Mejora el conocimiento de los puestos de trabajo por quienes los desempeñan.

Limitantes de la integración en la formación del medio ambiente:

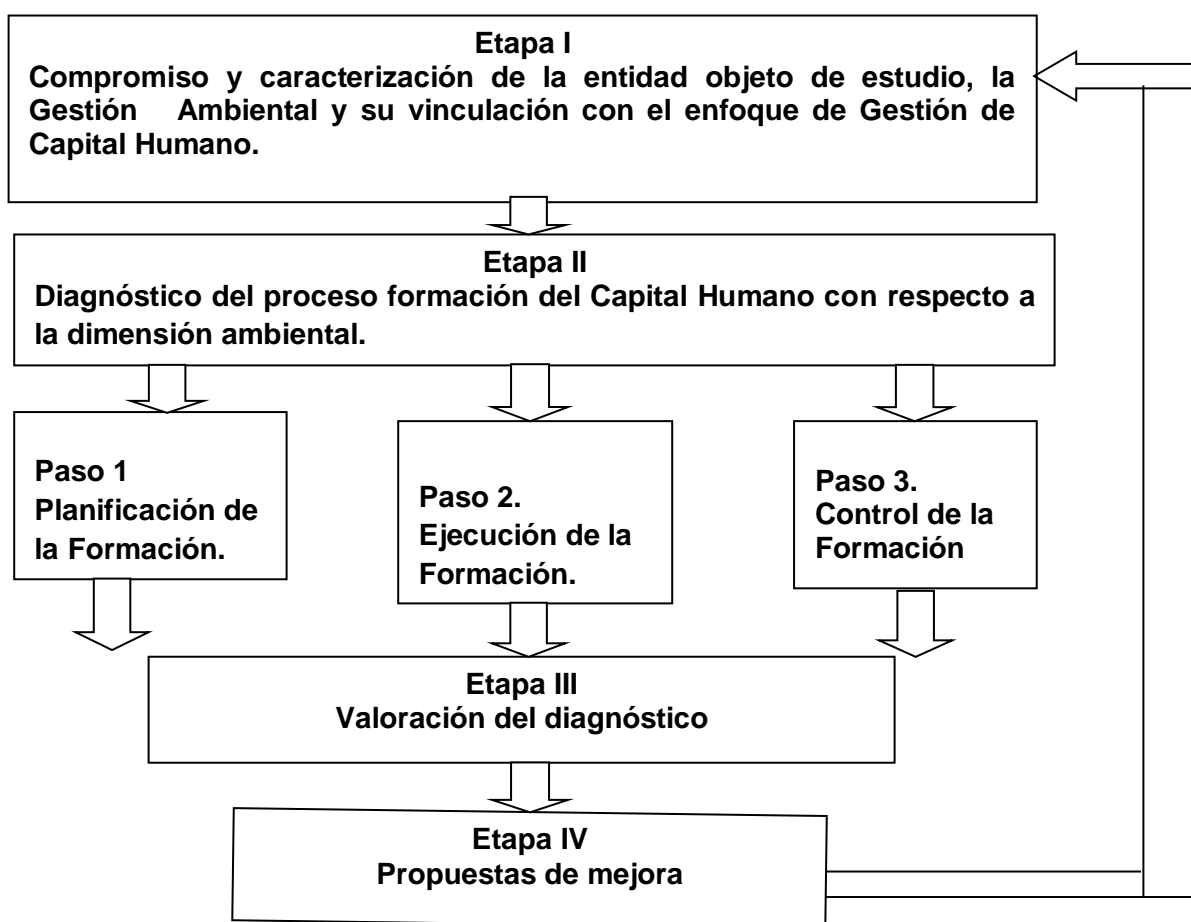
- No se tiene un programa para desarrollar una cultura integrada en la organización
- Al no poseer una formación integrada al medio ambiente no posibilita que se tenga como una herramienta de trabajo que tribute a mejorar la gestión empresarial.

Entrelazando las apreciaciones antes descritas tenemos que, tanto el crecimiento de la población como el consumo derrochador de los recursos desempeñan un papel en la degradación acelerada de muchas áreas que atañen al medio ambiente.

Por su parte, el uso excesivo y el mal uso de los recursos va acompañado de la contaminación de la atmósfera, de las aguas y de los suelos, muchas veces por sustancias difícilmente degradables.

Por lo antes expuesto se aplicará la metodología para la incorporación de la dimensión ambiental en la formación de los recursos humanos, propuesta por (Garrido Tapia, 2012) donde define el carácter participativo mediante la intervención activa de los actores ambientales o grupos de interés implicados (trabajadores y dirección de la organización), los cuales son imprescindibles en todas las etapas planteadas para lograr la mejora ambiental continua en la organización. Es válido aclarar que a la misma se le realizaron ajustes buscando mayor integración, evidenciado en el cumplimiento de las tareas.

**Metodología para la incorporación de la dimensión ambiental en el proceso de formación del Sistema de Gestión Integral de Capital Humano.**



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

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

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

Paso 1 Planificación de la Formación.

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

Paso 2. Ejecución de la Formación.

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

Paso 3. Control de la Formación

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

Etapa 3 Valoración del diagnóstico

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

Etapa 4 Propuestas de mejora

Objetivo: Lograr la mejora continua del proceso de formación.

### **1.3.1 La situación actual de la formación ambiental en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín**

En este contexto juegan un papel determinante la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín, dado que su accionar provoca diversidad de impactos negativos al ambiente, entre ellos cabe destacar las actividades esenciales de almacenamiento y distribución de productos diversos, entre ellos fundamentalmente la canasta básica, por lo que los impactos más relevantes están asociados al hacinamiento, ruido excesivo, vertimiento de desechos sólidos y líquidos, desconocimiento de la temática ambiental, infraestructura defectuosa que ocasionan

daños al producto, al trabajador y al ambiente laboral. Así mismo el mantenimiento operativo de la maquinaria (montacargas y esteras) demanda un uso extensivo de consumibles tales como aceites y lubricantes, cuya mala disposición final genera residuos que terminan impactando el suelo y percolando hasta el nivel freático, hecho este que genera la contaminación de los acuíferos.

La quema de estos consumibles también causa un impacto negativo dada la cantidad de dióxido de carbono que genera.

Este tipo de empresa es muy particular de nuestro país, pues responde al sistema social imperante, beneficiando al pueblo. Por esta razón no existen estudios referentes específicos para esta organización, aunque por el tipo de servicio que presta es muy común encontrar algunos criterios acerca del almacenamiento y distribución de manera general. En un diagnóstico inicial realizado se pudo constatar a través de la observación directa, la revisión de documento y la conversación informal que la misma presentaba problemas en la gestión ambiental, luego buscando las causas de ello se detectó que existía falta de cultura ambiental en todos sus factores, escasa preparación ambiental de sus trabajadores, falta de guías metodológicas para esta en las diferentes esferas, insuficiente protagonismo de la dirección en estos temas, complejidad y deficiente control de sus áreas en cuestiones ambientales, por su diversidad, llevando esto a que el problema fundamental está dado por el desconocimiento de la temática.

De esta manera se estudió el proceso de formación de recursos humanos de la empresa para valorar sus limitantes y potencialidades en este aspecto corroborando que era insuficiente la preparación ambiental de los trabajadores y que existía la posibilidad de incluir la dimensión ambiental en el proceso.

---

## **Capítulo II. Aplicación de la metodología para la incorporación de la dimensión ambiental en el proceso de formación del Sistema de Gestión Integral de Capital Humano**

Se aplicó la metodología propuesta, la misma se empleó hasta la etapa de implementación, debido a futuros proyectos que se formarán de la misma, los cuales le darán continuación.

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

En esta etapa se refleja el compromiso que tiene la empresa en cuanto al perfeccionamiento que desea esta respecto a la formación de los recursos humanos, específicamente en los temas ambientales, para esto se tuvieron en cuenta varias técnicas como por ejemplo: observación directa a la empresa, revisión de documentos, entrevistas realizadas a los directivos de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín, entre otras actividades de importancia para la investigación.

#### **2.1.1 Caracterización de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín**

Como respuesta a la necesidad por parte del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) de facilitar el suministro de la canasta básica a la población se decide el 1<sup>ro</sup> de enero de 1977 la constitución de la Empresa Mayorista Holguín-Gibara; debido a la densidad poblacional de la provincia, esta constaba de nueve establecimientos, distribuidos de la manera siguiente: 620- Guatemala, 626- Urbano Noris, 627- Holguín, 628- Rafael Freyre, 629- Gibara, 650- Holguín, 651- Holguín, 701- Holguín (Unidad de Servicio) y 900- Holguín, que conformaba la Dirección Provincial.

Con el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia y organización en las tareas desarrolladas en el año 1980, la empresa sufre una reestructuración asumiendo el nombre de Empresa Mayorista Provincial de Alimentos, a esta se incorporan siete establecimientos más, correspondiente a los municipios siguientes: 618- Mayarí, 619- Antilla, 622- Cueto, 624- Moa, 625- Sagua de Tánamo, 631- Frank País y 623- Banes.

En el año 1990 se crea el establecimiento 607-Calixto García, en 1991 el 632-Cacocum, en 1992 el 635-Báguano y en 1995 el 633-Velasco, al producirse el cierre del 620-Guatemala.

Finalmente en el año 1995 queda integrada por 18 establecimientos y la sede de la empresa, distribuidos en los 14 municipios y cuatros en el municipio cabecera. Por interés del MINCIN, el 12 de julio del 2001, se solicita al Ministerio de Planificación y Economía (MEP) amparado por La resolución 336/01 la aprobación de la unificación a las entidades siguientes: Empresa Provincial Mayorista de Industriales y Empresa Distribuidoras de Cigarros, Tabaco y Fósforos. En sus comienzos fueron creadas tres Unidades Básicas (U/B), una de cada especialidad hasta que en el mes de noviembre del 2003 que se crean 15 Unidades Básicas, una por cada municipio y una Unidad Básica Provincial de Servicios. El 22 de mayo del 2006, mediante la resolución 270/06 del MEP, se aprueba la creación de la Unión de Empresas Mayoristas de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo, subordinada al MINCIN.

El 18 de enero del 2007, las 14 empresas mayoristas del país, pasan a ser de subordinación nacional (UNAL), donde se incluye la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín.

Sus mayores méritos en los años de servicio radican en el cumplimiento de su misión con la sociedad ya que nunca se ha dejado de distribuir los productos de la canasta básica así como la protección de la reserva del INRE, MININT, FAR, Movilizativa y RPI. Por lo que su objeto social consiste en garantizar el suministro de los productos de la canasta básica a la población, así como su almacenamiento y conservación y la custodia de los productos del Instituto Nacional de la Reserva estatal. Estos servicios de una forma u otra están comprendidos en la misión y visión de la entidad. A continuación se enuncian los aspectos antes señalados.

Para alcanzar de forma satisfactoria el cumplimiento de los elementos antes mencionados, la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín apoya su trabajo en varios departamentos y Unidades Básicas como se muestra en el anexo 1.

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

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

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

Comprende a todos los cargos y trabajadores de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes Consumo de Holguín.

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

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

Convirtiéndose en salidas:

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

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

<b>Interrelación con otros procesos</b>
---

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

Figura 2.1 Interrelación del proceso de Gestión Integral de Capital Humano con otros procesos. Fuente: Fichas de procesos de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo.

### **Principales normas, leyes, resoluciones y circulares**

El área posee los siguientes documentos de referencia:

- NC 96-22: 82. Disposiciones para la explotación de instalaciones industriales y almacenes. Requisitos Generales.
- NC 91-11: 82. Carga Unitaria
- Decreto Ley 120. Código de Trabajo
- Norma Ramal 15. Tratamiento sobre los inventarios
- Resolución 9/2000 NCC No. 6. Normas de contabilidad y control interno
- Resolución 2. Seguridad y protección



- Resolución 49/04. Reserva p/ Periodo Contingencia Procedimiento para la creación de reserva
- Resolución 294 /20. Normas de contabilidad
- C. Circular 6/06. Tasa Mar. Desc. Mayorista Márgenes comerciales
- NC 492: 06. Almacenamiento de alimentos. Requisitos Sanitarios Generales
- Resolución 108. Resolución Movilizativa Procedimiento para Reservas materiales
- Resolución 8. Empleo y Relaciones Laborales.
- NC 512: 2007. Sistema de normas sanitarias de alimentos. Plaguicidas en alimento. Regulaciones sanitarias
- Resolución 13. Procedimiento de nómina
- Resolución 10. Procedimiento de A.F.T.
- Resolución 11. Procedimiento de inventario
- Decreto Ley Dirigentes y funcionarios Consejo de Estado 2007
- Decreto Ley 249. Responsabilidad Material
- Resolución 78. Convenio Colectivo
- Resolución 9. Organización del Salario
- Resolución 5. Responsabilidad Material
- Resolución 182. Manual de S. S. T.
- Resolución Conjunta S/N de fecha 9/9 Defensa
- Resolución 101. Pago por Resultados
- Resolución 60. Control Interno

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

Es válido aclarar que referente al proceso de formación solo están establecidas acciones para ejecutarlo, sin hacer referencia al tema ambiental en ningún momento, en este aspecto cabe destacar que el mismo debe garantizar:

- Se evaluó la eficacia de las acciones tomadas.

- 
- Se asegura de que el personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
  - Se tenga control de las acciones de educación, formación, habilidades y experiencia de cada trabajador a través un registro oficial. Ficha de educación, formación, habilidades y experiencias del trabajador.

Como se conoce las salidas de una organización, al igual que sus procesos, son una parte importante de la planeación estratégica que en ella se realice, por lo que las salidas de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín deberían tener un componente ambiental intrínseco muy importante, pero al no poseer una planeación estratégica que considere al Medio Ambiente como un elemento de peso en las salidas, no se lograra su materialización en los restantes procesos de la empresa. Esto provocó que la dimensión ambiental quedase débilmente incluida en sus procesos y por tanto no se desarrolló un trabajo en grupo para lograr introducir la dimensión ambiental en los mismos. En resumen define en los escenarios al Medio Ambiente como un elemento que puede influenciar en el perfeccionamiento futuro de la empresa.

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

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

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

- Observación directa a la cotidianidad de la empresa con respecto al Medio Ambiente.
- Se realizó un estudio minucioso de todos los documentos existentes en el Departamento de Recursos Humanos.
- Entrevistas a los miembros de la dirección de los Recursos Humanos y personas con experiencia en el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano. (Anexo 2)
- Entrevista a directivos de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín, (Anexo 3)

---

-Encuesta a trabajadores de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín, (Anexo 4).

Para efectuar el análisis de las encuestas se asumieron variables que corresponden a cada subsistema, a las cuales tributan una o más preguntas, teniendo en cuenta de estas las que se relacionan directamente con la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín, ya que el estudio va dirigido a diagnosticar el proceso de formación del hombre referente a la Gestión Ambiental, permitiendo esto una mayor comprensión y claridad en el estudio realizado.

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

### **2.2.1 Paso 1: Planificación de la Formación**

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

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

Según el análisis del Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación de la empresa, se aprecia una serie de elementos generales, pero no se especifica ningún tipo de factor ambiental ni de formación a tener en cuenta dentro de este, por lo que en la empresa, no se le da la capacitación necesaria a los trabajadores.

Muestra de esto es lo siguiente:

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

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

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

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

TT: total de trabajadores.

- $1085/1086=0.99$  tiende a ser el 100 % debido a que solo un trabajador está capacitándose en temas ambientales.

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

TTS: total de trabajadores superándose.

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

### **2.2.2 Paso 2: Ejecución de la Formación**

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

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

En estos factores la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumos de Holguín desempeña un papel muy importante en estas tareas, debido a que tienen como **misión**: La empresa mayorista de la provincia de Holguín organiza, dirige y controla la circulación y comercialización de productos alimenticios y otros bienes de consumo, según nomenclatura aprobada a las entidades del sistema de la

unión y la prestación de los servicios de almacenaje, conservación y custodia de los productos y mercancías afines pertenecientes a las reservas estatales.

Como parte de su planeación estratégica general su **visión** es la siguiente: Contar con una empresa más consolidada, eficiente y capaz de organizar, dirigir, controlar y evaluar los resultados de las subdirecciones, departamentos y Unidades Básicas.

Es por ello que para mantener esta filosofía de trabajo hay que elaborar una metodología capaz de darles solución a todos sus problemas en cuanto a materia de formación se refiera.

Debido a que por estudios anteriormente realizados se pudo apreciar que aunque se conoce que las salidas de una organización son parte importante de la planeación estratégica que en ella se realice, en el momento de elaborar la planeación estratégica no se consideró al medio ambiente como un elemento de peso en las salidas, esto provocó que la dimensión ambiental no se materializara en ninguno de los procesos, incluido el de formación de los recursos humanos.

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

Se puede plantear que las cuestiones ambientales, en la empresa, no aparecen de forma explícita sino de forma implícita, muy débilmente en la planeación estratégica de la misma.

Además, como parte del proceso de diagnóstico se realizó un análisis documental relacionado con la temática ambiental en la empresa, encontrando la siguiente situación:

- No se posee una compilación de documentos donde se recojan la legislación ambiental que debe cumplirse. De forma aislada y en muy pocos departamentos se tiene la Ley Del Medio Ambiente.
- No posee una estrategia ambiental.

- Existe una estrategia de preparación y superación de los trabajadores. En ella se tiene definidas muy escasas acciones ambientales, lo cual es reflejo de la falta de prioridad.
- No cuenta con las normas y procedimientos (documentos físicos) necesarios para regirse en armonía con el medio ambiente. Solo algunas áreas poseen una parte de esta.

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

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

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

CCAD/TC CCAD: cantidad de competencias ambientales determinadas.

TC: total de competencias.

TCA/TT TCA: trabajadores con competencias ambientales.

TT: total de trabajadores.

Estos indicadores no se pudieron calcular pues la empresa está perfeccionando el sistema de competencia existente, pues en el que estaba no se tenían definidas las competencias ambientales de ningún trabajador.

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

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

El trabajo de seguimiento de la satisfacción del cliente de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de consumo de Holguín está dirigido a:

- El seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos en el servicio brindado.
- La retroalimentación sobre todos los aspectos del servicio que se brinda.

- Información relativa a la competencia y profesionalidad del personal que presta el servicio.
- La determinación del grado de satisfacción subjetiva del cliente en lo que se refiere a la utilización o disfrute del servicio brindado.
- La existencia de consulta amistosa y permanente con el cliente.

El seguimiento de la información relativa a la percepción que tiene el cliente de la Empresa Mayorista de productos Alimenticios y Otros Bienes de consumo de Holguín con respecto al cumplimiento de sus requisitos se realiza mediante la aplicación de encuestas predeterminadas, en las mismas no se contactó la existencia de medición de la percepción ambiental en los servicios prestados.

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

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

### **2.3 Etapa 3. Valoración del diagnóstico**

Resultados generales que arrojaron las encuestas:

Encuestas a trabajadores de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín:

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

N=1086 trabajadores (la población total está conformada por los trabajadores de la empresa).

Se = 5% error estándar

$S^2 = 0,25$  varianza muestral

$V^2 = 0,0025$  varianza poblacional

$$n' = \frac{S^2}{V^2} = \frac{0,25}{0,0025} = 100$$

Tamaño de la muestra (n)

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} = \frac{100}{1 + \frac{100}{1086}} = \frac{100}{1,092} = 91,56$$

n = 92 trabajadores

$$K_{sc} = \frac{n}{N} = \frac{91,56}{1086} \cdot 100 = 8,43\%$$

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

<b>Estrato</b>	<b>Total de población</b>	<b>% a encuestar</b>	<b>Población a encuestar</b>
Cuadros	112	8,43	10
Administrativos	10	8,43	1
Técnicos	242	8,43	20
Servicios	347	8,43	29
Operarios	375	8,43	32
<b>Total</b>	<b>1086</b>	<b>8,43</b>	<b>92</b>

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

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

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

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



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

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

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

- Cestos de basuras

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

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

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

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

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

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

A partir de estos problemas (Anexo 5) y el estudio de los factores internos y externos, se determinó el problema estratégico. Se realizó una matriz DAFO (Anexo 6) para determinar en qué posición estratégica se encuentra actualmente. El resultado del proceso de la DAFO se muestra a continuación:

#### Debilidades

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

#### Fortalezas

- Profesionales altamente calificados en la dirección.
- Existencia de un Sistema Empresarial consolidado.

- Empresa en perfeccionamiento empresarial
- Disponibilidad de recursos financieros.

#### Oportunidades

- Existencia de una amplia legislación sobre medio ambiente.
- Existencia de una Delegación del CITMA preocupada y ocupada de la gestión ambiental del territorio.
- Existencia de una Estrategia Ambiental provincial.

#### Amenazas.

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

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

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

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

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

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

1. Se emplee y se generalice la aplicación del procedimiento metodológico para evaluar el impacto de la formación en los trabajadores, expuesto en el presente trabajo a fin de que este pueda ser validado y presentado en eventos nacionales e internacionales como una metodología eficaz para dicha evaluación.
2. Se comience a mirar en la organización la Gestión Integral de Capital Humano basada en el enfoque de las competencias laborales, lo cual dará un cambio sustancial a dicha gestión y permitirá así la generalización de la presente propuesta de procedimiento metodológico para la evaluación del impacto de la formación en sus trabajadores, enfoque del cual se enriquecerán sus clientes.
3. Seguir desarrollando nuevos procedimientos metodológicos evaluativos basados en el enfoque del proceso de formación, a fin de determinar los mejores indicadores de impacto tanto en el orden individual como en el orden organizacional que mejor pueda someterse a nuestro espectro organizacional con enfoque ambientalista.

Para ello se proponen las siguientes medidas:

1. Elaboración de una política ambiental. (Anexo 7)
2. Plan de mejora (anexo 8)
3. Plan de capacitación (anexo 9)

## **2.5 Seguimiento**

En la implementación de la metodología propuesta en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín muestra favorables resultados, siendo pionera en el país en empresas de su tipo y referencia para el resto de las entidades. A continuación se muestran los principales resultados de dicha implementación:

Indicador (%)	2013-2014
---------------	-----------

CTNA/TT	99
CTSA/TTS	0,09
CCAD/TC	0
TCA/TT	No se tenía determinado

En el proceso de seguimiento y mejora de la metodología se determinó la conveniencia de implementar a partir del próximo año nuevos indicadores, debido a la interrelación de los restantes subsistemas del sistema integral de capital humano respecto a la formación, fortaleciendo este la integración de la gestión ambiental en toda la organización.(Tabla 1)

Acciones	2013	2014	2015
<b>Planificación de la Formación</b>	<p>Planeación estratégica ambiental.</p> <p>Inclusión de dimensión ambiental en la gestión empresarial.</p> <p>Determinación de las necesidades de capacitación en la parte ambiental.</p> <p>Determinación de los documentos legales en la parte ambiental que faltaban en la organización.</p> <p>Política ambiental</p>	<p>Aprobación de la planeación estratégica ambiental y socialización.</p> <p>Primeros indicios de cultura ambiental (asociado al lenguaje en esta temática)</p> <p>Capacitar en la temática ambiental al 63 % de los trabajadores.</p> <p>Compilación legal completa en cada puesto de trabajo referente a medio ambiente.</p>	<p>Materialización de los objetivos de la planeación estratégica.</p> <p>Avances en la cultura ambiental en el comportamiento de manera general.</p> <p>Capacitar en la temática ambiental al 90 % de los trabajadores.</p> <p>Dominio de la documentación legal en cada puesto de trabajo referente a medio ambiente.</p> <p>Identificación con la</p>



	Elaboración de los profesiograma con la dimensión ambiental Establecimiento de indicadores ambientales en la formación.	Socialización de la política ambiental. Actualización de los profesiogramas Implementación de los indicadores ambientales en formación.	política ambiental. Profesiogramas integrales Control de los indicadores ambientales en formación.
<b>Ejecución de la Formación</b>	Propuesta de plan de formación ambiental. Convenios de capacitación con la universidad y el CITMA Vías de comunicación interna	Ejecución del plan de formación ambiental. Establecimiento del grupo gestor de medio ambiente como comunicador ambiental en la empresa.	Actualización del plan de formación ambiental Consolidación del grupo gestor de medio ambiente como comunicador ambiental en la empresa.
<b>Control de la Formación</b>	Indicadores Tiempo de control Determinación de especialistas	Chequeo de los indicadores y su comportamiento para la toma de decisiones.	Perfeccionamiento del sistema de control.

Tabla 1 Indicadores por subsistema

Subsistema de organización del trabajo
Indicador: Riesgos ambientales
RA =RA/TR

Indicador: Puestos de trabajo ambientalmente seguros
$PTAS = PTAS/TPT$
<b>Subsistema de estimulación moral y material</b>
Indicador: Cantidad de trabajadores evaluados de bien ambientalmente
$CTEBA = CTEBA/CTE$
Indicador: Cantidad de trabajadores evaluados ambientalmente
$CTEA = CTEA/CTE$
<b>Subsistema de selección e integración</b>
Indicador: Cantidad de trabajadores con conocimientos ambientales
$Ctut.CA = Ctut.CA/T.tut$
Indicador: Cantidad de actividades ambientales
$CAA = CAA/TA$
<b>Subsistema de seguridad y salud</b>
Indicador: Condiciones de trabajo ambientalmente seguras.
$PCTAS = PCTAS/TPT$
Indicador: Cantidad de accidentes de trabajo por cuestiones ambientales.
$CATA = CATA/CA$
Indicador: Cantidad de enfermedades de trabajo por cuestiones ambientales.
$CETA = CETA/CE$

## **Conclusiones**

- Al estudiar los enfoques de Gestión Ambiental y Gestión Integral de Capital Humano, así como los Sistemas de Gestión Integrado que se abordan en la bibliografía analizada se concluyó, que estos presentan algunas limitantes, entre ellas: la no integración de la Gestión Ambiental en el proceso de formación de Capital Humano, específicamente en Empresas Mayoristas de Productos Alimenticios y otros Bienes de Consumo y la inexistencia de herramientas para lograr la misma. Además no se abordan las particularidades del entorno de la organización, ni indicadores concretos para la realización del diagnóstico.
- Se aplicó una herramienta para la integración de la Gestión Ambiental en el proceso de formación de recurso humano.
- El procedimiento metodológico aplicado permitió determinar las principales deficiencias que inhiben la obtención de mejores resultados en cuanto al objeto de estudio en la organización:
  - No existencia de una política ambiental.
  - No se tiene en cuenta la formación del capital humano en materia ambiental.
  - Falta de conocimiento ambiental por parte de los trabajadores.
  - Falta de propagandas ambientalistas en las áreas de trabajo.
- Se logra la implementación de las mejoras propuestas y se alcanzan resultados positivos en el seguimiento y control.

## **Recomendaciones**

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

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



## **Bibliografía**

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

15. Garau, Jaime. Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales. España.2005. 89 p.
16. Gómez Orjuela, Fredy Humberto. Situación actual y tendencia de los sistemas de gestión y la NTC GP 1000/2004. Trabajo Presentado en la 12 semana de la Salud ocupacional. Colombia. 2006 12 p 69
17. González González, Aleida y Cira lidia Isaac Godínez. Enfoque para el diseño del Sistema de Gestión Integrado. 2003 www.uh.cu. Consulta 2008.36 p.
18. Guerra Bretaña, Rosa Mayelín y Ma del Carmen Meizoso Valdés. La Documentación en un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Medioambiente. www.uho.cu. Consulta 2008.
19. Instituto de investigaciones de normalización (ININ). Orientaciones para la implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo.2007. 36 p.
20. ISO. Norma ISO 9001:2008.Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos. 40 p.
21. ISO. Norma ISO 9004:2000.Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño. 74 p.
22. ISO. Norma ISO 14001: 2004. Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso 26 p.
23. ISO. Pass 99. Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración.10 p.
24. LLOYD'S Register. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a los requisitos de ISO 9001:2000.Guía Práctica. 34 p.
25. Koontz y Weihrich (1990). Elementos de Administración. E. Meleraw. México. 342p.
26. Manresa González, René y otros. Sistema de gestión ambiental y de seguridad y salud en el trabajo: integración, ventajas y desventajas. www.medioambiente.cu. Consulta 2008
27. Marrero Arias, Roberto (2005). Metodología para Gestión Ambiental en IES. Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Máster en Gestión ambiental. Holguín, Cuba. 100 p.
28. MCTMA (1996). Estrategia Nacional Ambiental. La Habana.



- 
29. Menguzzato, M. y Renau J. (1991). La Dirección Estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. E. Ariel económica. Madrid. 411 p.
  30. Marrero Fornaris, Clara. E (2002). Diseño de una tecnología integral para la Gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 100 p.
  31. NC 3001:2007 Sistema Integrado de gestión de recurso humanos-Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
  32. Ortiz Chávez Yunelsy (2010), Tecnología para la gestión ambiental en el sistema de gestión de recursos humanos en instituciones de educación superior. Tesis presentada para optar por el título de master en Gestión Ambiental. Holguín, Cuba. 80 p.
  33. Oficina Nacional de Normalización. Norma NC 18000: 2005. Seguridad y salud en el trabajo. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Vocabulario.17 p.
  34. Oficina Nacional de Normalización. Norma NC 18001: 2005. Seguridad y salud en el trabajo. Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo. Requisitos. 22 p.
  35. Ortiz Chávez, Yunelsy (2005). Propuesta de Metodología para la Gestión Ambiental en Instituciones de Educación Superior. Tesis de Diploma presentada en opción al título de Ingeniero Industrial.
  36. Peña Escobio, Damaris (2009). Proyección de la Gestión Integrada de calidad, Medio Ambiente y seguridad y salud del trabajo en el proceso de comercialización del sector residencial en la empresa eléctrica de Holguín. Tesis presentada para optar por el grado científico de Máster en Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba. 85 pp.
  37. Tor, Dámaso. Sistema Integrado de Gestión Ambiental - Seguridad y Salud Ocupacional. Libro digital.115 p. 2003
  38. Vilariño Corella, Carlos (2006). Propuesta de una Metodología para el Diagnóstico de la Gestión Estratégica de la Calidad. 140 p.
  39. Viñas, Silvio et al. (1997). Seguridad y Calidad. Buscando la sinergia. Revista MAPFRE Seguridad. España. Año 18, Nr. 65. Segundo trimestre. pp. 23-29.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

---

40. Velázquez Zaldívar, Reynaldo y otros. Los sistemas integrados de gestión. Un acercamiento teórico metodológico. Ingeniare. No 5 Año 3. 2008.18 p



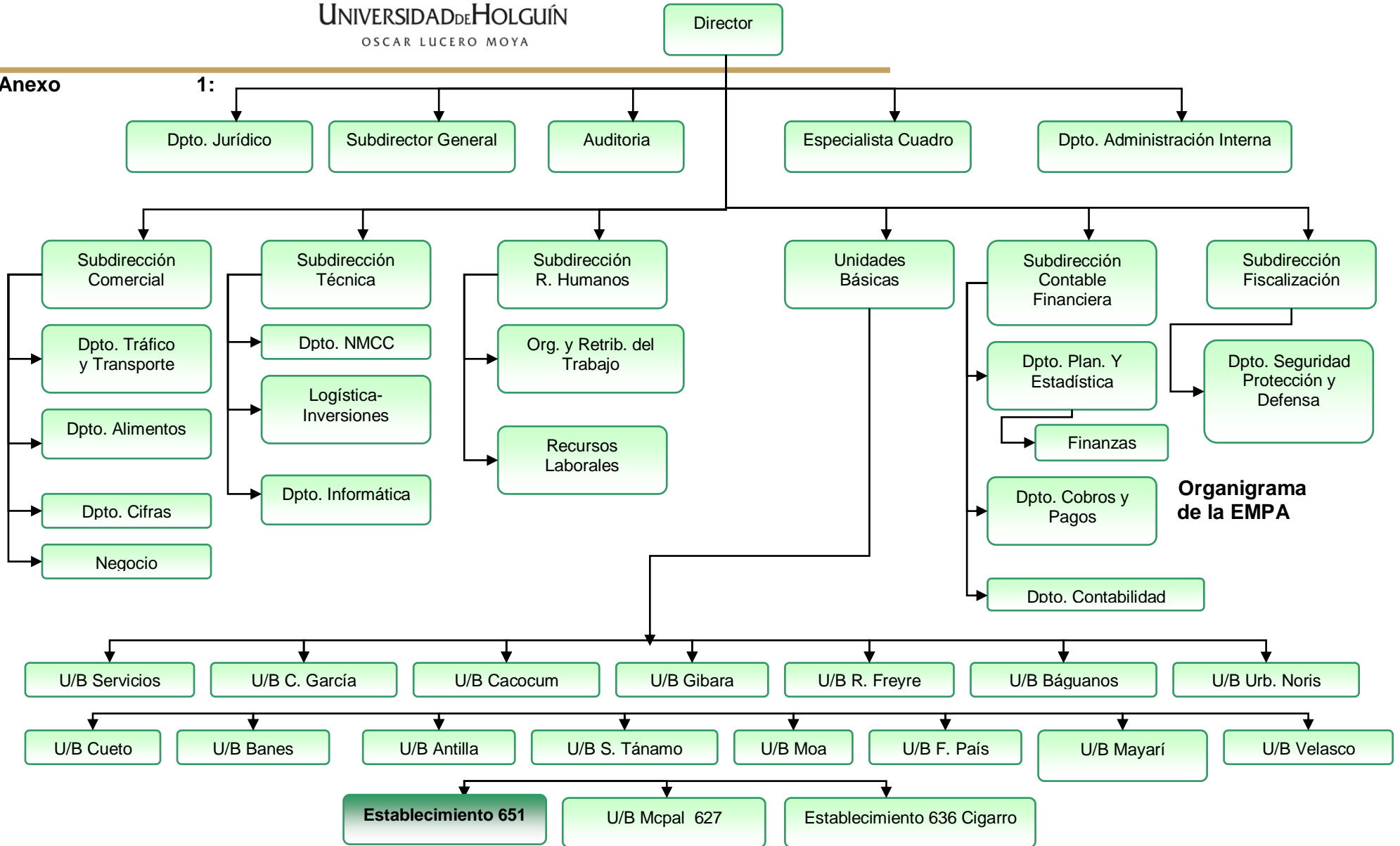
UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

---



Anexo 1:



**Anexo 2. Cuestionario de entrevista realizada a los jefes de departamento de Recursos Humanos.**

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

### **Anexo 3. Cuestionario de la Entrevista realizada a directivos de la Empresa Mayorista de Alimentos y Otros Bienes de Consumo de Holguín**

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



**Anexo 4. Encuestas a trabajadores de la Empresa Mayorista de Alimentos y Otros Bienes de Consumo de Holguín**

Estimado trabajador le pedimos su colaboración en la realización de la presente encuesta.

La misma forma parte de una investigación relacionada con la gestión ambiental en la empresa. De antemano agradecemos su colaboración.

Responda o marque con una X según corresponda.

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

---

---

---

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

Sí:        No:        No sé:

3. ¿Esta política ambiental se corresponde con las características de la entidad y los servicios que brinda?

Sí:        No:        No sé:

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

Sí:        No:        No se:

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

---

---

---

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

Menciónelas

---

7. Conoce, algún indicador ambiental que se monitoree en los procesos que usted participa: Si No.  
Menciónelo.

---

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

Sí: No:

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

Menciónelo.

---

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

Menciónelas

---

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

¿Cuál?

---

12. ¿Contribuye usted de alguna manera a la temática ambiental en su proceso de realización de los servicios con sus clientes?

Sí: No:

¿Diga de qué manera?

---

## **Anexo 5 Principales problemas que emanaron del resto de las preguntas.**

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

## Anexo 6. Matriz DAFO

<b>Matriz de factores internos.</b>	Pond.	Calif.	Result.
<b>Debilidades</b>			
1. Baja capacitación ambiental en la empresa.	10	1	10
2. Desconocimiento de los Impactos medio ambientales provocados por la empresa.	7	1	7
3. Pobres serv. de superac. asesoría e invest. planif. para el personal de serv. interno.	5	2	10
4. No existe un modo eficiente de evaluar el cumplimiento de la dimensión ambiental en las áreas.	4	2	8
5. El trabajo pasivo de la dirección como responsable de estos temas.	4	2	8
6. No se ha logrado que el representante de calidad involucre la parte ambiental en el sistema.	4	2	8
7. A pesar de los esfuerzos realizados no hay representación para las actividades ambientales.	4	2	8
8. La dirección no trata las cuestiones de formación	6	1	6

ambiental como un factor clave para su desempeño.

9. Limitada participación de la dirección en la solución de problemas ambientales	9	1	9
10. Deficiente divulgación de los problemas y acciones que se realizan a favor del medio ambiente.	9	1	9
11. Falta de incorporación de la dimensión ambiental en la planeación estratégica	7	1	7
<b>Fortalezas</b>			0
1. Profesionales altamente calificados en los cuadros.	7	4	28
2. Existencia de un Sistema empresarial organizado	7	4	28
3. Empresa en proceso de entrar al perfeccionamiento empresarial.	6	3	18
4. Disponibilidad de recursos financieros.	7	4	28
5. Acceso a la bibliografía sobre medio ambiente.	4	3	12
Suma	100		204

**Matriz de factores externos.**

**Oportunidades**

1. Existencia de una Estrategia Ambiental provincial.	13	4	52
2. Existencia de una amplia legislación sobre medio	6	3	18

ambiente.			
3. Existencia de una delegación del CITMA preocupada y ocupada de la Gestión Ambiental del territorio.	13	4	52
4. Existencia de instituciones y organizaciones dedicadas a la temática ambiental en el ámbito nacional e internacional.	6	3	18
5. Existencia de instituciones en el entorno provincial que poseen grupos de estudios sobre la temática ambiental.	11	4	44
<b>Amenazas.</b>			
1. Competidores con enfoque ambientalista.	12	1	12
2. Insuficiente cultura ambiental de la comunidad.	12	1	12
3. Creciente deterioro del medio ambiente.	8	2	16
4. Falta de formación ambiental por parte de los trabajadores	11	1	11
5. Incremento de la tensión y posibilidad de una agresión militar al país.	8	2	16
Suma	100		251

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

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

## Anexo 8. Plan de mejora

Objetivo	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de culminación
1. Aumentar la participación de la dirección en la solución de los problemas ambientales.	Impartir cursos de postgrados referidos a la importancia de la Gestión Ambiental.	Dirección	Dirección	Al menos 3 veces al año.
	Introducir la dimensión ambiental en la Planeación estratégica de la empresa.	Dirección	Dirección	2013
	Designar una persona de la dirección para que atienda directamente las cuestiones ambientales en la Entidad.	Dirección	Dirección	2013
	Designar un activista de medio ambiente por áreas ejecutivas.	Jefes de Áreas	Trabajadores	2013
2. Aumentar la cultura ambiental en la institución.	Impartir cursos de superación a todo el personal.	Recursos Humanos	Todos los trabajadores.	2013
	Incluir postgrados de Medio Ambiente en todas las Áreas Ejecutivas.	Jefes de Áreas	Todos los trabajadores.	2013
	En los servicios que se prestan a los clientes, incluir la dimensión ambiental como un valor agregado.	Mercadotecnia	Todos los trabajadores.	Permanente
	Crear eventos de corte medio Ambiental	Dirección	Todos los trabajadores.	Al menos 1 al año
	Lograr mayor participación y representatividad en los eventos ambientales a todos los niveles.	Todos los trabajadores	Todos los trabajadores	Permanente
	Realizar acciones comunitarias de corte Ambiental.	Todos los trabajadores	Todos los trabajadores	Al menos 2 al año
3. Aumentar la divulgación sobre los problemas	Implementar un boletín informativo de Medio Ambiente.	Dirección	Todos los trabajadores	Permanente
	Colocación de carteles con temáticas ambientales.	Sección sindical	Todos los trabajadores	2013



ambientales y las acciones para combatirlos.	Incluir la temática ambiental en la realización de los matutinos.	Sección sindical	Todos los trabajadores	Todos los meses.
--	---	------------------	------------------------	------------------

## Anexo 9. Plan de capacitación.

Personal a Capacitar:

- La alta dirección
- Especialistas
- Representantes por área.
- Todos los trabajadores.

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



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
OSCAR LUCERO MOYA

---

"Reconocimiento Ambiental Nacional: fundamentos y procedimiento para su obtención"	1 SEMANA
--	----------