



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA

Universidad de Holguín
Oscar Lucero Moya
Facultad de Ingeniería Industrial



**PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO DEL
PROCESO DE FORMACIÓN DESDE LA
PERSPECTIVA MEDIOAMBIENTAL.
APLICACIÓN EN LA CLINICA DE ATAXIA**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

Autor: Carlos Alejandro Díaz Schery

Tutora: Ms. C. Yunelsy Ortiz Chávez

Holguín, 2013



Pensamiento

Cuando la sabiduría entrare en tu corazón, Y la
ciencia fuere grata a tu alma,

La discreción te guardará; Te preservará la
inteligencia.

Proverbio de Salomón (Proverbio 2:10)



Dedicatoria

- ✓ A Dios por ser mi principal guía, mi gran ayuda, por siempre estar a mi lado, apoyarme y ser mi aliento en todo momento, sin Él no había podido llegar a donde estoy,
- ✓ A mis padres,
- ✓ A mis hermanos Grey y Betty,
- ✓ A mi esposa ,
- ✓ A toda mi familia en general, mis tías, tíos, primas, primos.

Agradecimientos

- Infinitamente le doy gracias a Dios por lo que soy y por lo que llegue hacer en esta universidad, sin el nada hubiese podido alcanzar, fue de gran ayuda y apoyo en mi vida desde el momento que llegue hasta el momento en que culmino, Padre muchas gracias porque sin ti nada soy,
- A mis padres por apoyarme en todo momento en mis decisiones, por ser lo que son, este regalo también es para ellos muchísimas gracias porque sé que confiaron en mí y no los defraudé, para ustedes también todo mi agradecimiento,
- A mis hermanos Grey y Betty por estar atentos de mi, por ser de gran ayuda en mi vida y por ser un ejemplo, que siempre que se quiere se puede alcanzar lo que uno se propone,
- A mi esposa por ser un motor impulsor, por ser parte de mi vida, por ser de gran ayuda en estos cinco años en todo momento, por ser parte de mis alegrías y mis tristezas, por apoyarme en todas mis decisiones, por soportarme en las buenas y en las malas, y por ser mi compañera todos los días hasta fin, Lily te amo,
- A mi familia en general porque son una parte especial dentro de mi vida y a ellos le debo también todo mi agradecimiento,
- A mis suegros por su apoyo incondicional,
- A mis tutoras Yunelsy y Yamilé por apoyarme y contribuir a este logro tan importante,
- Al grupo universitario cristiano por ser de gran ayuda en sus oraciones, apoyo constante y por ser parte de estos hermosos cinco años que nunca los olvidare,
- A todos los hermanos de la iglesia que siempre estuvieron orando por mí en sus oraciones,
- A mis amistades, compañeros de aula, de cuarto, en especial a una compañera que ha sido de gran ayuda Idelsis; y a todas las personas que de una forma u otra contribuyeron a la obtención del logro alcanzado.

A todos Muchas Gracias

RESUMEN

El factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo en el que se quiera lograr la mitigación efectiva de los impactos medioambientales, en el campo de la salud constituye un elemento importante y dinámico por las peculiaridades de estos centros. El personal que labora en esta área debe poseer una alta formación ambiental acorde a las necesidades de cada puesto de trabajo, la cual debe ser correctamente diagnosticada.

El CIRAH como institución de salud no está exento de esta situación, por lo que el objetivo de esta investigación es diseñar un procedimiento para diagnosticar el proceso de formación desde una perspectiva medioambiental. Para lo cual se aplicaron diferentes métodos de investigación teóricos y empíricos que contribuyeron en el cumplimiento del objetivo propuesto.

Entre los principales resultados se encuentran que se diseñó el procedimiento de diagnóstico y se logró la aplicación en el CIRAH, se determinaron las deficiencias existentes, a partir de las cuales se trazaron las estrategias de solución que debe seguir la organización.

La importancia fundamental del procedimiento aplicado radica en que permite una adaptación a las características de la organización; a partir de la definición de indicadores, dimensiones y variables esenciales a considerar, así como el diseño y validación de los instrumentos y técnicas para la medición de la formación con perspectiva ambiental.



ABSTRACT

The human factor is essential in any work system in the one that is wanted to achieve the effective mitigation of the environmental impacts, in the field of the health constitutes an important and dynamic element for the peculiarities of these centers. The personnel that works in this area should possess a high formation environmental chord to the necessities of each work position, which should be correctly diagnosed.

CIRAH like institution of health is not exempt of this situation, for what the objective of this investigation is to design a procedure to diagnose the formation process from an environmental perspective. For that which theoretical and empiric different investigation methods were applied that you/they contributed in the execution of the proposed objective.

Among the main results they are found that the diagnosis procedure was designed and the application was achieved in CIRAH, the existent deficiencies were determined, starting from which the solution strategies were traced that it should follow the organization.

The fundamental importance of the applied procedure resides in that allows an adaptation to the characteristics of the organization; starting from the definition of indicators, dimensions and essential variables to consider, as well as the design and validation of the instruments and techniques for the mensuration of the formation with environmental perspective.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PROCESO FORMACIÓN MEDIO AMBIENTAL DE LOS RH	7
1.1 Generalidades de la Gestión de RH	8
1.2 La formación. Definiciones y elementos claves	14
1.3 La gestión ambiental: Conceptos, modelos y elementos esenciales a tener en cuenta. ...	20
1.4 Características y limitaciones de los enfoques para la formación ambiental. Necesidad de un procedimiento en el CIRAH.....	24
1.5 Situación actual en las entidades hospitalarias cubanas	27
1.6 Conclusiones parciales	32
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE FORMACIÓN CON UNA PERSPECTIVA MEDIOAMBIENTAL EN LA CIRAH	35
2.1. Argumentos para la conformación del procedimiento en el proceso de formación desde una perspectiva medioambiental de los Recursos Humanos	35
2.2 Procedimiento general de diagnóstico de formación desde una perspectiva medioambiental en el CIRAH.....	39
2.2.1 Fase I. Preparación inicial.....	41
2.2.2 Fase II Diagnóstico del proceso de formación con una perspectiva medioambiental ..	44
2.2.3 Fase III Presentación de los resultados	51
CAPITULOIII. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA MEDIOAMBIENTAL EN EL CIRAH	54
3.1 Fase I. Preparación inicial.....	54
3.2 Fase II Diagnóstico del proceso de formación con una perspectiva medioambiental	60
3.3 Fase III Presentación de los resultados	74
3.4 Conclusiones del capítulo.	76
VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES ..	77
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	85



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Introducción

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones reconocen a los Recursos Humanos (RH) como el activo más importante de la misma, 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 cuanto a formación ambiental, varias personalidades han trabajado la temática donde se pueden citar: (Campaña Pascual, 1989; Koontz y Weihrich, 1990; Ferry, 1992; Esteban Bolea, 1994; Romero Cuevas, 2002; Corrella Vilariño 2004; Pino Alberto, 2004; López Rodríguez del Rey, 2004; Rey Santos 2007). De lo anterior se puede plantear que se aprecia la formación desde la perspectiva pedagógica, con aportes en el campo de la educación ambiental de forma didáctica, careciendo de una visión empresarial de integración de la dimensión ambiental en el proceso de formación de manera sostenible, sin valorar las potencialidades de este proceso en el mundo empresarial.

En los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2011) se hace referencia a aspectos relacionados con la GRH y actividades derivadas en función de la formación medioambiental. Fundamentalmente, los lineamientos 87, 130, 160,133, 138, 154,172 y 200 hacen referencia a la máxima utilización de las capacidades disponibles en los RH, al reordenamiento funcional y estructural encaminado a la gestión integrada de sistemas como el medioambiente, mayor atención en la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados (incluyendo especialistas médicos) que respondan a impactos medioambientales y otras demandas actuales.

En correspondencia con lo explicado hasta el momento, muchas organizaciones de hoy en día han manifestado que la preservación del medio ambiente es uno de los desafíos más importantes de la actualidad, percibiéndose con mayor intensidad la creciente preocupación pública e institucional por la conservación y protección del entorno. Por su parte el desarrollo económico produce daños ambientales que ponen en peligro el futuro humano y se hace imprescindible, para realizar las actividades productivas, aplicar la tecnología adecuada y disponer de los materiales idóneos y la energía necesaria con el fin de conservar el medio ambiente.

El factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo en el que se quiera lograr un eficaz impacto medioambiental, en el campo de la salud constituye el elemento más importante

y dinámico, en especial, el personal cuya labor tiene que ver directamente con esta esfera de prestar atención médica a la población, siendo además los que mayor contacto tienen con los elementos tangibles que intervienen en sus procesos. Para las organizaciones hospitalarias cubanas orientadas al buen desarrollo de un proceso de formación, proyectado el mismo a la gestión medio ambiental se hace necesario la necesidad de la realización de estudios diagnóstico que permitan determinar los problemas existentes y desarrollar acciones de mejora, para crear una cultura medio ambiental en estas organizaciones.

En la práctica organizacional en las instituciones de salud constituye una limitación lo referente a la formación medioambiental, ya que estas no están exentas a la agresión del medioambiente debido a los desechos que se originan de todos sus procesos.

De estudios previos del CITMA y el Ministerio de Salud en el 2011 una de las dificultades más severas que muestran estas instalaciones es el tratamiento a la dimensión ambiental, materializándose en el derrame de grandes cantidades de desechos sólidos, líquidos y de alta peligrosidad al medio, la incorrecta manipulación de los mismos, las malas prácticas en el manejo instrumental utilizado en el centro, la no aplicación de las normas y procedimientos establecidos para estos trabajos, el ambiente laboral, la utilización de medios de protección entre otros.

El CIRAH, es un centro de gran prestigio en la provincia de Holguín que pertenece al Sistema Nacional de Salud (SNS). En el mismo se realizó un diagnóstico previo que permitió identificar como principales deficiencias: el crecimiento del impacto negativo hacia el entorno referido fundamentalmente a la emisión de desechos, la insuficiente divulgación del tema medioambiental, que genera desconocimiento por parte de los trabajadores, lo que se refleja en el hecho de que el 80% afirma que esta constituye la dificultad fundamental y alegan que se debe a que carecen de formación medioambiental.

Lo descrito anteriormente constituye la situación problemática que genera el siguiente **problema científico**: ¿Cómo diagnosticar el proceso de formación de los RH desde una perspectiva medioambiental en el CIRAH?

Como **objeto de investigación** se define proceso de formación de los RH.

Para la solución de problema científico planteado se define como **objetivo general** de la

investigación diseñar un procedimiento para el diagnóstico del proceso de formación desde una perspectiva medioambiental en el CIRAH.

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

1. Construir el marco teórico - práctico referencial de la investigación a partir del análisis de las tendencias de los RH; las bases conceptuales de la función de diagnóstico del proceso de formación medioambiental de los RH y los principales enfoques metodológicos asociados a esta temática.
2. Diseñar el procedimiento para el diagnóstico del proceso de formación de los RH desde una perspectiva medioambiental.
3. Aplicar el procedimiento en la organización de estudio estableciendo los problemas principales y proponer acciones de mejora.

Se delimita como el **campo de acción** proceso de formación de los RH desde una perspectiva medioambiental en el CIRAH.

Para fundamentar el problema planteado se formula la idea a defender siguiente: si se realiza un diagnóstico en el proceso de formación desde una perspectiva medioambiental que considere este proceso participativo, apoyado en un enfoque estratégico y de procesos, y en una filosofía de mejora continua debe contribuir a una mejor calidad ambiental en el CIRAH.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron los métodos siguientes:

Métodos teóricos de investigación: Histórico – lógico para el análisis de la literatura y documentación especializada, con el objetivo de analizar los conceptos, modelos y tendencias existentes del proceso de formación, RH y gestión medioambiental, así como la identificando de estos aspectos, comparación y síntesis de la información de acuerdo a las consultas bibliográficas, para desarrollar el análisis del objeto de estudio y campo de acción; inducción – deducción para verificar la idea a defender y diagnosticar el proceso de formación de los RH desde una perceptiva medioambiental.

Métodos empíricos de investigación: Técnicas de trabajo en grupo; entrevistas; métodos estadísticos; observación directa; consulta y análisis de documentos; tormentas de ideas; encuestas; entre otros.



Para su presentación, este trabajo de diploma se desarrolló de la manera siguiente: introducción, donde en lo fundamental, se caracteriza la problemática y se muestra el diseño de la investigación; el capítulo I, contiene el marco teórico – práctico referencial en el que se sustenta la investigación; el capítulo II, en el cual se describe la resolución de los problemas detectados; y el capítulo III, donde se desarrolla la aplicación de la procedimiento seleccionada. Se presenta el cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y, finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión que constituyen el complemento de los resultados obtenidos que permitirán la mejor comprensión de la investigación.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Capítulo I

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PROCESO FORMACIÓN MEDIO AMBIENTAL DE LOS RH

La sociedad del nuevo milenio se encuentra inmersa en un proceso de profundas transformaciones, derivadas de la globalización de la economía, con la consiguiente presión del mercado mundial, de los acelerados avances científicos y tecnológicos y de la difusión masiva de las tecnologías de la información. La rapidez de estos cambios produce la inadaptación del saber y del saber hacer y exige a los RH la correspondiente adaptación, también veloz, de sus competencias, garantizado el desarrollo competitivo en cuanto la dimensión ambiental con un carácter transversal a las funciones del puesto en un proceso de desarrollo de **la formación**.

Donde se enfatiza en el perfil de competencia por su carácter esencial en el proceso de evaluación de los términos de conocimientos, habilidades y conductas observables en el desempeño de los trabajadores que finalmente contribuye a la mejora continua del desempeño del mismo en esta dimensión en el ámbito de su organización. Al mismo tiempo la sociedad le está exigiendo a las organizaciones la disminución de los efectos ambientales, permitiendo que estos ofrezcan una mejor calidad de vida para las personas de forma general. En la Figura 1 se muestra el hilo conductor seguido para la elaboración del marco teórico – práctico referencial de la investigación.

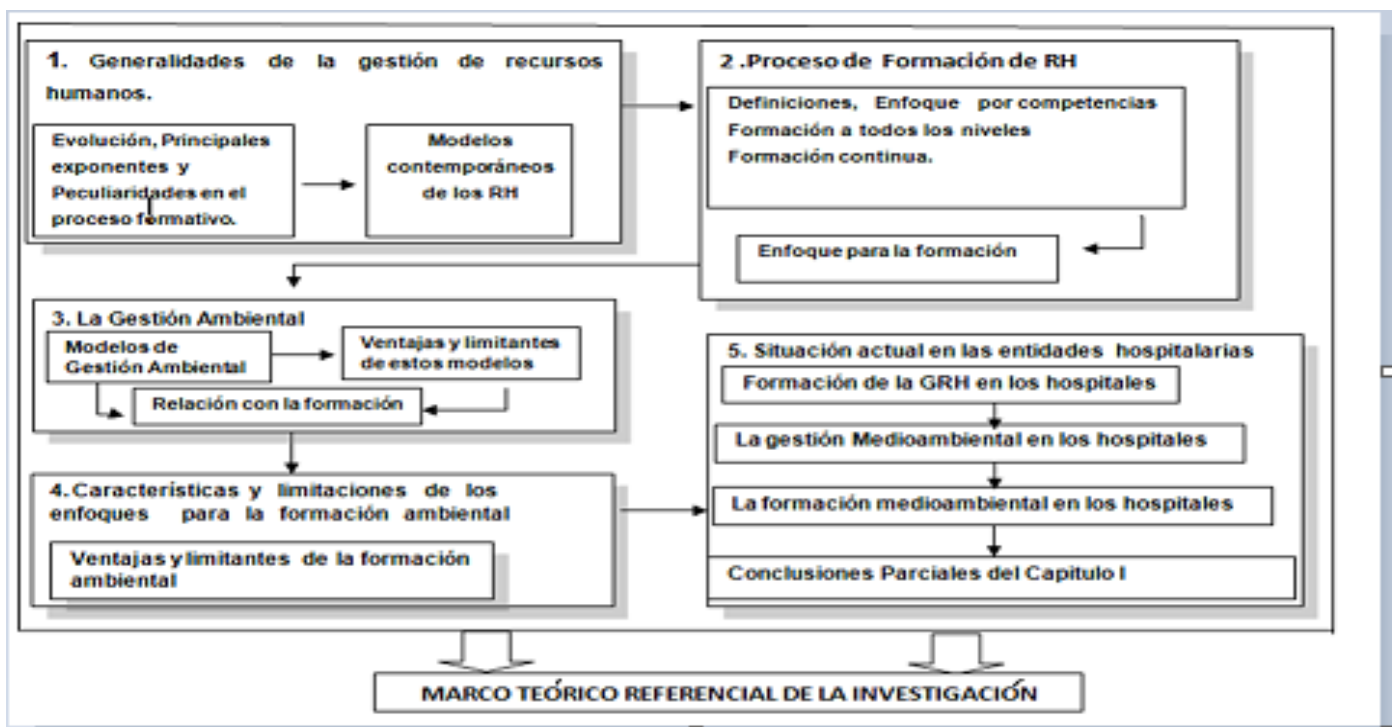


Figura 1 Estrategia seguida para la construcción del marco teórico referencial de la investigación

1.1 Generalidades de la gestión de RH

La función de RH ha pasado de administrar actividades relativas al reclutamiento, formación, control de ausentismo, mantenimiento de disciplina y pago de salarios, a ser un nuevo estilo con renovados enfoques confiados en el método hacia el hombre, involucrándose a este último en el resultado final (Beer, et. al. (1989); Harper y Lynch (1992); Idalberto Chiavenato (1993); Cuesta (1999), CAF, 1991; Werther & Davis, 1992; Hax, 1992; Sikula, 1994; Louart, (1994); Puchol, (1994); CIDEDEC, (1994); Bustillo, (1994); Rodríguez, (1999); Zayas Agüero, (2002); Cuesta Santos, (2005); Alles(2000), Becker y otros (2002), Chiavenato (2004), Cuesta (2005), Cartaya (2009); Morales, A. C. (2009); Cuesta Santos, (2010).).

Aparejado a esta evolución a estado también la del nombre de esta función en las organizaciones; a partir del surgimiento de la organización científica del trabajo, aparece la entonces denominada "administración de personal" y así sucesivamente fueron apareciendo otros términos: "administración o dirección de RH", "gestión de RH" y por último gestión de capital humano. Los últimos tres términos aún son ampliamente utilizados en la literatura consultada, aunque la tendencia es al uso de los dos últimos.

En la realidad empresarial cubana el más empleado es GRH, aunque se están dando pasos en el uso de GCH a partir de la promulgación de la familia de NC: 3000, 2007. Muchos han sido los factores condicionantes de esta evolución: la globalización; la internacionalización de los negocios; el desarrollo acelerado de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que han acortado los ciclos descubrimientos científicos – aplicación en la práctica social.

Estos y otros factores han traído consigo la búsqueda de nuevos sistemas de gestión para adaptarse y responder a las siempre nuevas exigencias del mercado; entre los que se encuentra la asunción de modernos sistema de GRH que garanticen el número de personas necesario y con las competencias requeridas para llevar a término la estrategia organizacional.

1.1.1. La Gestión de los RH: principales exponentes y sus peculiaridades en el proceso formativo.

La GRH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de

la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Está basada en cuatro principios fundamentales:

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

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

- Los RH se han constituido a inicios del siglo XXI como el recurso competitivo más importante,
- Los RH, y en particular su formación, son una inversión y no un costo,
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa; y además de manera proactiva,
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) al igual que en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas,
- La Gestión Integral del Capital Humano (GICH) eficiente ha superado al

taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades,

- El soporte informático de la GICH es un imperativo para su desarrollo efectivo las organizaciones,
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos de la GRH.

Según lo analizado anteriormente, la GRH constituye un concepto más avanzado, cuyo enfoque estratégico y carácter proactivo posibilita actuar antes de que aparezcan las dificultades, logrando desarrollar los RH que se requieren, así como los mecanismos necesarios para lograr los objetivos trazados. Sin embargo la Ms. C. Nieves Julbe considera el concepto de GRH como: acción y efecto, por parte de la gerencia empresarial, de crear las exigencias adaptativas que requieren los RH para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser más competitivos a largo plazo.

1.1.2. Modelos contemporáneos de GRH.

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

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

Beer et. al. (1989), de la Harvard Business School, plantean un modelo de GCH integrado por los factores de situación (características de la fuerza laboral, estrategia empresarial, filosofía de la dirección, mercado de trabajo, tecnología y valores de la sociedad) que son la base y determinan la superestructura. Estos factores y los grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos, son quienes definen las políticas de los RRHH (influencia de los



empleados, flujo de RH, sistemas de trabajo y sistemas de recompensa), midiéndose sus resultados mediante las cuatro "C": compromiso, congruencia, competencia y costos eficaces.

Este modelo se considera importante pues le confiere un peso significativo al entorno y asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la GCH en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas las actividades del CH; aunque el mismo no analiza el modelo de competencias como parte del sistema de GCH, la competencia se ve como un resultado.

Este modelo fue modificado por Cuesta introduciendo el término auditoría atendiendo al significado que posee el mismo,

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

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la 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 los RH, otorgándole el significado que por su aporte a los resultados de la empresa, requieren.

Las características principales que los diferencian están en el carácter estratégico con que proyectan el sistema (Besseyre), o la importancia que conceden a la auditoría de GRH como medio de control (Werther y Davis, Harper y Lynch, Chiavenato) o la necesidad de establecer políticas de RH adecuadas (Beer, Arnol Hax, Chiavenato, Puchol) en el papel que confieren al entorno, como base para establecer el sistema de GRH (Beer, CAF, Werther y Davis).

La evolución histórica de las actividades de RH evidencian que las mismas tienen una

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

Además de lo anteriormente mencionando, la expresión GRH está formada por elementos que según el Diccionario Laurease de la lengua española y *Aristos* definen como la acción y efecto de administrar los RH. Otros autores especialistas han emitido sus criterios al respecto,

Ferriol (1996): La entiende como la actividad que se realiza en la empresa para: obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los RH que la organización requiere.

Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consiguen de la forma más eficaz posible. Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación,

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

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

Por tanto los RH un elemento vital para lograr el funcionamiento óptimo del sistema GRH y en el crecimiento de una organización.

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

habilidades múltiples, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos o equipos y para una cultura organizacional. Hoy, la formación supera al entrenamiento y la instrucción y se identifica con el concepto de educación (Cuesta, 2001),

Morales Cartaya (2006), plantea como elementos significativos la integración de la GCH con la estrategia organizacional, la utilización de los enfoques por procesos y por competencias; se utiliza el enfoque por procesos en la GCH pero no se evidencia su relación o impacto en los procesos claves de la organización, la principal técnica a utilizar en el diagnóstico son listas de chequeo genéricas y que evalúan pocos elementos de los procesos, lo que indica la necesidad de incorporar indicadores para el control de la GCH, unido a la necesidad de un sistema autóctono en correspondencia con el sistema económico y social cubano y al auge del concepto de procesos, trabajando con una visión de objetivo en el cliente, sirvieron de base para la elaboración de un modelo de gestión integrada e integradora del CH basado en la realidad, concepciones, experiencias cubanas y dirigido a alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las organizaciones, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, mediante un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo; para lo cual, el factor clave es el CH, el modelo para un SGICH.

Del análisis de estos enfoques (**Anexo A**) puede destacarse lo siguiente:

- Se utilizan diversos términos para conceptualizar el proceso relacionado con la formación e inclusive a un mismo término se le asocian diferentes contenidos y viceversa,
- Permite a la organización fortalecer su orientación estratégica; concibe las competencias laborales como uno de sus módulos, además de establecer uno para el autocontrol del sistema aunque no se especifican los indicadores que se utilizan,
- Algunos especialistas como Sikula (1994), asocian la capacitación / formación a los trabajadores de base, para contribuir a su desempeño actual y la formación / desarrollo a los directivos visto como la preparación e incremento de su potencial futuro. Esta diferenciación en lo relativo a su contenido, constituye una limitación ya que circunscribe los requerimientos de formación del personal directo a un corto plazo. Cada vez más se precisa de la preparación proactiva de este tipo de personal y en ello coinciden la mayoría de los especialistas consultados,

- Se enfatiza en la incidencia de la formación en lo relacionado con las actitudes, además de los conocimientos y capacidades.

Tomando estas definiciones como base, así como criterios propios, todos ellos consideran que la **formación** es una cuestión muy importante en los RH.

1.2 La formación. Definiciones y elementos claves

La formación es una actividad clave de GRH decisiva, su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. La formación o preparación es uno de los dos elementos que, como antes fue señalado, conformará a los RH en “la ventaja competitiva básica” de las organizaciones¹. 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.

- Buckley & Caple (1991) emplean el término formación, y lo definen como: 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,
- Sikula (1989) define:

Capacitación: 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 conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas,

- 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

¹ Prof. Dr. Armando Cuesta Santos. Capítulo 7. Organización que aprende, formación y evaluación del desempeño.

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.

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 Formatur (2001). Tomando estas definiciones como base, se precisan los siguientes elementos claves del contenido de la formación (Marrero Fornaris, 2001):

- 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 un procedimiento que reúna los elementos para contribuir a la formación profesional, adaptar los conocimientos, habilidades y actitudes a las circunstancias o requerimientos de cada momento.

1.2.1 Enfoques para la formación (Anexo A)

1. Hinrich (1976) esboza un modelo sistémico de la capacitación y el desarrollo que presenta relaciones continuas y cíclicas. Las fases que propone incluyen los objetivos, métodos, programas y evaluación de la capacitación, que están interrelacionadas y deben seguir un orden lógico y secuencial para que las actividades educativas tengan éxito. Aun cuando enfoca la formación de manera sistémica posee limitaciones, debido a que propone el desarrollo del proceso formativo sobre la base de necesidades individuales a corto plazo, no incluye el enfoque de competencias, ni aborda la necesidad del aprendizaje organizacional. Además, centra la evaluación en la satisfacción y el aprendizaje logrado,

2. Werther y Davis (1991) plantean cuatro etapas en la preparación del programa de capacitación y desarrollo que se inicia con la evaluación de necesidades (diagnóstico), luego

precisan los objetivos de capacitación y desarrollo definiéndose los contenidos del programa y principios pedagógicos o de aprendizaje, se establece el programa real a partir del cual se obtienen resultados en cuanto a aptitudes, conocimientos y habilidades y finalmente se realiza la evaluación que retroalimenta al punto de partida. En este enfoque se visualiza la formación a largo plazo para el personal directivo, sin embargo para los empleados se le imprime un carácter más operativo; aunque plantean que en ocasiones es difícil la diferenciación. Tampoco incluye de forma total el enfoque de competencias ni enfatiza en el aprendizaje organizacional. No ofrece cómo evaluar integralmente el proceso formativo,

3. Harper y Lynch (1992) dan un enfoque sistemático al proceso de formación, establecen cuatro etapas interrelacionadas entre sí: inventario de necesidades de formación, plan de programas de formación, ejecución de la formación y evaluación de los resultados. Reconocen el carácter estratégico de este proceso y abordan la necesidad de la formación de los individuos a todos los niveles, desde la alta dirección hasta los ejecutores directos, sin embargo, no enfatizan en el aprendizaje organizacional ni en el enfoque de competencias. Plantean la necesidad de la evaluación pero no ofrecen un sistema integrado para llevarla a cabo,

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

5. Sistema integrado de GRH para Unidades Básicas de Producción Cooperativa cañeras de la provincia Pinar del Río (Alfonso, 1999). Está integrado por varios subsistemas y entre ellos el de aprovisionamiento y desarrollo de RH, aborda la formación a largo plazo como un elemento clave para el funcionamiento del sistema y enfatiza en los planes de carrera.

Establece que la formación abarca todos los niveles en el orden individual, desde los altos ejecutivos hasta los socios, sin embargo no profundiza en el aprendizaje organizacional, ni se sustenta en el enfoque de competencias,

Aborda la evaluación de la formación dentro del subsistema de auditoría, de forma muy elemental donde predomina el criterio de la efectividad acorde a lo establecido en esta investigación en el epígrafe 1.5; o sea, se evalúa la formación en función del cumplimiento de cursos y actividades de formación dentro de la organización esencialmente y no se realiza una evaluación integral de sus resultados,

6. Procedimiento para el Perfeccionamiento Empresarial combinando formación, participación e ingeniería aplicado a empresas industriales cubanas (Rodríguez, 1999). Permite a la organización, partiendo de las estrategias, perfeccionar los procesos que afectan la eficiencia, eficacia y competitividad utilizando la formación como vía práctica para aprovechar las ventajas de la combinación de herramientas participativas y de ingeniería. Incluye la formación individual a todos los niveles y fomenta el desarrollo de las competencias que se logran con la implementación cíclica de la escalera formativa propuesta; lo que conduce a crear una organización que aprende. La evaluación de la formación en términos generales se concibe en forma integral, vinculándose a las etapas de implantación y evaluación de la implantación, lo que permite valorar los efectos de la aplicación de lo aprendido y su impacto en los resultados.

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

7. Marrero Fornaris (2002); la formación es estratégica al estar estrechamente relacionada con la estrategia y los objetivos de la organización, por lo que incluye la preparación actual y futura; y es permanente o continua, ya que no está dirigida sólo a resolver

necesidades formativas específicas, sino que debe ser cíclica y en cada ciclo adaptarse a las nuevas necesidades,

8. Nápoles Villa (2009); integrar la dimensión ambiental al proceso de desarrollo de las competencias laborales, integrando los postulados de dirección estratégica, donde desarrolla las competencias ambientales desde los subsistemas de selección, formación y evaluación del desempeño, lo que permite trazar estrategias para incorporar los elementos necesarios que reduzcan la brecha entre el estado deseado y el estado real del nivel de competencias ambientales adquirido por el trabajador.

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 no se considera la formación desde un carácter estratégico y de proceso, 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 como un elemento clave dada la importancia del desarrollo de la misma para el desempeño ambiental 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 como proceder, no se **diagnostica** el proceso de formación en cuanto a las tendencias analizadas, lo que indica la necesidad de una concepción que ofrezca dinamizar las tendencias analizadas.

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

1.3 La gestión ambiental: conceptos, modelos y elementos esenciales a tener en cuenta.

Para comprender la gestión ambiental es preciso partir del conocimiento de qué es gestión. La gestión es algo consustancial con las actividades humanas en la actualidad, más cuando se trata de actividades asociadas a las organizaciones. Como término, la gestión es tratada por varios autores, a continuación se hará un análisis de lo que plantean algunos de ellos:

- Ley 81 (1997) conjunto de actividades, mecanismos, acciones e instrumentos, dirigidos a garantizar la administración y uso racional de los recursos naturales mediante la conservación, mejoramiento, rehabilitación y monitoreo del medio ambiente y el control de la actividad del hombre en esta esfera. La gestión ambiental aplica la política ambiental establecida mediante un enfoque multidisciplinario, teniendo en cuenta el acervo cultural, la experiencia nacional acumulada y la participación ciudadana,
- Medellín y Nieto (2001) estructura regulatoria que surge dentro de una organización, la cual representa una colección de esfuerzos internos de definición de políticas, planeación e implementación que ofrece beneficios tanto dentro como fuera de la institución",
- Marques de Almeida y Conceição de Costa (2002) campo que busca equilibrar la demanda de recursos naturales de la Tierra con la capacidad del ambiente natural, y que debe responder a esas demandas en una base sustentable.

Un Sistema de Gestión Ambiental es un proceso cíclico de planificación, implementación, revisión y mejora de los procedimientos y acciones que lleva a cabo una organización para realizar su actividad garantizando el cumplimiento de sus objetivos ambientales, además forma parte del sistema de gestión general que incluye la estructura organizativa, las actividades de planificación, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, realizar, revisar y mantener la política ambiental. Así lo expresa la NC-ISO 14001: 2004

Teniendo en cuenta la Ley 81 del Medio Ambiente como el concepto más abarcador que integra todos los atributos analizados, pues el profundo carácter social del estado cubano, hace que la gestión ambiental tenga un marcado carácter popular, con la más

amplia participación de todos, ya sea como parte de órganos u organismos del gobierno, organizaciones no gubernamentales, universidades, organizaciones políticas y de masas, asociaciones y otras instituciones reconocidas por la ley, hasta la actuación individual o colectiva de los ciudadanos.

Además deja explícito la necesidad de realizar acciones de dirección, en aras de la conservación y mejora del medio ambiente. En ella se hace énfasis en la importancia de actuar sobre los hombres, reconociendo así el impacto que estos causan en el medio ambiente. Lo novedoso del concepto cubano de gestión ambiental es lo cultural, lo natural, así como su carácter recíproco, porque el objetivo fundamental de la gestión ambiental cubana es lograr sostenibilidad en el desarrollo, proteger la base de los recursos y la calidad ambiental, evitar la degradación del medio ambiente y mejorar la calidad de vida.

Como se aprecia en la Tabla 1.1, algunas de las definiciones anteriores tienen algunos atributos que resultan comunes:

Tabla 1.1 Caracteres comunes en las definiciones de gestión ambiental.

AUTORES ATRIBUTOS	Koontz y Weihri ch (1990)	.Ley 81 (1997)	Medellín y Nieto (2001)	Marques y Conceição (2002)	NC-ISO 14001: 2004	AMANDA BECERRA Jul 25, 2011
Actuación de la dirección	X	X	X	X	X	X
Proceso Participativo	X	X	X	X	X	X
Enfoque Multidisciplinario	X	X		X	X	
Calidad de vida		X			X	X
Mejora continua	X	X	X	X	X	X
Enfoque			X	X	X	X



estratégico y de procesos						
---------------------------	--	--	--	--	--	--

La gestión ambiental debe ser analizada como parte de la gestión de cualquier institución, pues constituye la base para la mejora del desempeño ambiental de las organizaciones. En Cuba se han dado pasos que conducen al perfeccionamiento de la gestión ambiental, sobre todo con la introducción del enfoque estratégico en ella. Esto ha conducido a hacer valer el carácter proactivo en el enfrentamiento a los problemas ambientales, analizando lo anterior expuesto para los autores plasman que la actuación de la dirección es significativa y esta segmentada, sin dejar de resaltar la participación también como elemento común y a la vez, comprender los procesos fundamentales de la dirección estratégica: planeación, implantación y control, como el ciclo para gestionar integralmente el proceso de cambio organizacional o de mejoramiento continuo, teniendo a su vez un enfoque multidisciplinario, sistémico, participativo, proactivo, de proceso y de competencias laborales, son esenciales como en lo GRH al igual gestión ambiental estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir institucional.

1.3.1 Modelos de Gestión Ambiental

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

- Miguel Ángel Rodríguez-Badal y Joan Enric Ricart (2002) el Modelo de Excelencia Ambiental (M.E.M) nace a imagen y semejanza de los modelos que, en el ámbito de la calidad total, están siendo usados de manera creciente por compañías líderes de todo el mundo como importantes motores de la mejora de su gestión,
- Análisis total de Stakeholders (T.S.A) de Marc J. Epstein (2000) parte del análisis completo de los impactos o la influencia de las decisiones sobre los grupos de interés de la organización. Esto requiere identificar, medir y reportar los beneficios y costos para los diferentes grupos de interés de los impactos ambientales de los procesos, productos

- o servicios que genera la organización,
- Modelo de gestión de las NC ISO 14000 (2000) sistemas de gestión medioambiental más difundidos, muy influenciado por las NC ISO 9000. Se basa en filosofías de mejora continua y enfoque estratégico y de sistema. Es aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones,
 - Modelo Marrero Arias (2005) en este se analizan los rasgos que son invariables en los modelos antes planteados para conocer los impactos generados por las empresas y la implementación de mejora del desempeño ambiental. Se aprecia que se trabaja la idea de llevar la Gestión Ambiental a todas las gestiones de la empresa, aunque no se especifica si de manera paralela e independiente o de forma integrada a las mismas,
 - Modelo Ortiz Chávez (2010) modelo de inserción en el Sistema de Gestión de RH a través de la relación subsistema proceso, proponiendo variables e indicadores ambientales para medir el desempeño del sistema.

La gestión ambiental puede transformarse en una herramienta poderosa que permite un beneficio a la gestión organizacional conduciéndola por un proceso de mejora continua para el desempeño ambiental de sus trabajadores a la vez que se mejoran las relaciones con la comunidad y la sociedad en general, tributando de forma general al desarrollo de cualquier organización y en su formación, muestra de esto son los modelos tratados en el sub epígrafe anterior es por ello que fue necesario hacer un análisis (**Anexo B**) para ver el comportamiento o grado de satisfacción de un grupo de características que se consideran que deben evaluarse en estos modelos.

Estos modelos referidos poseen rasgos que se pueden declarar como invariables, estos son: la necesidad del diagnóstico para conocer los impactos generados por las empresas, la utilización de indicadores claves para el diagnóstico y gestión ambiental que desarrolla la organización y la implementación de planes de mejora del desempeño ambiental, teniendo como similitud en su contenido en estos modelo el diagnóstico como un método para ver el comportamiento donde este debe ser para muchos de ellos debe tener un carácter interno general, debemos resaltar el modelo de Ortiz Chávez(2010) donde vincula la formación con un horizonte ambiental.

Resaltando que los procesos de formación van siempre asociados a procesos de cambio y por

tanto en la dimensión ambiental están dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que quiere alcanzar. Esto implica la creación de nuevas habilidades, para, en un horizonte de tiempo predeterminado como proceso de mejora continua consolidar los cambios sobre la base de la creación de nuevos paradigmas y valores culturales respecto al medio ambiente.

Ventajas de estos modelos en la formación de los RH

- Son aplicados a nivel general en la organización, donde todo el personal participa de forma activa,
- Llevan planes de mejora, auditorías e indicadores que miden el desempeño del sistema,
- Desarrolla la capacidad de liderazgo, la motivación, la lealtad y las actitudes positivas,
- Dota a la organización de mayor adaptabilidad en cuanto a formación,
- Reduce costes en producción, administración de las organización,
- Le permite hacer un uso más flexible de sus RH y diagnostican todo lo referente a la gestión ambiental.

Limitantes de estos modelos en la formación de los recursos humanos

- Que algunos como Ángel Rodríguez-Badal y Joan Enric Ricart no concibe la integración,
- Analizan los impactos de los indicadores sobre los grupos de interés de la organización, dar capacitación al personal,
- No se lleva la gestión ambiental a todas las gestiones de la empresa y en ningún caso especifican qué hacer y cómo,
- No se ve la formación desde una perspectiva ambiental,
- Son pocos los autores que ven la formación con un enfoque estratégico y de proceso.

1.4 Características y limitaciones de los enfoques para la formación ambiental. Necesidad de un procedimiento en el CIRAH.

En cuanto a formación ambiental, varias personalidades han trabajado la temática donde se pueden citar: (Campaña Pascual, 1989; Koontz y Weihrich, 1990; Ferry, 1992; Esteban Bolea,

1994; Romero Cuevas, 2002; Corrella Vilariño 2004; Pino Alberto, 2004; López Rodríguez del Rey, 2004; Rey Santos 2007). De los autores mencionados reflejan diversas características en cuanto a la formación desde la perspectiva pedagógica, con aportes en el campo de la educación ambiental de forma didáctica, careciendo de una visión empresarial de integración de la dimensión ambiental en el proceso de formación de manera sostenible, haciendo una búsqueda en las literaturas se define como formación y gestión ambiental:

- 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,
- Conjunto de disposiciones necesarias para lograr el mantenimiento de un capital ambiental suficiente para la calidad de vida de las personas y patrimonio natural sean lo más elevados posibles,
- La parte del sistema de gestión general que incluye la estructura organizativa, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implementar, realizar, revisar y mantener la política ambiental,
- Conjunto de actividades, mecanismos, acciones e instrumentos dirigidos a garantizar la administración y el uso racional de los recursos naturales mediante la conservación, mejoramiento, rehabilitación y monitoreo del medio ambiente y el control de la actividad del hombre en esta esfera.

De forma general definimos, que la formación ambiental es difícil enmarcarla en una sola definición, básicamente por su carácter polisémico, donde se pudo ultimar que la formación ambiental es un proceso positivo en términos de la prosperidad colectiva, cimentado en la necesidad de mejora en conocimiento, con un enfoque estratégico, de proceso, apoyado y permanente en una filosofía de mejora continua.

Es fundamental el desarrollo de la formación de los trabajadores, para formar así una conciencia partiendo de que el medio ambiente no es un elemento aislado de nuestro entorno laboral, sino que formamos parte de él. Además permite conocer que es importante poseer conocimiento de los planes, temáticas y acciones ambientales encaminadas a prevenir, disminuir y erradicar todos los impactos negativos en el medio que nos rodea, teniendo en cuenta las ventajas y limitante que este nos pueda ofrecer. Aún cuando se conoce la importancia de la formación ambiental, son pocas las organizaciones que lo hacen

correctamente, lo que indica la necesidad de diagnosticar este proceso, definiendo las herramientas adecuadas y viables.

Ventajas de la formación ambiental

- Reduce costes 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 del medioambiente,
- 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 formación ambiental

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

- No se tiene un programa para desarrollar una cultura ambiental en la organización, para abrirle paso a la dimensión ambiental
- No están identificadas las necesidades de formación ambiental
- La resistencia al cambio en esa materia
- El egocentrismo del ser humano el hombre como centro de todo
- Al no poseer una formación ambiental nos posibilita que no se tenga como una herramienta de trabajo que tribute a mejorar la gestión ambiental,
- El consumo acelerado de recursos naturales, un consumo que a veces es ineficiente y mal planificado. A aquellos recursos que los biólogos llaman renovables, no se les concede el tiempo necesario para que se renueven

Entrelazando las apreciaciones antes descritas se tiene que, tanto el crecimiento de la población como el consumo derrochador de los recursos desempeñan un papel en la

degradación acelerada de muchas áreas que atañen al medio ambiente. Por su parte, el uso excesivo y el mal uso de los recursos va acompañado de la contaminación de la atmósfera, de las aguas y de los suelos, muchas veces por sustancias difícilmente degradables.

1.5 Situación actual en las entidades hospitalarias cubanas

Cuba sigue una estrategia coherente de desarrollo de la salud del pueblo con un modelo único, siendo el primer país del mundo en crear un Sistema Nacional de Salud el que se estructura en atención primaria, secundaria y terciaria. La atención primaria se logra mediante los policlínicos y consultorios médicos básicamente; el segundo nivel son las instalaciones hospitalarias y el tercero le corresponde a los institutos (J. García, 2009). Esta estructura garantiza una orientación profiláctica, donde se prioriza el cuidado materno infantil, la lucha antiepidémica, la atención ambulatoria y hospitalaria a la población y la profilaxis higiénico epidemiológica.

El Ministerio de Salud Pública (MINSAP), invierte incontables esfuerzos en mantener la calidad de su infraestructura y el control de sus costos. El sector de la salud es priorizado y presupuestado por el estado cubano. En los últimos cinco años, más del 17 % del presupuesto del estado cubano se ha dedicado a gastos en el sector de la salud. Diferentes documentos normativos se refieren a la necesaria instrumentación de un servicio de calidad, entre ellos la Constitución de la República de Cuba, la Ley 41 de Salud Pública y el Reglamento de Hospitales. La salud pública constituye uno de los principales logros de la Revolución cubana; estos resultados están vinculados con el cumplimiento del Programa de Perfeccionamiento de la Calidad Hospitalaria.

En los hospitales se realizan actividades, donde interviene de forma activa, tanto en el diagnóstico como en el tratamiento, junto a los profesionales que se unen en equipos multidisciplinarios para atender las necesidades de este; se requiere de personal altamente calificado y de tecnología de punta. El hospital posee características que lo hacen diferente a otras organizaciones de servicio y han de tenerse en cuenta para una adecuada gestión del mismo.

La necesidad del estudio de los servicios hospitalarios ha sido reconocida por varios autores (Maynard, 1990; OIT, 1996; Salvendy, 2001, Niebel, 2001; Hudson, 2004; Zandin, 2006). El tema también ha estado en la mira de los investigadores cubanos (Fernández, M, 1999; Gómez y otros, 2006; Márquez, 2007; García, V y otros, 2008; Hernández, V, 2009; Medina y otros,

2009 y Hernández, 2010). El mayor aporte de ellos está relacionado con el uso de técnicas y métodos ingenieriles para el estudio de los servicios médicos.

Actualmente un porcentaje significativo de los residuos generados en los servicios de salud y similares, especialmente en las salas de atención de enfermedades infectocontagiosas, salas de emergencia, laboratorios clínicos, bancos de sangre, salas de maternidad, cirugía, morgues, radiología, entre otros, son peligrosos por su carácter infeccioso, reactivo, radioactivo inflamable. De acuerdo con los estudios realizados, 40% aproximadamente presenta características infecciosas pero debido a su inadecuado manejo, el 60% restante se contamina, incrementando los costos de tratamiento, los impactos y los riesgos sanitarios y ambientales.²

1.5.1 Formación de la GRH en los hospitales

A partir del 2007 la Oficina Nacional de Normalización de Cuba aprueba una familia de Normas para la Gestión Integrada del Capital Humano, para su introducción gradual en el sistema empresarial cubano. Los hospitales en su condición de organizaciones que prestan servicio a la población deben ir aproximándose a trabajar sobre la base de los requisitos que establece el enfoque de proceso de la formación en la GRH. Ello sumando a las peculiaridades del sector de la salud y a la prioridad que le concede la alta dirección del país demanda la utilización de las normas cubanas y la aplicación de enfoques y teorías sobre el tema en este contexto.

En Cuba los estudios relacionados con el tema de la GRH tienen como principal referente las Normas Cubanas de Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC 3000-3002:2007 SGICH) centrado en las competencias laborales que usan la formación.

La formación se ha convertido en una variable estratégica fundamental que contribuye a lograr la ventaja competitiva, sin embargo es común encontrar que no se explican las interrelaciones entre los subprocesos que contiene, lo que dificulta su desarrollo. Para que una institución cuente con un desarrollado proceso de formación es necesario que los subsistemas de selección e integración, organización del trabajo, seguridad y salud, evaluación del desempeño, estimulación moral y material, comunicación institucional y autocontrol estén bien desplegados.

² Londoño y Álvarez. (2010). Manual de Procedimientos para la Gestión Integral de Residuos Hospitalarios y Similares en Colombia Mpgirh

La GRH en hospitales implica un análisis particular, en tanto contiene la atención al desarrollo del personal que labora en la institución y a las quejas de la población como usuario del servicio hospitalario. Este criterio complejiza el análisis en tanto se convierte en un problema de GRH tanto la queja de un familiar acompañante por la falta de un medicamento debido a la actuación del personal que resulta en muchas ocasiones de un comportamiento no idóneo del personal de salud, como la deficiente capacitación en cuanto a la utilización de las NC 3000:2007SGICH. En este contexto, el proceso de formación multiplica su importancia porque los servicios que se prestan demandan una elevada sensibilidad humana.

Las dificultades con la situación actual del proceso de formación en los hospitales a criterio de (Benítez y Bárzaga (2003); Castillo y Podadera (2007); Rodríguez y Santamarina (2007); V. García (1996, 2008, 2009, 2011); MINSAP (2009) y G. Hernández (2009)) son:

1.- En el 2009 de 92 visitas a hospitales de la capital que constituyen el 95 % de las programadas, el 94 % de los problemas detectados están relacionados con la GRH.

2.- En los hospitales investigados, 11 en total, se detectan un grupo de dificultades relacionadas con los subsistemas que integran el SGIRH donde se observa lo siguiente:

- Selección e integración: deficiente funcionamiento de los comités de idoneidad y de las comisiones de ingreso; dificultades en las políticas que garantizan la retención de personal para que disminuya la fluctuación y la falta de cubrimiento de plantillas.

- Capacitación y desarrollo: insuficiente capacitación en GRH por parte del personal designado y los jefes de servicio, lo que dificulta la implantación de la GRH.

3.-Durante el 2009, 28 especialistas consultados de un total de 40 jefes de RH de unidades seleccionadas de todo el país evidenciaron desconocimiento de las NC 3000-02: 2007 SGIRH y opinaron que la falta de capacitación y de completamiento de la plantilla del departamento de RH en el hospital provoca inexperiencia sobre el tema e incumplimiento de leyes y resoluciones.

Teniendo en cuenta la prioridad del sector de la salud, la necesaria actuación idónea del personal que allí labora, el funcionamiento de las instalaciones hospitalarias con elevada calidad y las deficiencias antes descritas, se requiere de un desarrollado proceso de formación en la GRH en articulación con las normativas de las entidades hospitalarias

sobre idoneidad demostrada Como conclusión se puede afirmar que en la actualidad, a pesar de los avances que hoy exhibe Cuba en la salud pública, existen deficiencias en la atención médica asistencial hospitalaria que deben ser atendidas con prioridad, enmarcadas fundamentalmente en la actuación del personal, en aspectos organizativos y en el proceso de formación.

1.5.2 La formación de los RH desde una perspectiva ambiental en hospitales

Las instituciones se encuentran actualmente ante la necesidad de incorporar prácticas de gestión medioambiental, como un factor de desarrollo estratégico y de competitividad, si quieren abrirse camino en un servicio cada vez más desarrollado, exigente y preocupado por el entorno. En esta situación se encuentra los hospitales los cuales mantienen como prioridad desarrollar su sistema de gestión medioambiental dado que estos emanan al entorno.

Resumiendo, las instituciones prestadoras de salud deben procurar un buen manejo, de su sistema medioambiental. Así como elaborar procedimientos, y actividades necesarias para el desarrollo de la gestión integral de residuos hospitalarios. En esta situación se encuentra los hospitales los cuales mantienen como prioridad desarrollar su sistema de gestión medioambiental dado que estos emanan al entorno, a la cual impactan el ambiente y son grandes contaminadores, lo que se ha visto afectado por la formación.

Por lo anterior, es necesario que en las instituciones hospitalarias se logre un cambio trascendental en la cultura y formas tradicionales de presentar un eficiente sistema de gestión medioambiental para así disminuir los problemas provocados por estas entidades principalmente los efectos negativos de estos residuos al entorno, dirigido a la inversión en prevención para evitar gastar en la cura de nuestros problemas, como una importante contribución al mejoramiento de las condiciones ambientales, sanitarias y de la calidad de vida.

La formación medioambiental en los hospitales es un tema del cual se tienen muy pocas referencias, incluso a nivel mundial se tienen muy pocas aplicaciones y resultados, a pesar de ser un tema tratado por muchos autores la práctica de esta novedosa alternativa no ha sido muy explotada.

La formación ambiental constituye hoy, uno de los principales desafíos del quehacer de las instituciones, orientado hacia la necesidad de formar profesionales capaces de operar cambios

en el comportamiento de la sociedad en su conjunto, así como de la transformación del conocimiento y la innovación de tecnologías para la solución de los problemas ambientales.

La formación ambiental dirigida a la dimensión del proceso de formación de sus elementos más comunes tiene como limitantes en las instituciones objeto de estudio que la misma no se aplica con fines **estratégicos** es decir que no se distingue por incorporar tendencias manejadas, como son: formación con carácter estratégico, enfoque de competencias, formación a todos los niveles incluyendo la organización que aprende y formación permanente; además de esta limitante otra muy conocida es que la formación no se percibe como un proceso no se describen cuáles son sus entradas, transformaciones y salidas; tampoco se identifican indicadores para medir el desempeño de la formación en las entidades y eso solo en el área de la gestión del capital humano, si se hablara del aspecto ambiental se tropezarían con las limitantes existentes en las instituciones como son el poco nivel participativo que tienen estas para comprometer al personal con el cuidado o las actividades relacionadas con el medioambiente.

Luego, es necesario considerar los obstáculos a los que hay que abstenerse.

- Se han agudizado la cantidad de enfermedades que ha conllevado al crecimiento del número de personas de personas que van a estos hospitales y de los desechos,
- El mal manejo de recursos biológicos que llaman renovables y no se les concede el tiempo necesario para que se renueven.

Entrelazando las apreciaciones antes descritas se tiene 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. Entrelazando las apreciaciones antes descritas tenemos que, todas estas limitantes crean en las instituciones un obstáculo que impide el desarrollo ascendente y profesional de los trabajadores.

Sin embargo cuando en las entidades se aplica correctamente el proceso de formación medioambiental se obtienen ventajas que permiten mirar hacia el futuro con esperanza. Con la aplicación de esta novedosa alternativa mejora el conocimiento de los puestos de trabajo por

quienes los desempeñan, confiere a la organización mayor adaptabilidad, permite hacer un uso más flexible de sus RH la formación medioambiental facilita que las personas se identifiquen con los objetivos de la organización, mejora la toma de decisiones, la resolución de los problemas y facilita alcanzar las metas de la entidad. La formación medioambiental debe ser vista como un una inversión y no como un costo ya que en un corto plazo desarrolla la capacidad de liderazgo, la motivación, la lealtad y las actitudes positivas, reduce los costos de producción y mejora las relaciones laborales.

Dentro de estos hospitales es válido aclarar que están las clínicas que tienen los contextos relativamente iguales, específicamente es válido destacar que estas clínicas, dentro de ella la clínica de Ataxia Hereditaria representa un papel esencia ya que a nivel mundial. En Holguín se trabaja en la búsqueda de una terapia para modificar el curso evolutivo y la severidad de la Ataxia Tipo SCA2, además de brindar asistencia médica para mejorar la calidad de vida de las familias afectadas. También debemos tener en cuenta que esta clínica en sus funciones investigativas trabaja con ADN siendo una de la problemáticas si no se controla estrictamente los desechos de estos exámenes, en esta entidad se detectaron un grupo de dificultades relacionadas con los subsistemas que integran el SGIRH donde se observa lo siguiente:

- Selección e integración: deficiente funcionamiento de los comités de idoneidad y de las comisiones de ingreso; dificultades en las políticas que garantizan la retención de personal para que disminuya la fluctuación y la falta de cubrimiento de plantillas.
- Capacitación y desarrollo: insuficiente capacitación en GRH por parte del personal designado y los jefes de servicio, lo que dificulta la implantación de la GRH.

Considerando las particularidades esenciales entre las entidades hospitalarias y las clínicas se observó, que las personas se sienten más seguras en la clínica ya que el trato es más rápido y específico arrojando el menor riesgo a la hora diagnosticar y resolver los problemas más comunes, también permite a menor escala en comparación con las entidades hospitalarias prevenir, disminuir y erradicar todos los impactos negativos en el medioambiente.

1.6 Conclusiones parciales

1. El análisis del marco teórico sobre el proceso de formación medio ambiental de la GRH en el ámbito internacional y en Cuba evidencia que la evolución de esta disciplina va desde el uso de

modelos, el reconocimiento del concepto de “gestión” hasta la adopción de nuevas tendencias como el enfoque a procesos de formación, la gestión medio ambiental y el empleo del término de “RH”. En Cuba se destaca el Modelo GRH-DPC, de Cuesta (2007) como referente utilizado para el diseño del Modelo Ortiz Chávez (2010) que se incluye en las NC ISO 14000 (2000), NC 3000- 3002: 2007 SGICH para el estudio de la formación ambiental desde el proceso de trabajo.

2. Los modelos teóricos consultados por si solos no expresan procedimientos para aplicar el diagnóstico del proceso de formación medioambiental de los GRH en las entidades hospitalarias lo que reflejó la carencia de procedimientos, modelos, acciones o teorías que relacionen y apliquen proceso de formación medioambiental, asociada a la gestión de los RH, vinculando a la competencia laboral, idoneidad del personal con los resultados del servicio por lo que se dificulta la concepción de su aplicación.

3. Los procesos fundamentales en los servicios hospitalarios son de diagnóstico, formación y tratamiento de personas enfermas. Se estudian como objeto empresarial desde inicios del siglo XX, donde los RH adquieren un papel reconocido al estar relacionado con indicadores de proceso y de resultados, a cuyo cumplimiento debe orientarse la gestión hospitalaria; por lo que deben tenerse en cuenta al estudiar la GRH en este ámbito. La escuela cubana se ha dedicado al estudio de la gestión de los servicios de salud, sin embargo el proceso de formación medioambiental no se ha analizado en su condición de los RH.

4. En el CIRAH se ha trabajado muy poco el tema de formación ambiental quedando penurias en el aspecto formativo, principalmente en los momentos actuales donde se busca un personal altamente competitivo, que se lleve a cabo un proceso de formación medioambiental que tribute al desarrollo de nuestros profesionales de hoy en día; por lo que se requieren realizar estudios diagnósticos que permitan detectar los problemas fundamentales y trazar acciones de mejora.



Capítulo III

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE FORMACIÓN CON UNA PERSPECTIVA MEDIOAMBIENTAL EN LA CIRAH

Con la finalidad de solucionar el problema científico planteado en esta investigación y sobre la base de las conclusiones parciales resultantes de la construcción del marco teórico–práctico referencial, se expone en este capítulo el procedimiento para el diagnóstico del proceso de formación desde una perspectiva medioambiental de los RH en el CIRAH, donde se integran las tendencias en este campo, al tomar como punto de partida el enfoque de proceso y los objetivos de la institución y el carácter permanente al proceso formativo, contribuyendo a la formación medioambiental en la entidad.

2.1. Argumentos para la conformación del procedimiento en el proceso de formación desde una perspectiva medioambiental de los Recursos Humanos

El bosquejo del procedimiento propuesto se fundamenta en los diversos enfoques y modelos existentes para estos fines que fueron recogidos en el capítulo I, quedando así constituido, fases, etapas y pasos, realizando una búsqueda de las diferentes modelos y procedimientos que evalúen el proceso de formación medioambiental en lo RH como: tomando como punto de partida los modelos de Hinrich (1976), el modelo y procedimiento para el Planteamiento Sistémico de Formación de Buckley y Caple (1991), el expuesto por Bentley (1993) de Estrategia de Capacitación para el Futuro, el Modelo de gestión estratégica de la formación de García Dotor(1995), el procedimiento de gestión de la Formación de Pozo Delgado (1997).

El procedimiento recoge aspectos que han sido desarrollados por diversos autores, entre los que se destacan los aportes realizados por Marrero Fornaris (2002), Marques de Almeida y Conceição de Costa (2002), Medellín y Nieto (2001), Chávez Ortiz (2010) y Lecusay Chávez (2011) algunas técnicas empleadas por otros autores como Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003), Sarduy Avalos, (2004) para la implantación de una política de formación. El procedimiento en general responde a un conjunto de elementos entre los que se destacan el enfoque estratégico, de proceso y participativo, apoyado en una filosofía de mejora continua en las entidades que debe contribuir a una mejor calidad de vida en las entidades hospitalarias.

El objetivo del procedimiento (Figura 2), es diagnosticar el proceso de formación desde la perspectiva medioambiental. para perfeccionar el saber ambiental de los trabajadores así como

sus métodos de trabajos, que deberá ser enriquecido con la retroalimentación que se derive de su aplicación, su carácter deberá ser cíclico, de manera tal que evalúe y se ajuste al escenario cambiante de aplicación, para el seguimiento y control de las variables estudiadas y el mejoramiento de cada una de ellas en las organizaciones, contribuyendo así, en la mejora del desempeño individual de cada trabajador y en los resultados de la organización.

La estrategia de trabajo para el diagnóstico está determinada en la aplicación de un procedimiento general en el cual se integra al desarrollo del proceso de formación en un proceso de mejora continua que permitirá sentar las bases de forma general para elevar el desempeño del trabajador en esta extensión medioambiental, por lo que este será competente para mitigar los diferentes impactos negativos existentes en la organización objeto de estudio, lo que finalmente favorece a los elementos naturales del medio ambiente, que representa el entorno en el procedimiento.

Fue necesario hacer un análisis de las metodologías y procedimientos para la realización de diagnósticos de la formación en las organizaciones (**Anexo C**), donde se resumieron los autores y los temas, sirviendo esto para la confección del procedimiento propuesto.

Dentro de los procedimientos consultados se destacan:

Ortiz Chávez (2010)	<p>Procedimiento para la Gestión Ambiental en el Sistema de Gestión de RH en universidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso y Caracterización de la institución y su Sistema de Gestión de RH • Diagnóstico de la Gestión Ambiental en el Sistema de Gestión de los RH • Valoración de la situación actual de la Gestión Ambiental en el Sistema de Gestión de los RH • Proyección de las soluciones • Implementación de las soluciones • Monitoreo y control de lo implementado
Lecusay Chávez(2011)	Procedimiento para la gestión ambiental en el proceso de formación del sistema de gestión de RH en empresas de

	<p>consultoría</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso y caracterización de la entidad objeto de estudio • Diagnóstico del proceso formación del Capital Humano con respecto a la Gestión Ambiental. • Valoración del diagnóstico • Propuestas de mejora
--	--

Para mayor profundización del tema se analizaron varios procedimientos de forma general, diseñado por la DrC. Clara Marrero Fornaris, MsC. Yunelsy Ortiz Chávez (2010). Teniendo en cuenta que para Marrero Fornaris constituye un estadio superior al enfocar la formación de manera integral, lo que contribuye a desarrollar la capacidad de cambio permanente tendiente a lograr el enfoque de las organizaciones que aprenden. Esta tecnología incluye el diseño y aplicación de un conjunto de indicadores que reflejan los resultados de la gestión de la formación, a partir de una concepción estratégica del proceso formativo concebido como inversión y no costo. En cuanto a Ortiz Chávez, la misma, define el carácter participativo mediante la intervención activa de los actores ambientales o grupos de interés implicados (trabajadores, estudiantes, dirección de la organización y comunidad) manifiestan que son imprescindibles en todas las etapas planteadas para lograr la mejora ambiental continua en la organización.

El enfoque de proceso lo materializa en la definición del análisis ambiental desde la integración subsistema–proceso, definiendo variables e indicadores ambientales particulares, al mismo tiempo analiza el sistema a través de sus entradas, transformaciones y salidas, siguiendo la lógica diagnóstico, mejora, control y retorna al diagnóstico.

A continuación se muestran también la tabla 2.2 donde los autores y los temas sobre el desarrollo del procedimiento de diagnóstico analizando sus limitantes para poder desarrollar un diagnóstico que permita darle solución al problema planteado.

Dentro de los procedimientos de diagnósticos consultados se destacan:

Autor	Procedimiento de diagnóstico
Marrero Fornaris	Diagnóstico de la formación.



(2002)	<ol style="list-style-type: none">1.Caracterización de la fuerza de trabajo2.Diagnóstico de la formación <p>Valoración de la planificación de la formación</p> <p>Valoración de la ejecución de la formación</p> <p>Valoración de la evaluación de la formación</p>
Nieves Julbe 2010	<p>Proceso: Capacitación y desarrollo</p> <ol style="list-style-type: none">1.Diagnóstico de la capacitación y desarrollo2.Diseño y (o) perfeccionamiento de la capacitación y desarrollo3.Ejecución de la capacitación y desarrollo4.Evaluación de la capacitación y desarrollo
Nápoles Villa 2009	<p>Diagnóstico del grado de integración de la dimensión ambiental al desarrollo de las competencias laborales</p> <ol style="list-style-type: none">1. Caracterización de la organización objeto de estudio2. Revisión y análisis del diagnóstico ambiental3. Selección y evaluación del puesto de trabajo objeto de estudio4. Evaluación de los subsistemas de selección, formación y evaluación del desempeño5. Análisis y valoración del diagnóstico
Ortiz Chávez (2010)	<p>Diagnóstico de la Gestión Ambiental en el Sistema de Gestión de los RH</p> <ol style="list-style-type: none">1. Selección del subsistema a diagnosticar.2. Selección y capacitación del personal a ejecutar el diagnóstico.3. Involucramiento del subsistema en el proceso a ejecutar.4. Diagnóstico del subsistema.5. Presentación de los resultados del diagnóstico

Analizando las características esenciales entre las entidades hospitalarias y las clínicas nos percatamos, que las personas se sienten más seguro en la clínica ya que son cosas específicas que permiten menor riesgo a la hora diagnosticar y resolver los problemas más comunes, también permite a menor escala en comparación con las entidades hospitalarias el a prevenir,

disminuir y erradicar todos los impactos negativos en el medioambiente. Lo anteriormente expuesto, permitió el diseño del procedimiento que se describirá posteriormente, y facilitando el diagnóstico al proceso de formación desde una perspectiva medioambiental en el CIRAH entidad donde se realizó el estudio pertinente.

2.2 Procedimiento general de diagnóstico de formación desde una perspectiva medioambiental en el CIRAH

El procedimiento general permite gestionar el proceso formativo, facilitando las herramientas técnicamente fundamentadas en las etapas correspondientes, de ahí que incluye varios procedimientos específicos.

El procedimiento general (Figura 2), abarca las siguientes etapas:

- 1- Preparación Inicial,
- 2-Diagnóstico del proceso de formación medioambiental de los RH,
- 3- Presentación de los resultados.

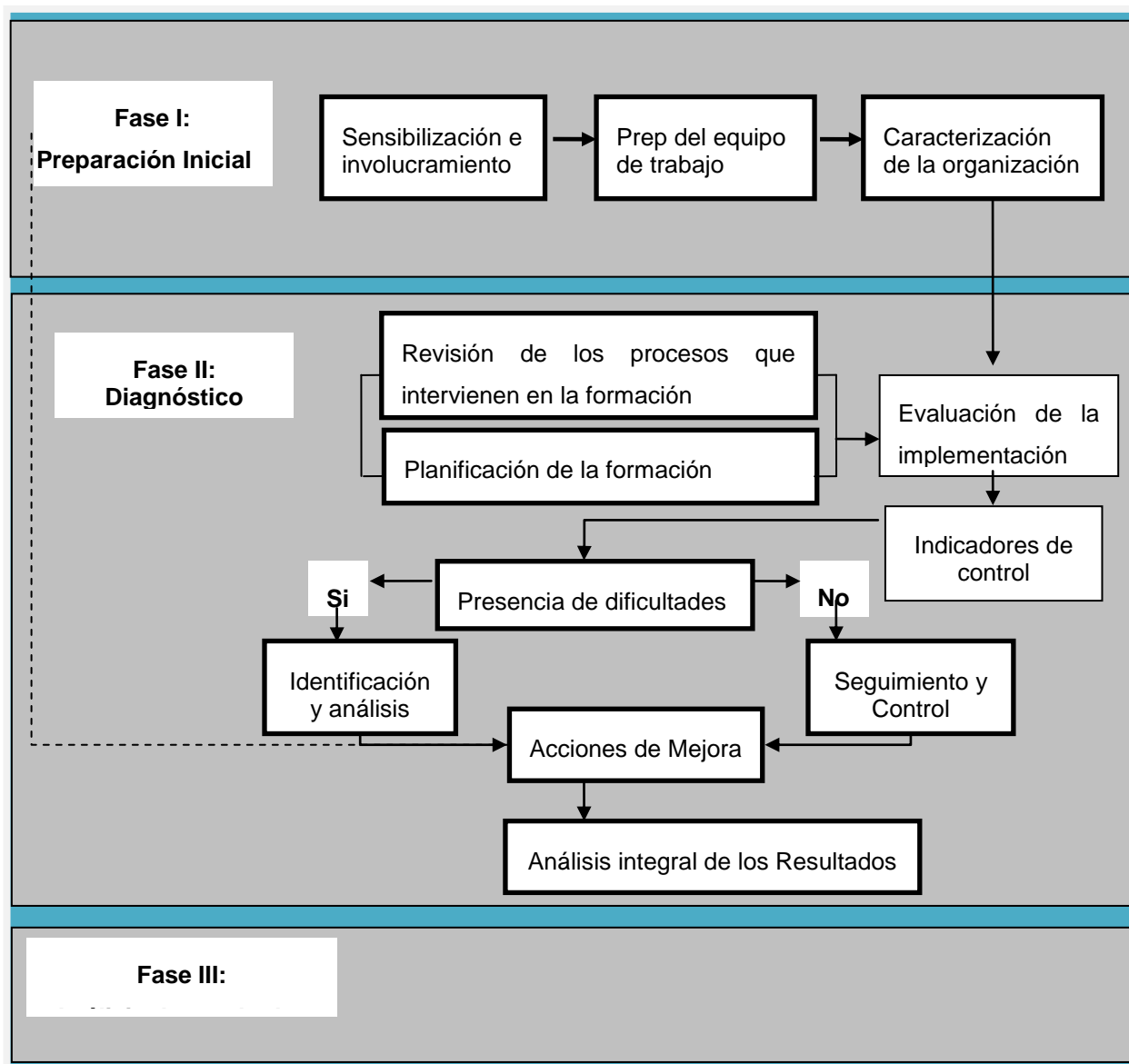


Figura 2 Procedimiento de diagnóstico para el proceso de formación desde una perspectiva medioambiental. Fuente: Elaboración propia.

2.2.1 Fase I. Preparación inicial

Objetivo General

Asegurar desde el inicio y durante el proceso de realización del diagnóstico, el compromiso, comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios y todos los trabajadores implicados para de esta forma disminuir la resistencia al cambio que todo proceso de diagnóstico trae aparejado.

Etapas 1 Sensibilización e involucramiento

Objetivo específico

Comprometer a los involucrados que aseguren desde el inicio y durante todo el proceso de desarrollo de la formación con una perspectiva medioambiental su participación, comenzando por la alta dirección, los especialistas en medio ambiente, los mandos intermedios y los trabajadores implicados.

Paso 1: Sensibilizar a la dirección en el tema y beneficios que brinda la investigación

Tareas:

- Es necesario mostrar los problemas medio ambientales que presenta la organización por la falta de desconocimiento,
- Explicar a la alta dirección y a los trabajadores implicados el alcance del procedimiento para diagnosticar la formación en la dimensión ambiental, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que todo proceso de formación trae aparejado.

Técnicas a utilizar: entrevistas a los miembros de la dirección, trabajo en grupo, revisión de documentos y observación directa.

Paso 2: Involucramiento a los trabajadores y el personal encargado en la investigación

Tareas:

- Explicar su papel protagónico durante todo el proceso y su responsabilidad por el funcionamiento actual y mejoramiento de la dimensión ambiental,
- Realizar talleres donde se aborden las nuevas tendencias de la formación de los RH y la importancia de esta para el éxito organizacional,

- Explicar todo el procedimiento, teniendo en cuenta cada una de las fases, etapas y técnicas a utilizar.

Técnicas a utilizar: entrevista, charla y trabajo en grupo.

Etapa 2 Preparación del equipo de trabajo

Objetivo específico

Crear las condiciones organizativas para el inicio del estudio del proceso de formación con una perspectiva medioambiental, para lo cual se pretende:

1. Asegurar desde el inicio y durante todo el proceso la colaboración de todos, comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios y trabajadores implicados, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que todo proceso de evaluación trae aparejado.
2. Explicar a todos los niveles las expectativas y alcance del estudio, así como los roles, procedimiento y técnicas a emplear.

Definir y preparar al equipo de trabajo que dirigirá el estudio y a todos los que participarán en el mismo.

Paso 3: Definición del equipo de trabajo

Tareas:

- Determinar los niveles de participación para que conozcan del trabajo, y lo que se persigue con el mismo,
- Definir el equipo de trabajo que dirigirá el estudio y a todos los que participarán de una forma u otra en el mismo (se recomienda escoger “especialistas en gestión de los RH y en MA”, trabajadores de experiencia que conozcan del tema, estudiantes de quinto año de Ingeniería Industrial, consultores externos),
- Aprobación por parte del consejo de dirección de la organización del grupo de trabajo conformado.

Técnicas a utilizar: entrevista a miembros seleccionados para detectar aptitudes para la comunicación interpersonal, ser flexibles y creativos, observación directa.

Paso 4: Capacitación a corto plazo al equipo de trabajo

Tareas:

- Determinar las competencias reales del equipo de trabajo, teniendo en cuenta el nivel de conocimiento que tienen los miembros sobre el tema de gestión ambiental, la formación como proceso estratégico de la GCH, métodos para recoger información, y otros que sean necesarios,
- Elaborar los programas de capacitación comparando el nivel de conocimiento real con las competencias necesarias para el desarrollo del diagnóstico, se determinarán las carencias de conocimientos que llevarán a programar todas las actividades de capacitación que servirán de base para la implementación del procedimiento, estableciendo las fechas de cumplimiento, participantes, recursos necesarios y responsables.

Técnicas a utilizar: charla, calificador de cargo, entrevista

Etapas 3 Caracterización de la organización desde la perspectiva medioambiental

Objetivo específico

En esta tarea se precisa de realizar una breve caracterización de la organización y del (de las) área (s), donde se lleva a cabo el estudio, refiriéndose a sus datos principales, objeto social, estructura organizativa, así como otros elementos útiles que permitan tener una valoración más amplia de estas, con el objetivo de determinar las debilidades que puedan influir de forma negativa en la formación medioambiental de los trabajadores, así como las fortalezas con que se cuenta para mejorar este aspecto.

Paso 1: Caracterización de la fuerza de trabajo

Tarea:

1-Analizar las características principales de los RH de la organización, con el fin de identificar el potencial de los empleados en función de las variables sexo, edad, categoría ocupacional, nivel de escolaridad, entre otras.

Técnica a emplear: revisión de documentos, gráfico de pastel.

Paso 2: Revisión de los elementos estratégicos

Tarea:

1- Caracterizar la Estrategia Ambiental de la organización y su alineación con la Estrategia Organizacional, para esto se revisarán los elementos esenciales contenidos en la programación estratégica de la organización valorando los aspectos siguientes:

¿Está definida la misión y la visión de la organización?

¿Está definida la política ambiental en la organización?

¿Están establecidos los objetivos ambientales a largo, mediano y corto plazo?

¿Se realiza planeación estratégica en la dimensión ambiental?

Técnica a emplear: entrevista como método fundamental y la revisión de documentos de la organización.

2.2.2 Fase II Diagnóstico del proceso de formación con una perspectiva medioambiental

Objetivo General

Diagnosticar la situación actual de la formación con una perspectiva ambiental en cada uno de los procesos que tributan a la formación, sus interrelaciones, su coherencia con la estrategia empresarial y su integración con los procesos claves de la organización e identificar los factores que condicionan los estados existentes.

Etapas 4- Revisión de los procesos que intervienen en la formación

Objetivo específico:

1. Determinar los procesos que intervienen y tributan a la formación,
2. Elección de los procesos que tributan a la formación,
3. Selección y capacitación del personal involucrado al diagnóstico,
4. Involucramiento con los procesos objetos de diagnóstico,
5. Diagnóstico del proceso.

Paso1: Elección de los procesos que tributan a la formación

En este paso se define cuál de los procesos que tributan a la formación será diagnosticado definiendo los indicadores a tener en cuenta. Es muy importante realizar este análisis profundamente por proceso, pues así se podrá determinar donde se encuentran los mayores

problemas.

Tareas:

- Conocer la cantidad de procesos que posee el SGRH vinculados a la formación medioambiental,
- Analizar el más significativo para la organización en ese momento y determinar su estado.

Técnicas a utilizar: entrevistas y conversatorios con los miembros de la dirección de los RH y personas con experiencia en el Sistema de Gestión de RH y revisión de documentos.

Paso2: Selección y capacitación del personal involucrado el diagnóstico.

Se seleccionará personal con conocimientos en las materias en cuestión, preferentemente con trabajos realizados en las temáticas de la dimensión ambiente de los RH, así como asesorarlos en cuanto a las técnicas a utilizar. El personal podrá pertenecer o no a la entidad. Se propone que se realice con personal de dentro y fuera de la entidad, buscando imparcialidad.

Tareas:

- Analizar la competencia del personal para la realización del diagnóstico,
- Seleccionar el más idóneo, preparar y comprometer al personal.

Técnicas a utilizar: entrevistas a los miembros de la dirección y personas con experiencia en el sistema, revisión de documentos y observación directa, trabajo en grupo.

Paso3: Involucramiento con los procesos objetos de diagnóstico

Para lograr el involucramiento se requieren desarrollar acciones que implican demostrar habilidades en la comunicación efectiva y ser capaz de desarrollar un clima de confianza. A través de la interrelación de los miembros de la organización con los consultores u otro personal asesor, permite el conocimiento del subsistema y sus características más relevantes. Se explicará al colectivo de trabajadores que el trabajo a realizar va encaminado a la mejora del desempeño de la entidad y que la información recopilada es sólo para el uso interno de la organización, dando participación activa a todas las personas del proceso.

Tareas:

- Informar al personal del estudio a realizar,

- Intercambiar con los trabajadores criterios sobre el tema,
- Discutir cada paso del proceso con ellos.

Técnicas a utilizar: trabajo en grupo, charlas y reuniones.

Paso 4: Diagnóstico del proceso

Luego de haber logrado el compromiso por parte de la organización de estudio con el proceso a realizar, se concreto el procedimiento a seguir, dando paso al diagnóstico. Se precisarán los indicadores a tener en cuenta para cada proceso, diagnosticando la formación desde una perspectiva medioambiental de los procesos seleccionados.

Tareas:

- Análisis del estado actual de la formación desde una perspectiva medioambiental
- Determinación de los problemas existentes en cuanto a la formación ambiental.

Técnicas a utilizar: entrevistas a los miembros de la dirección, revisión de documentos, diagrama de flujo, diagrama causa-efecto y observación directa.

Indicadores fundamentales por procesos:

- Proceso de competencias laborales.
- CCAD/TC CCAD: cantidad de competencias ambientales determinadas.

TC: total de competencias.

- TCA/TT TCA: trabajadores con competencias ambientales.

TT: total de trabajadores.

- Proceso de capacitación y desarrollo.

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

TT: total de trabajadores

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

TT: total de trabajadores superándose

- Proceso de selección e integración.

• CTut.CA/Ttut. CTut.CA: cantidad de tutores con conocimientos ambientales

Ttut.: total de tutores.

• CAA/TA CAA: cantidad de actividades ambientales

TA: total de actividades

- Proceso de seguridad y salud.

• CATA/CA CATA: cantidad de accidentes de trabajo por cuestiones ambientales.

CA: cantidad de accidentes.

• CETA/CE CETA: cantidad de enfermedades de trabajo por cuestiones ambientales.

CE: cantidad de enfermedades.

Etapa 5- Planificación de la formación

Objetivo específico: diagnosticar la documentación del proceso de formación y su relación con la dimensión ambiental (planeación).

Tareas:

1. Revisión de la documentación legal existente,

2. Valoración de las estrategias de formación,

3. Conocer si están definidos los objetivos formativos,

4. Existencia del plan,

5. Horizonte temporal: largo, mediano y corto plazo,

6. A quiénes va dirigido, categorías ocupacionales,

7. Cómo se determinan las insuficiencias de formación. Si se integran las necesidades organizacionales, funcionales e individuales. Si se toman como base los perfiles de competencia, su análisis crítico.

Técnicas a utilizar:

Entrevistas a los miembros de la dirección de los RH y personas con experiencia en la

organización y revisión de documentos.

Paso 1: Análisis de la formación de los RH

Se analiza cómo se va ejecutando el plan acorde a lo previsto, así como las peculiaridades organizativas. Diagnosticando la documentación del proceso de formación y su relación con el ambiente (implementación).

Tareas:

1. Materialización de las estrategias.

Técnicas a utilizar:

Trabajo en grupo con la dirección y el grupo de asesores ambiental.

Etapa 6- Evaluación de la implementación

Objetivo específico

Precisar del reconocimiento de la necesidad de su implementación, para cumplir con tres objetivos fundamentales en la organización. Luego se realizará la preparación y la formación para llevarla a cabo, tanto a los directivos y mandos intermedios, líderes y conductores del proceso, como a los especialistas del área de RH, que devienen en expertos ejecutores y demás trabajadores, de manera tal que se involucren en el proceso y conozcan claramente el proceso de formación medioambiental y de los RH que se ha decidido aplicar, su alcance, beneficios.

Paso 1: Valoración del proceso de formación de la dimensión ambiental

El análisis del comportamiento de la formación y de cada uno de sus procesos en la organización, debe estar precedido por una valoración del estado de la estrategia y el lugar que ocupa en la misma; para lo cual se proponen algunas interrogantes que permiten obtener una información sobre la situación existente:

- ¿Están definidos los objetivos a corto, mediano y largo plazo para la formación medioambiental?
- ¿Se ha realizado la planeación estratégica definiendo la visión, misión, políticas, escenarios, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades?

- ¿Qué lugar ocupa la formación ambiental en la estrategia de la institución?
- ¿Se realiza la formación teniendo en cuenta las necesidades, objetivos y lineamientos establecidos en la estrategia de la institución para cada uno de los procesos claves o áreas de resultados claves definida por el MINSAP?
- ¿Está definida la misión del sistema de GCH? ¿Esta misión responde al logro del objetivo final del centro?
- ¿Cómo son las relaciones de trabajo entre la máxima dirección de la organización y la Dirección de RH? (Nivel de subordinación y atención por la alta dirección, participación en los órganos existentes para la toma de decisiones)

Técnicas a utilizar: revisión de documentos, observación directa, entrevista

Etapa 7- Indicadores de control

Objetivo específico

Determinar aquellos indicadores que registrarán el proceso de formación en la organización, permitiendo identificar las variables más sensibles a controlar en las actividades de formación con relación al impacto medioambiental.

Pasos:

- 1: Análisis de los indicadores planificados,
- 2: Determinación de los indicadores de control que establezcan mejoras,
- 3: Evaluación integral de la formación con vista a la dimensión ambiental.

Paso 1: Análisis de los Indicadores Planificados

Analizar el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación, que como se ha mostrado durante el desarrollo de la presente investigación.

Tareas:

1. Buscar los indicadores planificadores,
2. Comparar con los implementados.

Técnicas a utilizar: revisión de documentos, observación directa, reunión en grupo.

Paso2: Determinación de los indicadores de control que establezcan mejoras

Analizar el comportamiento de estos indicadores y valorar si es favorable o no en la organización.

Tareas:

- Evaluación de los indicadores implementados,
- Comparar los resultados alcanzado con el estado deseado de la investigación.

Técnicas a utilizar: revisión de documentos, observación directa.

Etapa 8- Acciones de Mejora

Objetivo específico:

Realizar los ajustes necesarios de forma tal de que proporcionen mejoras en la formación con vista a la dimensión ambiental en la organización.

Tareas:

1. Determinar si están establecidas las necesidades de mejoras,
2. Revisar si existe programa de mejoras.

Técnicas a utilizar: revisión de documentos, observación directa, entrevista.

Etapa 9- Análisis integral de los Resultados

Objetivo específico:

Evaluación integral del proceso de formación y su relación con la dimensión ambiental

Tareas:

1. Análisis de los problemas fundamentales en el proceso de formación desde una perspectiva ambiental.
2. Determinación de las posibles causas de estos problemas.

Técnicas a utilizar:

Observación directa, trabajo en grupo, diagrama causa –efecto.

2.2.3 Fase III Presentación de los resultados

Objetivo General:

Presentación de los resultados del diagnóstico.

Tareas:

1. Realizar un informe sobre la situación de la dimensión ambiental en el proceso de formación,
2. Discutir el informe realizado a la dirección de RH,
3. Presentar el informe a los trabajadores.

2.3 Conclusiones Parciales

De acuerdo con los elementos expuestos durante el desarrollo del capítulo, es preciso presentar un conjunto de conclusiones, entre las que destacan:

- El estudio de los diversos enfoques y procedimientos existentes sobre la temática sirvieron de base para la confección del procedimiento desarrollado para el diagnóstico en el proceso de formación desde una perspectiva medioambiental, de esta forma favorecer a la mejora continua de la organización mediante tres fases desglosadas cada una en etapas, pasos y tareas con un conjunto de técnicas y herramientas fundamentadas, siendo este el aporte principal del estudio.
- El procedimiento de diagnóstico de la formación con una perspectiva medio ambiental desarrollado en el marco de esta investigación con enfoque de proceso, lo cual es un aporte para la gestión ambiental organizacional y contribuye a la integración de la dimensión ambiental y el proceso de formación de los RH.
- Las características que presenta el procedimiento de diagnóstico general es que confiere ventajas, representando un aporte teórico práctico al desarrollar el enfoque estratégico por disposición a partir de la identificación de las interrelaciones entre los procesos que tributan a la formación.
- El procedimiento de diagnóstico de la formación con perspectiva ambiental, permite a las organizaciones:

Ampliar la dimensión ambiental y el proceso de formación de los RH, a partir de los resultados del diagnóstico, y apreciar su comportamiento permitiendo revelar las incógnitas existentes.

Diseñar las estrategias y acciones que contribuyan al proceso de formación con perspectiva ambiental, los elementos esenciales de la dimensión ambiental y la formación de los RH.

Apreciar la efectividad de las acciones tomadas, las condiciones en que fueron realizadas y el impacto que provocaron, comparándose con períodos anteriores, lo que permitirá determinar si existe un perfeccionamiento cíclico, además de realizar los ajustes necesarios de forma tal de que proporcionen mejoras a la organización.

Establecer una orientación hacia la mejora continua, donde cada ciclo garantice un beneficio a la formación ambiental.



Capítulo III

CAPITULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA MEDIOAMBIENTAL EN EL CIRAH

En este capítulo se expone la aplicación del procedimiento de diagnóstico diseñado en el CIRAH. Los resultados que se muestran son una contribución a la comprobación de la hipótesis planteada en la Introducción del trabajo.

3.1 Fase I. Preparación inicial

En esta fase se prepararon las condiciones en los ámbitos humano, grupal, ambiental y organizacional y material, para el desarrollo exitoso de las próximas fases. Los resultados se muestran a continuación:

Etapa 1- Sensibilización e involucramiento

Para dar inicio a esta etapa, luego de los encuentros y reuniones preliminares con los directivos de la organización, se procedió al cumplimiento de esta etapa en la fecha prevista.

Paso 1: Sensibilizar a la dirección en el tema y comunicar los beneficios que brinda la investigación

Se les orientó a los directivos de la organización el objetivo del estudio, el cual está encaminado al diagnóstico del proceso de formación con vista a la dimensión ambiental, así como la elaboración de las estrategias y acciones derivadas de este.

Además, se le explicó detalladamente a cada miembro de la alta dirección y a los jefes de los mandos intermedios, el procedimiento de diagnóstico a utilizar, y las técnicas que se utilizan en su aplicación.

Se especificaron los escenarios de aplicación, principalmente en las áreas de la entidad donde más incide negativamente de acuerdo a estudios previos realizados en la organización.

En la reunión con cada jefe de área o departamento se explicaron las consecuencias de no cambiar con respecto a las necesidades en cuanto a la dimensión ambiental y se expusieron los beneficios de la erradicación de estas problemáticas en cuestiones de formación y medioambiente.

Paso 2: Involucramiento a los trabajadores

Se le orientó al personal de la organización de la aplicación del procedimiento para el diagnóstico del proceso de formación con una perspectiva ambiental, mediante la colocación de anuncios en murales informando la fecha de inicio de este estudio y el impacto que tendría el mismo.

En reuniones formales e informales realizadas, se les explicó a los trabajadores que después de detectados los problemas se lograrían mejores niveles de funcionabilidad de la organización, ya que las dificultades que presenta la misma en materia de dimensión ambiental, se pueden erradicar a través de soluciones; en las que sus opiniones tomarán parte importante. De esta forma, los trabajadores se involucraron, lo que constituye un factor fundamental y determinante para potenciar los resultados del estudio.

Etapa 2- Premisa del equipo de trabajo

Una vez creadas las condiciones iniciales necesarias para la realización del diagnóstico se seleccionaron las personas que apoyarán la realización del mismo.

Paso3: Definición del equipo de trabajo

Para la conformación del grupo de trabajo se seleccionaron 11 personas especialistas en diferentes áreas o temas relacionados directa o indirectamente con el diagnóstico, como resultado de una tormenta de ideas. A partir de esto se aplicó el método de concordancia de Kendall (**Anexo D**) para seleccionar los siete especialistas que formaron parte de equipo de trabajo, teniendo en cuenta cuales fueron los temas más vinculados al estudio a realizar y contando con la opinión de siete miembros del concejo de dirección.

Se precisó el grupo de trabajo, el cual está constituido por las personas que se muestran en la **tabla 3.1**, y el director de la institución y el jefe de RH fungieron como los consultores internos desempeñándose como coordinadores del equipo de trabajo.

Tabla 3.1 Equipo para la aplicación del diagnóstico diseñado

Equipo para la aplicación del diagnóstico diseñado	
No	Actividad profesional
1	Médico Especialista en Medicina Interna
2	Esp. Gestión Económica

3	Esp. Gestión Económica
4	Lic. Bioquímica
5	Jefa de Dpto. de RH
6	Esp. Principal del Dpto de Neurofisiología
7	Directora de la CIRAH

Paso 4: Capacitación a corto plazo al equipo de trabajo

Se realizaron las acciones de capacitación planificadas para el grupo de trabajo, y para todos los involucrados con el estudio. Como consecuencia de esta fase se logró un favorable compromiso y comprometimiento de los directivos y trabajadores implicados en el estudio, de acuerdo con la comprensión de su papel y un intercambio favorable de expectativas, así como un buen nivel de información y conocimiento de todos los niveles del tema, además de los roles, el procedimiento y las técnicas a emplear.

Tabla 3.2 Programa de capacitación empleado

Temas	Contenidos
GRH	Proceso de formación. Análisis de todo el sistema
GMA	Dimensión ambiental. Importancia de la medición de desechos en las instituciones hospitalarias.
Métodos y técnicas para la recolección de información, procesamiento de datos y para la toma de decisiones	Técnicas de trabajo en grupo. Métodos y herramientas para la recopilación de información, procesamiento de datos y para la toma de decisiones
Procedimiento de diagnóstico para la proceso de formación visto desde la perspectiva ambiental	Fases, etapas y pasos que lo componen dimensiones y variables esenciales de la formación desde la perspectiva ambiental. Encuesta para el proceso de la formación con perspectiva ambiental.

Etapas 3 Caracterización de la organización

El Centro de ataxia perteneciente a la Unidad Presupuestada Provincial de Salud de Holguín (UPPS), regida por los estatutos aprobados, con objetivo y artículo fundamental de la entidad.



Fundada en Octubre 15 de 2001 por el Dr.C Luis Velázquez Pérez en Oscar Lucero a petición de nuestro Comandante en Jefe para el tratamiento a pacientes con ataxias hereditarias y la investigación de una posible terapia que detenga el curso de dicha enfermedad. El local que ocupa la misma fue inaugurado el 1 de enero 1959 como " Club del Ejército Rebelde ", posteriormente se destina como " Centro de cultura comunitaria " que fue su última función antes de ejercer la función que tiene actualmente. El Centro de Ataxia funciona como una entidad de la UPPS perteneciente al Ministerio de Salud Pública (MINSAP), esta entidad atiende e investiga a pacientes de todas las procedencias sociales y culturales solo con el principio de atención gratuita para todos.

Objetivo general: Desarrollar las estrategias que faciliten los estudios fenotípicos, genotípicos y ensayos clínicos de las ataxias hhereditarias destinadas a la búsqueda de alternativas terapéuticas para modificar la edad de inicio y severidad de la ataxia.

Objetivos Específicos:

- Determinar los diferentes tipos moleculares de ataxias hhereditarias, así como las tasas de incidencia y prevalencia de los enfermos y descendientes con riesgos en Cuba
- Caracterizar los diferentes niveles de expresión fenotípica de las ataxias hhereditarias
- Desarrollar los estudios a nivel genotípico de las ataxias en general y de la SCA2 en específico
- Desarrollo de modelos transgénicos en la ataxia tipo SCA2
- Identificar los posibles factores genéticos o no genéticos que puedan estar influyendo en la variabilidad de la expresión fenotípica de la SCA2

La organización está constituida por las áreas de trabajo: director, grupo de trabajo neuropatología, administración, grupo de seguridad interna, grupo de trabajo neurofisiología. El organigrama del CIRAH se encuentra en el **(Anexo E)**.

Desarrollar investigaciones científicas relacionadas con las ataxias hereditarias destinadas a la búsqueda de una terapia para modificar el curso evolutivo y la severidad de la ataxia tipo SCA2, además de brindar asistencia médica para mejorar la calidad de vida de las familias afectadas y contribuir a la formación académica y el perfeccionamiento de los investigadores, técnicos y

demás profesionales en el campo de las ataxias hereditarias.

Paso5: Caracterización de la fuerza de trabajo

La caracterización de la plantilla de la organización la entidad cuenta con 49 trabajadores distribuidos en las siguientes áreas: director, grupo de trabajo neuropatología, administración, grupo de seguridad interna, grupo de trabajo neurofisiología; de los cuáles 3 son dirigentes representando el 6.12%, 21 técnicos representando el 42.85 %, 14 de servicio representando el 28.57 % y 11 obreros representando el 22.45 %, y un técnico en adiestramiento, de esta fuerza laboral 19 son mujeres para un 38.7 % y 30 son hombres para un 61.2 %. En la distribución del personal por edades se observa una buena correspondencia. **(Anexo F)**. Del total de trabajadores 7 son militantes del Partido Comunista de Cuba y 4 militantes de la Unión de Jóvenes Comunistas. Existe una buena calificación de la fuerza de trabajo. A pesar de la elevada calificación del personal solo el 34 % presentan las competencias adecuadas que requieren los cargos.

Paso6: Revisión de los elementos estratégicos

Mediante la revisión de documentos de la organización, se pudo comprobar que la organización tiene establecidos los elementos de la dirección estratégica y por objetivo, así como la Misión y la Visión de la organización, además se comprobó que no solamente están definidas en la documentación sino que son del dominio de los trabajadores

Misión de la organización: la misión se concreta en desarrollar ensayos clínicos controlados para la SCA2, la ejecución del Test Predictivo en Cuba para la SCA2 y otras Ataxias dominantes para brindar la posibilidad de obtener descendientes sanos a los familiares presintomáticos pertenecientes a familias afectadas por la enfermedad, que todos los enfermos de la SCA2 reciban un ciclo de rehabilitación físico-motora, psicológica y logopédica, desarrollo de acciones de salud para mejorar la calidad de vida de nuestros enfermos y descendientes con riesgo de enfermar.

Visión de la organización: que las ataxias hereditarias dejen de ser un problema de salud importante para nuestra provincia y el país.

Pudiéndose verificar que la Política Ambiental de la organización está definida como: "La Clínica de Ataxia está consciente de su responsabilidad ante la protección del medio ambiente. En este

sentido se compromete a desarrollar acciones que aseguren el cumplimiento de los principios establecidos en la Política que se enmarca en desarrollar una labor continua en la aplicación de los parámetros establecidos por la Seguridad y Salud en el Trabajo y la Seguridad del Medio Ambiente, encaminado a lograr el mejoramiento y un servicio de excelencia en la atención a pacientes, estudiantes, visitantes y trabajadores haga uso de la entidad. Mejorar y aumentar la atención a los trabajadores del Centro para la Investigación y Rehabilitación de las Ataxias Hereditarias, en salud y calidad de vida laboral.

Fomentar, implementar y poner en práctica una correcta y efectiva cultura general integral en Seguridad y Salud en el Trabajo y Seguridad en el Medio Ambiente, mediante acciones de capacitación acorde a los diferentes programas y modalidades.

Seguir trabajando en un programa único en Seguridad y Salud en el Trabajo y Seguridad en el Medio Ambiente, integrando todos los programas de Calidad en las investigaciones y el servicio de atención al paciente, Protección, Seguridad y Salud Ocupacional, que establece la Dirección Provincial de Salud en la provincia Holguín en cada una de sus instituciones. Validándolo y que esté acorde a las exigencias nacionales e internacionales por los organismos encargados de certificar estos programas.

Implementará y divulgará las normas establecidas mediante la cooperación de las diferentes organizaciones en el logro de los objetivos trazados, así mantener resultados significativos en las investigaciones que se realicen en el Centro. Sin permitir desviaciones de los procedimientos establecidos en nuestras investigaciones, con el objetivo de que nuestros resultados tengan certificaciones de la máxima calidad requerida, basado en estándares nacionales e internacionales.

Promover e impulsar la realización de investigaciones en Seguridad y Salud en el Trabajo y Seguridad en el Medio Ambiente dentro del sector del MINSAP, en la provincia Holguín. Trabajando para convertirse en centro referencia en la implementación Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y Seguridad en el Medio Ambiente en la provincia Holguín.

La Sección Sindical, como máximo responsable de todos los trabajadores del Centro para la Investigación y Rehabilitación de las Ataxias Hereditarias y de forma conjunta con la Dirección de la institución, velar por el conocimiento, divulgación y aplicación de la misma.

La gestión medioambiental del país sustentada en la Ley 81 del Medioambiente, así como en las regulaciones y normas nacionales e internacionales permitirá, mediante la incorporación de la dimensión ambiental a cada una de sus actividades, procesos o servicios y a la capacitación planificada de los RH, la eliminación de los impactos negativos generados. Además se revisaron los objetivos ambientales de la organización, los cuales se divulgan en matutinos, boletines y murales de la organización donde se pudo corroborar su carácter estratégico, la organización tiene definido diez objetivos que obedecen a una planeación estratégica perfilada a través del cumplimiento de metas ambientales bien definidas en horizontes temporales entre uno y tres años como máximo.

Revisando los elementos estratégicos del sistema de gestión de RH se pudo constatar que en la organización está definida su **misión**: dotar a la institución de RH estimulados y motivados para lograr el desarrollo de las investigaciones científicas relacionadas con las ataxias hereditarias destinadas a la búsqueda de una terapia para modificar el curso evolutivo y la severidad de la Ataxia Tipo SCA2; **visión**: dotar a la institución de RH óptimos para desarrollar las estrategias que faciliten los estudios fenotípicos, genotípicos y ensayos clínicos de las Ataxias Hereditarias.

Analizando los elementos estratégicos se detectó que la política del CIRAH presenta problemas en cuanto a su confección; ya que es muy extensa, no se manifiesta claridad en su contenido, al profundizar en su contenido se manifiestan repeticiones de ideas y debe estar alineada a la Visión, Misión y propósito de la organización.

3.2 Fase II Diagnóstico del proceso de formación con una perspectiva medioambiental

En esta etapa se realizó el diagnóstico del proceso de formación con vista a una perspectiva ambiental con el objetivo de implicar 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.

Se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de la información:

- Observación científica a la cotidianidad en el CIRAH (**Anexo G**),
- Revisión de documentos,
- Entrevistas realizada a los directivos y trabajadores del CIRAH (**Anexo H**),
- Encuesta a trabajadores del CIRAH (**Anexo I**),

- Encuesta a trabajadores de formación desde una perspectiva ambiental (**Anexo J**).

Es válido aclarar que la encuesta elaborada se presentó previamente al grupo de trabajo y a otros especialistas en la materia para comprobar hasta dónde los ítems del instrumento son representativos del contenido que se quiere evaluar, los mismos estuvieron de acuerdo con la totalidad de las preguntas concluyéndose que el instrumento elaborado ofrece validez de contenido.

Para efectuar el análisis de las encuestas se tomo la variable que le corresponde a cada pregunta, a las cuales tributan una formación con vista a la dimensión ambiental, ya que el estudio va dirigido a diagnosticar el proceso de formación con una perspectiva 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 institución.

Etapas 4- Revisión de los procesos que intervienen en la formación

En esta etapa se realizó una revisión documental de los procesos que tributan a la formación en la CIRAH y se pudo comprobar que estos están definidos como se muestran a continuación:

Optimización del capital humano:

- Número necesario de trabajadores con idoneidad demostrada y competencia.
- Optimizar la estructura basada en una correcta planificación del capital humano.

Diseño del trabajo:

- Integrar al capital humano al proceso de servicios.
- Utilización de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e interrumpida.
- Aumentar calidad y eficiencia.
- Satisfacer las necesidades de la sociedad.
- Satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Desarrollo del capital humano:

- Realizar estudios integrales para la medición del comportamiento del trabajador.
- Corregirlo para el desarrollo de su idoneidad demostrada y competencias laborales.
- Impactar sobre su desempeño.
- Aportar a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Como se puede apreciar no se evidencia dentro de sus procesos ningún comunicado que haga énfasis con respecto a la dimensión ambiental, por lo que la formación de los recursos humano no es completa en cuanto a esta materia. Esto provoca que la dimensión ambiental quede débilmente incluida en sus procesos y por tanto se hace necesario un trabajo en grupo para lograr introducir la dimensión ambiental en los mismos. En resumen no se define en los escenarios al Medio Ambiente como un elemento que puede influenciar en el desarrollo futuro de la institución.

Por otra parte en la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones pertinentes se hace necesario facilitar la cooperación creadora y comprometida de todos los actores de los procesos que transcurren en la organización.

Los primeros tres pasos de esta etapa se realizaron según la procedimiento, por lo que no se consideró necesario desarrollarlos en el capítulo.

Proceso de competencias laborales.

En el Departamento de RH no se tiene constituido el Comité de Competencias de la organización, significando este un elemento fundamental que permite la identificación de las competencias claves de las actividades principales que se desarrollan en el CIRAH.

Analizando los resultados de las encuestas por estrato (**Anexo K**) basado en las categorías ocupacional del personal de la entidad, se define para este proceso como una variable significativa: competencias ambientales, la cual se tuvo en cuenta para la caracterización del mismo, a través de los resultados del procesamientos de las encuestas anteriormente señalada mediante el software SPSS 20.0 (**Anexo L**).

Como parte del proceso de diagnóstico se realizó un análisis documental relacionado con la temática ambiental en la organización, detectando la siguiente situación:

- No cuenta con una estrategia ambiental.

- Existe una estrategia de preparación y superación de los trabajadores, pero en ella están definidas muy escasas acciones ambientales, lo cual es reflejo del poco desarrollo que posee la entidad en relación a la dimensión ambiental.

Esto se reafirma con el análisis de las preguntas que tributan a la variable conocimiento, ya que en la encuesta realizada se pudo observar que el 100% de los directivos encuestados valoran que la competencia ambiental de muy mal, por la parte técnica se obtuvo un 52,9% clasificándose de mal, de muy mal un 36,4% por parte del personal de servicio y el 55,6% por los operarios.

En otro orden es válido destacar que de forma general el 46,2% del total encuestado están señalando resultados desfavorables, por lo que la competencia ambiental se encuentra deteriorada. Por ello es preciso que se incrementen las medidas para consolidar los conocimientos de los trabajadores, permitiendo de esta forma lograr una adecuada divulgación de la temática ambiental.

- ✓ Cálculo y análisis de los indicadores fundamentales declarados:

$$CCAD = CCAD/TC \quad CCAD= 0$$

$$TCA = TCA/TT \quad TCA = 1/ 49= 0.020$$

Es efectivo aclarar que en este indicador se determinaron los trabajadores que poseen competencias ambientales, a partir del análisis de los expedientes de trabajo, los resultados en programas y las declaraciones de algunas entrevistas, ya que no se tienen definidos estos aspectos.

Al valorar la cifra obtenida se pudo observar que se trata de una cantidad ínfima ante la concentración asalariada de la entidad, siendo esto una limitante para el desarrollo ambiental de la misma.

Este software permitió determinar que la encuesta (**Anexo M**) es fiable debido a que el alfa de Cronbach= 0.813>0.80, o sea, existe la certeza de que al aplicar otro instrumento en la misma población se obtendrán los mismos resultados.

Proceso de capacitación y desarrollo.

De acuerdo al análisis de este proceso se pudo evidenciar a través de la observación directa

que se cumplen varios de los requisitos establecidos en la NC 3000: 2007, aunque esta todavía no se está implementando. En las acciones que se realizan para llevar a cabo la capacitación y desarrollo, la entidad ejecuta un programa para la superación de sus trabajadores en los temas de Aplicar los conocimientos teóricos prácticos para realizar los trabajos culturales en cultivos en Organopónicos o parcelas, se observó que no se tiene en consideración entre las vertientes que se abordan, la Gestión Ambiental como una de ellas independiente, sino escasamente se incluye una actividad dedicada al tema conjuntamente con las que tributan a la preparación técnica profesional.

Detectando los problemas principales que afectaban este indicador se pudo buscar información:

- No existen aseguramientos materiales y financieros para el desarrollo de los cursos de capacitación,
- No evalúan sistemáticamente el impacto de las acciones de capacitación desarrolladas,
- No tienen registrados la información para el cálculo de los indicadores que se plantean evaluar en el capítulo anterior.

Examinando los resultados del procesamiento de la encuesta (**Anexo M**) se pudo observar que del total de encuestados (39) el 100% de los directivos afirma que si recibe capacitación, mientras que un 64,7% de los técnicos dicen que si reciben capacitación, el 72,7% del personal de servicios dicen que no la reciben y el 55,6% de los operarios dicen que no la reciben.

Es observable que de forma general de los 39 encuestados el 51,3% dicen que si reciben pero no es un valor significativo por lo que este indicador se comporta de forma moderada.

Plantean además que debe aumentar la divulgación acerca de las actividades que se realizan y lograr una mayor motivación para que toda la entidad la conozca y participe en ellas.

✓ Cálculo y análisis de los indicadores fundamentales declarados:

$CTNA = \frac{CTNA}{TT}$ $CTNA = \frac{20}{49}$ $CTNA = 0.408$

$CTSA = \frac{CTSA}{TT}$ $CTSA = \frac{13}{49}$ $CTSA = 0.26$

El conjunto de trabajadores superándose en materias ambientales sólo se pudieron obtener a través de los que se encuentran actualmente en programas de desarrollos ambientales. Se conoce que se hallan algunos otros casos muy cercanos que trabajan la temática ambiental

pero que no están declarados formalmente.

En el caso de las actividades del plan de capacitación sólo existían trabajos culturales en cultivos en Organopónicos o parcelas el cual se que se efectuó, pues en tema de dimensión ambiental, no se ha trabajado en la institución.

Este software permitió determinar que la encuesta (**Anexo M**) es fiable debido a que el alfa de Cronbach= 0.845>0.80, o sea, existe la certeza de que al aplicar otro instrumento en la misma población se obtendrán los mismos resultados.

Proceso de selección e integración.

En el área de los RH tiene documentado una descripción de todo el personal, donde aparecen los datos de todos los trabajadores del CIRAH, permitiendo esto conocer las actitudes de estos para ocupar algún cargo. La selección del personal se realiza teniendo en cuenta principalmente dicha necesidades de la entidad principalmente con una comprensión en aspectos ambientales. Existe una comisión encargada de elegir a la persona capaz para desempeñar el cargo que se ofrezca. Inicialmente se coloca en convocatoria la plaza. Luego se reúne la comisión y teniendo en cuenta los requisitos que exige el cargo, se elige la persona que cumpla los requisitos.

Haciendo un análisis de los resultados por estratos de la variable conocimiento en el procesamiento de la encuesta analizada anteriormente se obtuvo los siguientes datos: que el 100% de los directivos encuestados valoran a los conocimientos ambientales de muy mal, por la parte técnica se obtuvo que un 52,9% la clasifica de mal, de muy mal un 36,4% por parte del personal de servicio y el 55,6% por los operarios.

Es observable que de forma general de los 39 encuestados el 51,3% dicen que si reciben pero no es un valor significativo por lo que este indicador se comporta de forma moderada.

✓ Cálculo y análisis de los indicadores fundamentales declarados:

• $CTut.CA/Ttut. \sqrt[3]{3}=0.333$

Ttut.:

• $CAA/TA \text{ CAA: } \sqrt[2]{2}=0.5$

TA: CAA

Se determinó que en el período de la investigación sólo se efectuó oficialmente una actividad,

un estudio de mapa verde, en el cual se trabajaba la temática ambiental en el mes de abril, y la celebración de las fechas ambientales del mismo mes. Se conocen que estas actividades fueron muy poco divulgadas por lo que presentaron una baja participación de trabajadores.

Proceso de seguridad y salud.

En el área de RH se tiene elaborada y aprobada por la alta dirección una política de seguridad y salud en el trabajo. Al analizar esta se comprobó que dentro de su contenido se incluye la temática ambiental ya que la misma se compromete al cuidado del Medio Ambiente.

Esto demuestra algo positivo ya que se logra la integración de este proceso con el Sistema de Gestión Ambiental en cuanto a esta política.

✓ La entidad cuenta con un manual de seguridad biológica donde se explican la base legal en materia de seguridad biológica (Decreto-Ley no. 190), se clasifican los agentes biológicos por grupo de riesgo según resolución establecida, también se describen los principios de seguridad biológica para cada nivel de bioseguridad y se explica el proceso de manejo de desechos biológicos peligrosos.

Haciendo un análisis de los resultados de la variable riesgo en el procesamiento de la encuesta **(Anexo M)** analizada anteriormente se obtuvo los siguientes datos: que el 100% de los directivos encuestados valoran que en cuanto a los riesgos ambientales afirma que sí, por la parte técnica se obtuvo un 52,9% clasificándose de sí, de no un 54,5% por parte del personal de servicio y el 55,6% afirman que no por parte de los operarios.

Haciendo una observación del estudio de forma general se obtuvieron los siguientes datos de 39 encuestados el 51,3% dicen que sí existen riesgos pero no es un valor significativo lo que este indicador se comporta de forma moderada.

✓ Cálculo y análisis de los indicadores fundamentales declarados.

CATA, CETA: estos indicadores no se calcularon porque su valor es cero, ya que la institución no presenta ni accidentes, ni enfermedades de trabajo.

3.2.2 Etapa 5- Planificación de la formación

Revisión de la documentación legal existente

Realizando las revisiones pertinentes se pudo percibir que la institución cuenta con:

- La ley 81 de Medio Ambiente,
- Normas y procedimiento,
- Plan de capacitación,
- Política de la institución,
- Estrategia ambiental.

Realizando las revisiones pertinentes se pudo percibir que la institución cuenta con una documentación donde existe un plan de capacitación del cual de las 17 actividades todas se realizaron pero hay mala planificación de la dirección ya que no se tratan temas ambientales, pues como proceso tiene como objetivo y alcance: garantizar el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad que posteriormente se va a implantar, asegurando la eficacia del mismo, dando paso que para poder planificar cualquier proceso hay que tener en cuenta la dimensión ambiental del mismo, pues esta eleva la eficiencia y eficacia del mismo; esto queda demostrado en todo lo anteriormente mencionado.

Valoración de las estrategias de formación.

En ella se realiza un análisis de los factores estratégicos siguientes:

- Misión y Visión de la institución,
- La Política de la institución,
- Los procesos que intervienen en la formación,
- Política de formación,
- Como se gestiona la formación,
- Análisis de la gestión de la formación.

En estos factores el CIRAH desempeña un importante papel:

- Un fuerte nivel de capacitación(solo en la parte técnica de los estudios científicos de ataxia),
- No están reflejada en ningún elemento estratégico la dimensión ambiental,
- No tiene determinada las necesidades de capacitación para los demás miembros fuera del

área científica de la ataxia,

- La política de la institución no se manifiesta claridad en su contenido, al profundizar en su contenido se manifiestan repeticiones de ideas y debe estar alineada a la Visión, Misión,
- La política no se proyecta por el medio ambiente y si por la capacitación,
- Dentro de los procesos que intervienen en la formación se analizaron que la institución no presenta ni accidentes, ni enfermedades de trabajo; las actividades fueron muy poco divulgadas por lo que presentaron una baja participación de trabajadores en cuanto a los temas ambientales se trata, no están declarados formalmente las actividades ambientales en el plan de trabajo de la entidad,
- En su análisis de la gestión de la formación no se refleja una política de formación y si se tiene no se implementa.

Es por ello que para defender esta ética de trabajo con la que presenta la institución de desarrollo de acciones de salud para mejorar la calidad de vida de los enfermos y descendientes con riesgo de enfermar, hay que elaborar un procedimiento capaz de darle solución a todos sus problemas en cuanto a materia de formación se refiera. Debido a que por la revisión documental anteriormente realizada se pudo apreciar que en el momento de elaborar la planeación estratégica no se consideró a la dimensión ambiental como un elemento de peso en la organización, como un factor clave para el éxito de la organización, sino solo como: un requisito para el impacto social, encaminado más a la obtención de premios y reconocimientos que al trabajo como un aspecto con el que se debe cumplir atendiendo a la legislación nacional, y una vía para lograr una mejor imagen corporativa.

Esto provocó que la dimensión ambiental quedase débilmente incluida en la planeación estratégica y por tanto no se desarrolló un trabajo en grupo para lograr introducir la dimensión ambiental en la misma. Esto se manifiesta en que la dimensión ambiental se trató en este proceso impacto social a largo plazo. También la institución cuenta con un plan de capacitación **(Anexo N)** el cual va dirigido a los miembros de la institución que requieran de mejorar o seguir fomentando su capacitación en las actividades que ellos desempeñan en la organización pero como se dijo anteriormente se hace referencia a las actividades capacitantes y no se define en los escenarios al medio ambiente como un elemento que puede influenciar en el

perfeccionamiento futuro de la institución. En las encuestas que se aplicaron en la organización por categoría ocupacional se detectaron las insuficiencias de formación que presenta la institución de forma general y en cada estrato integrando varios aspectos necesarios para dicho estudio.

Paso7: Análisis de la formación de los RH

El desarrollo de la formación de los RH en el CIRAH ha permitido que el personal con que se cuenta se halla cada día más competitivo en cuanto al plan de capacitación que presenta la entidad, pero esta se ve limitada por que el personal que se está formando carece de conocimiento desde la perspectiva ambiental, permitiendo que el personal sea menos competitivo a la hora de enfrentar los impactos ambientales de su organización y cómo incorporar esos impactos en la toma de decisiones y en la formación.

También se analizó el cumplimiento del plan de formación en el período previsto, obteniéndose un nivel de cumplimiento de las actividades capacitantes previstas de un 51,3 % y de los participantes planificados del 48.7%, dentro de estas actividades solo se incluyo un solo tema que fue el de mapa verde, pero con poca participación por los demás miembros de la entidad. De forma general el CIRAH que debe integrar las nuevas tendencias en este campo de la formación pero desde una perspectiva ambiental y permitir los cambios necesarios en la formación individual y organizacional.

3.2.3 Etapa 6- Evaluación de la implementación

- Se han realizado acciones de capacitación (establecidas en el plan de capacitación de la organización) pero de las 17 planificadas ,cumplidas 10, ninguna incluye la dimensión ambiental,
- Con respecto a la parte de formacion en el CIRAH se ha realizado cursos de capacitación, que la misma tienen un plan de 8 cursos, se han implementado los 8

Paso 8: Valoración del proceso de formación de la dimensión ambiental

En este paso se partió de la realización de un conjunto de problemas tomados de los aspectos señalados en la aplicación de las encuestas, a partir de ellas se determinaron los problemas raíces: restringida inserción de la Dimensión Ambiental en el Sistema de Gestión de RH, no definición clara y precisa de las necesidades de formación ambiental, insuficiente nivel

conocimiento ambiental por parte de los trabajadores que controlan el sistema y deficiente divulgación de los problemas y acciones que se realizan a favor del Medio Ambiente. A partir de estas dificultades y el estudio de los factores internos y externos se determinó el problema estratégico. Se realizó una matriz DAFO para determinar en qué posición estratégica se encuentra actualmente.

El resultado del proceso de la DAFO se muestra a continuación:

Debilidades:

- En la institución el proceso de formación no contribuye con la dimensión ambiental
- Baja capacitación ambiental en la organización
- La planeación estratégica no desarrolla la dimensión ambiental
- Desconocimiento de los Impactos ambientales provocados por la organización
- No existencia de políticas, objetivos y metas ambientales
- Deficiente divulgación de los problemas y acciones que se realizan a favor del medio ambiente en la organización
- La dirección no trata las cuestiones de formación ambiental como un factor clave para su desempeño

Fortalezas:

- Profesionales altamente calificados
- Existencia de un área de higiene y epidemiología especializada en temas e impactos medioambientales
- Disponibilidad de recursos para fomentar el desarrollo del proceso de formación visto desde una perspectiva ambiental
- La entidad crea y actualiza planes de capacitación
- Acceso a la bibliografía sobre medio ambiente

Amenazas:

- Progresivo deterioro del medio ambiente

- Insuficiente cultura ambiental de la comunidad
- Dificultades de acceso a nuevos conocimientos para los trabajadores
- Migración laboral de médicos e investigadores
- La situación económica del país está afectada por la Crisis Económica Mundial

Oportunidades:

- Existencia de una Estrategia Ambiental provincial
- 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 instituciones y organizaciones dedicadas a la temática ambiental en el ámbito nacional e internacional
- La institución es objeto de estudio para desarrollar el proceso de formación visto desde una perspectiva medioambiental
- La organización puede solicitar un estudio más exhaustivo sobre el proceso de formación visto desde la una perspectiva ambiental

Con estos resultados se determinó que en cuestiones ambientales se encuentra ubicada en el tercer cuadrante estratégico, ya que en estos momentos es una organización débil y con oportunidades por lo que se deben seguir estrategias adaptativas y reducir o eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades. Se considera que con el aprovechamiento de la matriz DAFO (**Anexo Ñ**), se aumentará la fortaleza de la integración ambiental en el capital humano, a través de la formación de este. También analizando como se estaba comportando relaciones de trabajo entre la máxima dirección de la organización y la Dirección de RH donde este factor se comportaba de forma favorable en la entidad.

3.2.4 Etapa 7- Indicadores de control

Paso1: Análisis de los Indicadores Planificados

Partiendo del análisis de los indicadores se obtuvieron diversos resultados que influyen directamente en la entidad, por lo que se puede mostrar lo siguiente:

CCAD = CCAD/TC CCAD= 0

TCA = TCA/TT TCA =1/ 49= 0.020

Es relevante aclarar con este indicador se determinaron los trabajadores que poseen competencias ambientales, donde estos se encuentran archivados en sus expedientes de trabajo, los resultados en programas y las declaraciones de algunas entrevistas, ya que no se tienen definidos estos aspectos.

Al valorar la cifra obtenida se pudo observar que se trata de una cantidad ínfima ante la concentración asalariada de la entidad, siendo esto una limitante para el desarrollo ambiental de la misma.

CTNA=CTNA/TT CTNA=20/49 CTNA=0.408

CTSA=CTSA/TT CTSA=13/49 CTSA =0.26

El conjunto de trabajadores superándose en materias ambientales sólo se pudo obtener a través de los que se encuentran actualmente en programas de desarrollos ambientales. Se conoce que se hallan algunos otros casos muy cercanos que trabajan la temática ambiental pero que no están declarados formalmente.

CTut.CA/Ttut. $\frac{1}{3}=0.333$

Ttut.:

• CAA/TA CAA: $\frac{1}{2}=0.5$

TA:

Se determinó que en el período de la investigación sólo se efectuó oficialmente una actividad, un estudio de mapa verde cual trabajaba la temática ambiental en el mes de abril, la celebración de las fechas ambientales del mismo mes. Se conocen que estas actividades fueron muy poco divulgadas por lo que presentaron una baja participación de trabajadores.

CATA, CETA: estos indicadores no se calcularon porque su valor es cero, ya que la institución no presenta ni accidentes, ni enfermedades de trabajo.

De forma general estos indicadores dar un avance 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.

Pa so 2: Determinación de los indicadores de control que establezcan mejoras

Los indicadores que se pudieron observar permiten a corto, mediano y largo plazo mejoras en la organización, donde se pudo evidenciar los siguientes resultados favorables dando prueba que si hace falta un estudio que posibilite el desarrollo del proceso de formación desde una perspectiva medioambiental, para poder acceder a otros planos que admitan pasos para trazar acciones que se realizan a favor del Medioambiente.

Etapa 8- Acción de Mejora

La clínica a pesar de las deficiencias detectadas durante la fase de diagnóstico, muestra que ha evolucionado desde su surgimiento; ya que al menos hace una actividad de capacitación mapa verde, ello también se refleja en el hecho de que la entidad ha acudido a personal con conocimiento de formación desde la perspectiva medioambiental para detectar las fallas y como erradicarlas con el uso de técnicas y herramientas pertinentes.

En los planes de acción también se han trazado como objetivo potenciar el aprendizaje de la ciencias informática para facilitar el desarrollo de tareas.

Etapa 9- Análisis integral de los Resultados

Entre los principales resultados de la investigación se encuentra el hecho de que se detectaron las principales deficiencias y potencialidades de la organización objeto de estudio en términos de formación medioambiental. Estos ya fueron mencionados en epígrafes anteriores pero por considerarse especialmente relevantes a los efectos del objetivo de la investigación se considera importante destacar los siguientes:

- En la definición de los principales procesos de la clínica no se hace énfasis a la dimensión ambiental, a pesar de constituir esta una institución de salud que cuenta con un personal altamente calificado y con investigadores de alto nivel científico, lo cual se refleja además en el hecho de que el Departamento de RH no se tiene constituido el Comité de Competencias de la organización.
- Por otra parte la encuesta realizada a los trabajadores con el objetivo de conocer su percepción de formación desde una perspectiva ambiental, mostró las diferencias que existen entre los distintos estratos, lo que refleja la carencia de trabajo en equipo en la

búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones pertinentes, debido a que se carece de una estrategia ambiental y de una formación de los RH adecuada en este sentido.

Lo anteriormente planteado se avala con las técnicas estadísticas aplicadas al procesamiento de los datos.

3.3 Fase III Presentación de los resultados

Se realizó el informe sobre la situación actual de la dimensión ambiental en los procesos de formación, presentándose posteriormente a la directiva de la entidad y a los trabajadores de forma general obteniéndose mayor protagonismo en vista de mejoras para dicha organización, posibilitando un impacto significativo en la búsqueda de soluciones.

Acciones colaterales de mejoras: aunque no es objetivo de la investigación con la misma dinámica de la necesidad de la clínica se propusieron una serie de soluciones a los problemas detectados.

Con la aplicación de este procedimiento de diagnóstico en la organización objeto de estudio, queda para una posterior aplicación la evaluación de la efectividad de las medidas tomadas, comparándose con el análisis realizado en esta investigación, además de conocer nuevos factores que pudieran influir en la formación de la dimensión ambiental del trabajador. La entidad no cuenta con un plan de acción de mejoras por eso se conformó dicho plan a partir de los problemas detectados en el diagnóstico al CIRAH se eligieron las acciones que conformarán el plan de acción teniendo en cuenta la viabilidad de su implementación, las posibilidades económicas, las condiciones técnico-organizativas, y el criterio de los especialistas de la entidad. Este plan recoge las acciones a tomar, los responsables y la fecha de cumplimiento de dicha acción.

En algunas ocasiones es necesario no perder de vista que cuando se intenta evaluar el resultado de la formación, se encuentra con que no se poseen 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.

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



- Se utilice y se difunda la propuesta del procedimiento de diagnóstico para evaluar el impacto de la formación de la dimensión ambiental en los trabajadores, expuesto en el presente trabajo a fin de que este pueda ser validado y presentado en eventos nacionales e internacionales como un procedimiento eficaz para dicha evaluación,
- Continuar desarrollando nuevos procedimientos de diagnósticos evaluativos basados en el enfoque del proceso de formación, a fin de determinar los mejores indicadores de impacto tanto en el orden individual como en el orden organizacional que mejor pueda someterse a nuestro espectro organizacional,

Para ello se proponen las siguientes medidas:

- Elaboración de una política ambiental,

Es política del CIRAH contar con personal capacitado, experimentado, comprometido con la organización, y con un eficiente sistema integrado de medio ambiente. Promover e impulsar la realización de investigaciones en Seguridad y Salud en el Trabajo relacionado con el Medio Ambiente dentro del sector del Ministerio de Salud Pública. Trabajar en la implantación de un sistema de gestión de medio ambiente, encaminado hacia la mejora continua de calidad de vida y enfocado 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. Para así contribuir con el aumento de la atención a los trabajadores del Centro para la Investigación y Rehabilitación de las Ataxias Hereditarias, en salud y calidad de vida laboral.

- Plan de acción de mejora,

Nr.	Acción	Responsable	F/Cump
1	Asegurar la utilización de indicadores para medir la calidad del proceso de selección y retroalimentar al sistema	Director RH, Especialistas y técnicos de RH	Junio 2013
2	Organizar el equipo encargado de realizar acciones encaminadas a la mejoras en la entidad e incluir en su plan de formación individual acciones para lograr el desarrollo en las temáticas ambientales	Director RH, Especialistas y técnicos de RH	Junio 2013
3	Capacitar a los directivos en la búsqueda de objetividad y profundidad en el proceso	Dirección	Septiembre 2013
4	Presentar mensualmente en los consejos de dirección y asambleas sindicales los principales resultados de las evaluaciones del desempeño	Junta directiva de la institución por áreas	Septiembre 2013



5	Desarrollar estudios que permitan medir el impacto de las acciones de formación	Director RH, Especialistas y técnicos de RH	Junio 2013
6	Elaborar un plan de formación y desarrollo en función de las exigencias de cada cargo en los procesos de gestión ambiental	Director RH, Especialistas y técnicos de RH	Junio 2013
7	Ofrecer cursos de postgrados referidos a la importancia de la Gestión Ambiental	Dirección	Al menos 2 veces al año
8	Crear eventos de corte medio Ambiental	Dirección	Al menos 2 al año
9	Colocación de carteles con temáticas ambientales.	Sección sindical	2013
10	Designar un activista de medio ambiente por áreas ejecutivas	Jefes de Áreas	2013

- Matriz DAFO

3.4 Conclusiones del capítulo.

La aplicación del procedimiento de diagnóstico propuesto al proceso de formación desde la dimensión ambiental en el CIRAH permitió concluir que:

- Se apreció la no aplicación de las NC 3000:2007 como paso fundamental para lograr un SGICH, detectándose que no se tienen determinados los procesos del sistema,
- Se proponen una serie de actividades para revertir en parte la situación actual como son: una guía de observación ambiental y un plan de mejora para el sistema, una política ambiental.

Se logró el procedimiento de diagnóstico conocido anteriormente, revelando los siguientes problemas:

- No existe una política ambiental implantada en la organización,
- Se halla poca participación de los trabajadores en actividades que contribuyan a la dimensión ambiental,
- Para realizar el proceso de evaluación del desempeño no se les exige ningún requisito relacionado con la temática ambiental a los trabajadores,
- En el plan de capacitación no se plasman temas relacionados con la dimensión ambiental.

VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES

Al evaluar los resultados obtenidos en la organización con la investigación, se puede plantear que la misma puede reportar impactos económicos, sociales y medioambientales.

Desde el punto de vista **económico** se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- La elaboración de este trabajo no prevé ingresos monetarios directos o inmediatos
- No obstante cualquier medida, solución o recomendación aportada por el mismo, provocará cambios positivos en la calidad y cultura ambiental de la CIRAH
- Emplear adecuadamente los recursos materiales y financieros, a partir de la planificación, organización y control de los mismos

Desde el punto de vista **social** se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- Ofrecer a las organizaciones un procedimiento para la medición y mejora continua de la formación de la dimensión ambiental, con la descripción de las técnicas y herramientas necesarias para su implementación, lo cual permite determinar los problemas que inciden en la formación
- Propiciar la solución a las insuficiencias detectadas, logrando que la organización se desempeñe adecuadamente y que esto implique un incremento de la formación de la dimensión ambiental y de las expectativas de los trabajadores
- Favorecer la toma de decisiones efectivas a todos los niveles correspondientes, así como mejoras en el desempeño individual y organizacional
- Propiciar progresivamente una cultura de cambio ambiental, tanto en las formas actuales de pensar como en las de actuar
- Mejorar la formación de la dimensión ambiental en los trabajadores contribuyendo al cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del PCC.

Desde el punto de vista **medioambiental** se considera que el trabajo realizado puede originar

los siguientes efectos:

- Conocer los niveles de formación que poseen los trabajadores con las condiciones de trabajo establecidas, y encauzar acciones para su mejora
- Ambientar, reordenar y mantener la higiene de las áreas de trabajo
- Mejorar los conocimientos y la educación medioambiental de los trabajadores que incidirán en una mejor relación hacia el medioambiente de la organización



Conclusiones

CONCLUSIONES

Con la ejecución de esta investigación se han obtenido resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo propuesto de diseñar y aplicar un procedimiento de diagnóstico del proceso de formación desde una perspectiva ambiental, sirviendo como herramienta útil para la toma de decisiones en las organizaciones. Al respecto es conveniente realizar las siguientes consideraciones:

La bibliografía revisada permitió identificar los distintos procedimientos que se han aplicado, para el análisis de los problemas a nivel organizacional en el orden económico que sirvieron de base para la concepción del procedimiento aplicado.

- El procedimiento de diagnóstico propuesto para integrar la dimensión ambiental al proceso de formación sobre una base técnicamente argumentada, constituye un estadio superior que permite a las organizaciones:
 - Implantar una estrategia para impulsar el desarrollo cultural de las organizaciones en la dimensión ambiental
 - Medir a través de indicadores de formación del proceso de desarrollo de la dimensión ambiental
- El procedimiento aplicado permitió determinar las principales deficiencias que inhiben la obtención de mejores resultados en cuanto al SGICH de la organización
 - No existencia de una política ambiental
 - No se tiene en cuenta la formación del capital humano en materia ambiental
 - Falta de conocimiento ambiental por parte de los trabajadores
 - Falta de propagandas ambientalistas en las áreas de trabajo.
- El procedimiento aplicado permitió determinar las principales las potencialidades para integrar la dimensión ambiental al proceso de formación.
 - Existencia de una Estrategia Ambiental provincial.
 - 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 instituciones y organizaciones dedicadas a la temática ambiental en el ámbito nacional e internacional.
- Existencia de un área de higiene y epidemiología especializada en temas e impactos medioambientales.
- Acceso a la bibliografía sobre medio ambiente.
- Actualmente el CIRAH trabaja la problemática ambiental aislada de la Gestión de RH, provocando esto que no se obtengan los resultados esperados, quedando parte de los trabajadores de la empresa no involucrados con la problemática.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones presentadas anteriormente se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Continuar la aplicación del procedimiento de diagnóstico propuesto, dada su importancia para el logro de resultados superiores,
2. Extender la aplicación a otras entidades en su generalidad, de acuerdo con el procedimiento propuesto para integrar la dimensión ambiental al proceso de desarrollo de las competencias laborales,
3. Implementar las soluciones propuestas, la cual, soportada por las estrategias definidas, logrará incrementar la eficiencia del sistema.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia (2000). *Dirección estratégica de RH: Gestión por Competencias*. (Ed. Granica; Buenos Aires).
2. Amat, O. (1998). *Aprender a enseñar*. Ed. *Gestión 2000*. Barcelona, 183 p
3. Bou, S; F. Marro, y P. Pineda (1999). *¿Cómo se evalúa la formación en las organizaciones? II*. *Revista Capital Humano*. No 127, año XII, Madrid, pp. 68-78.
4. Barahona, R. Y R. Pérez (1999). *Evaluación de los planes de Formación Continua en Administraciones Públicas*. *Revista Capital Humano*. No 127, Madrid, pp. 48 -54.
5. Bayón, F. y L. García (1992). *Gestión de los RH*. Ed. Síntesis, Madrid
6. Beer, Michael et al. (1989). *Gestión de RH*. Editorial Ministerio del Trabajo. España.
7. Becker y otros (2001). *The Scorecard. Linking people, strategy and performance*. (Harvard Business School Press).
8. Barrera Guaque y Rodríguez Charry (2013). *Social company of the State Hospital West of Kennedy III Level for a Hospital that makes Kind the Life*. Edition. Bogotá
9. Bustillo, Carlos (1994). *La Gestión de RH y la Motivación de las Personas*. En: *Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los RH*. España. No. 73. pp. 17-28.
10. Calderón, H. (1998). *Manual para la administración del proceso de capacitación al personal*. Ed. LIMUSA S.A., Grupo Noriega Editores, España.
11. CITMA. *La Resolución 135 del 2004 del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente*, que establece el Reconocimiento Ambiental Nacional.
12. CIDEA (1994). *Sistema integrado de Gestión de RH*. Donostia-San Sebastian.
13. Chiavenato, Idalberto (1993). *Administración de RH*. Editorial McGraw-Hill. México
14. Cuesta Santos, (2005). *Tecnología de Gestión de RH. Segunda edición corregida y ampliada*. Editorial: Academia. La Habana, Cuba
15. Cuesta Santos, (2010). *Tecnología de Gestión de RH. Tercera edición corregida y ampliada*. Editorial: Félix Varela y Academia. La Habana, Cuba
16. Fernández, L. (2001). *Evaluación de la formación en La Villa "El Bosque"*. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial. Ed. UHo, 68 p.
17. Flores, C. Y M. Larrea (1996). *Formación y Desarrollo de Personal*. FORMATUR. Ciudad Habana. Cuba.

-
18. Guerra, B., Méndez, Cuña y Barrera, M. (2003). *Estadística*. Editorial Félix Varela, Habana, 208 p.
 19. Guerra Cabrera, Romeu Lameiras y Sánchez Rodríguez (2012). *Gestión Ambiental y Salud en la Provincia Ciudad de la Habana*. Rev. Cubana Med.
 20. Harper y Lynch (1992). *Manuales de RH. (Editorial Gaceta de los Negocios*. Madrid, España).
 21. Hernández Zerquera, Gisel (2009). *Propuesta de rediseño de los subprocesos para la gestión interna del capital humano en salas de medicina de hospitales clínico- quirúrgicos de la Ciudad de La Habana*.
 22. Hernández Llamas y Frenk Mora, (2012). *Innovations in hospital administration in Mexico*. Editorial. Secretaría de Salud. Colonia Juárez. México.
 23. Hinrich, (1976). *Manual de la Capacitación en la empresa*. Ed. Mc. Graw – Hill, Madrid, 196 p.
 24. ISO. Norma ISO 14001: 2004. *Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso* 26 p
 25. ISO. Pass 99. *Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración*. 10 p.
 26. Lapeña, A. (1995). *La Formación Continua de los trabajadores. Manual del formador*. Ed. Equipo IFES, Madrid. 539 p.
 27. Louart, P. (1994). *Gestión de los RH*. Ed. Gestión 2000, S. A., Barcelona
 28. Londoño y Álvarez. (2010). *Manual de Procedimientos para la Gestión Integral de Residuos Hospitalarios y Similares en Colombia* Mpgirh
 29. Marrero Arias, R. (2005). *Informe al Consejo de Dirección sobre las acciones para lograr el Reconocimiento Ambiental Nacional*. Universidad de Holguín. 4p. Digital.
 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. Medina León, Alberto y otros (2008). *Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión de mejora de los procesos*. Revista Cubana de Investigaciones Turísticas # 3. Volumen 7,.
32. MINSAP (2009). *Balance anual. Objetivos estratégicos del MINSAP*
33. Morales Cartaya, (2009). *Capital humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Editora Política. La Habana
34. Niebel, Benjamin. (2004) *Ingeniería Industrial. Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo*. Décima Edición, Editorial Alfaomega, México, D.F.,
35. NC 3001:2007 *Sistema Integrado de gestión de RHs - Requisitos*. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
36. NC-ISO14000 (2000). *Sistemas de Gestión Ambiental. Especificación y directrices para su uso*. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de la Habana.
37. Ortiz Chávez, (2005). *Propuesta de Procedimiento para la Gestión Ambiental en Instituciones de Educación Superior*. Tesis de Diploma presentada en opción al título de Ingeniero Industrial.
38. Puchol, Luis. (1994). *Dirección y Gestión de RH*. Tercera Edición. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España
39. Rul-Lán, G. (1997). *Administración de RH*. Publicaciones ETEA, Córdoba.
40. Rodríguez, Miquel A.; Joan Enric Ricart (1998). *Dirección Medioambiental de la Empresa. Gestión Estratégica del Reto Medioambiental: Conceptos, Ideas y Herramientas*. E. Gestión 2000, S.A. Barcelona. 185p.
41. Sikula, A. (1994). *Administración de RH. Conceptos prácticos*. Editorial LIMUSA, México, 502 p.
42. Thompson Soler, (2011). *Perfeccionamiento de la Gestión de RH en la Dirección Económica de la Universidad de Holguín*. Holguín
43. Velando Rodríguez, María Elena (1999). *Gestión de RH*. Universidad de Vigo, España.
44. Vilariño Corella, (2004). *Propuesta de una Procedimiento para el Diagnóstico de la Gestión Estratégica de la Calidad*. 140 p.
45. Werther, J. y H. Davis (1991). *Administración de Personal y RH*. Editorial Mc. Graw- Hill, México, 395 p.



46. Zandin, K. Maynard's (2004). *Industrial Engineering Handbook. Fifth Edition*. McGraw-Hill,.
47. Zayas Agüero, Pedro (2002). *Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales*. Universidad de la Habana. Cuba.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

ANEXOS

ANEXOS

Anexo A: Análisis de diferentes enfoques de los modelos de GRH enfocándose en la formación ambiental.

AUTORES Atributos de la Formación.	Hinrich (1976)	Werther y Davis (1991)	Harper y Lynch (1992)	Flores y Larrea (1996)	Resolución (MTSS, 21/1999)	SIGRH Unidades Básicas de Producción Cooperativa (1999)	Estrategia de formación ambiental (2010)
Modelo sistémico de capacitación y el desarrollo	X	X	X		X	X	X
Formación vista desde la perspectiva ambiental							X
Modelo educativo de formación pedagógica		X		X			X
Formación con enfoque estratégico y de proceso			X	X	X		



Anexo B: Aporte de los modelos a la formación organizacional

Modelo	Contenido	Características del diagnóstico	Nivel de aplicación	Vinculación con la formación de los RH
Miguel Ángel Rodríguez-Badal y Joan Enric Ricart (2002)	Auto diagnóstico Planes de mejora	Interno General Sin indicadores específicos	General en la organización.	Ninguna concibe la integración de estas esferas.
Análisis Total de Stakeholders (T.S.A) de Marc J. Epstein (2000)	Análisis de impactos -Definición de grupos de interés. -Relación beneficio/costo general	General Interno Análisis de impactos. Influencia de los grupos de interés en los impactos	General en la organización.	Analiza los impactos o la influencia de las decisiones sobre los grupos de interés de la organización, a través de un vínculo general
NC ISO 14000 (2000)	Diagnóstico -Políticas y objetivos estratégicos -Planes de mejora y control -Auditorias	Interno General -Sin indicadores específicos -Auditorias -Registros de control Integración	General en la organización.	-Propone la capacitación del personal, aunque no dice el cómo.
Modelo Marrero Arias	-Diagnóstico -Planes de	-Interno General	General en la Organización	Trabaja la idea de llevar la



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

(2005)	mejora -Indicadores -Definición de grupos de interés -Definición de procesos	-Auditorias -Registros de control Integración	Universidades	gestión ambiental a todas las gestiones de la empresa.
Modelo 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 de formación de manera global.



Anexo C: Análisis de los enfoques y procedimientos para el diagnóstico de la formación

Autor	Procedimiento o enfoque
Hinrich (1976)	Modelo Sistémico de Capacitación y Desarrollo: <ol style="list-style-type: none">1. Definición de los objetivos de la capacitación2. Definición de los métodos de capacitación3. Programas4. Evaluación de la capacitación
Buckley y Caple (1991)	Planteamiento Sistémico de Formación: <ol style="list-style-type: none">1. Términos de referencia2. Investigación posterior3. Técnicas de referencia y análisis de las actividades4. Análisis de los destinatarios5. Necesidades formativas y análisis de los contenidos6. Desarrollar criterios7. Preparación de los objetivos de la formación8. Considerar los principios de aprendizaje9. Considerar y seleccionar alternativas de formación10. Diseñar y dirigir la formación11. Usar programas en marcha e iniciar los mismos12. Evaluación interna13. Aplicación14. Evaluación externa
Bentley (1993)	Estrategia de Capacitación para el Futuro: <ol style="list-style-type: none">1. Definición de las necesidades de aprendizaje2. Identificación de los programas y productos indispensables de capacitación para satisfacerlas3. Estimar los recursos necesarios para producir la capacitación exigida
García	Modelo de gestión estratégica de la formación <ol style="list-style-type: none">1. Formulación de las estrategias



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

<p>Dotor (1995)</p>	<p>2.Determinación de las necesidades de cualificación 3.Análisis de las necesidades de cualificación 4.Planificación de las actividades 5.Programación de la formación 6.Ejecución 7.Seguimiento y evaluación</p>
<p>Del Pozo Delgado (1997)</p>	<p>Procedimiento de gestión de la Formación: Análisis de las necesidades de formación de la empresa. Búsqueda de mejor manera para satisfacerla, lo que implica: I. Planificar las acciones formativas (métodos y vías formativas). II. Decidir quién será el proveedor y quiénes los clientes. III. Buscar los recursos necesarios para su realización. Evaluar tanto la adecuación de las acciones a las necesidades formativas, como el grado de cumplimiento de lo planificado.</p>
<p>Marrero Fornaris (2002)</p>	<p>Procedimiento general para la gestión de la formación en Instalaciones Turísticas: 1.Análisis de cumplimiento de las premisas 2.Diagnóstico de la formación 3.Planificación de la formación 4.Organización y ejecución de la formación 5.Evaluación y seguimiento de la formación</p>
<p>Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003)</p>	<p>Proceso para la planificación e implantación de una política de formación: <ul style="list-style-type: none">• Análisis de las necesidades de formación.• Diseño e implantación del programa. Esta fase implica: I. Definición de las materias a impartir. II. Definición de los métodos de formación. III. Determinación del material didáctico. IV. Definición del lugar. V. Definición del tiempo de formación.</p>



	<p>VI. Determinación de los proveedores de la formación.</p> <ul style="list-style-type: none">• Control y evaluación del programa de formación.
<p>Sarduy Avalos, L. (2004)</p>	<p>Procedimiento metodológico para la gestión estratégica de formación y desarrollo del personal técnico no docente:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Formulación de la estrategia de formación y desarrollo2. Identificación de las necesidades de cualificación3. Análisis de las necesidades de cualificación4. Planificación de la formación y desarrollo5. El programa6. La ejecución7. Seguimiento y evaluación de la formación
<p>Centro Global Estrategias (2004)</p>	<p>Procedimiento para la gestión de la formación en las empresas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Definición del tipo de formación2. Método y el lugar de la formación3. Duración4. Precio o facilidades de la formación5. Prerrequisitos para la formación6. Definición del para qué de la formación7. Definiciones de a quienes va dirigida la formación

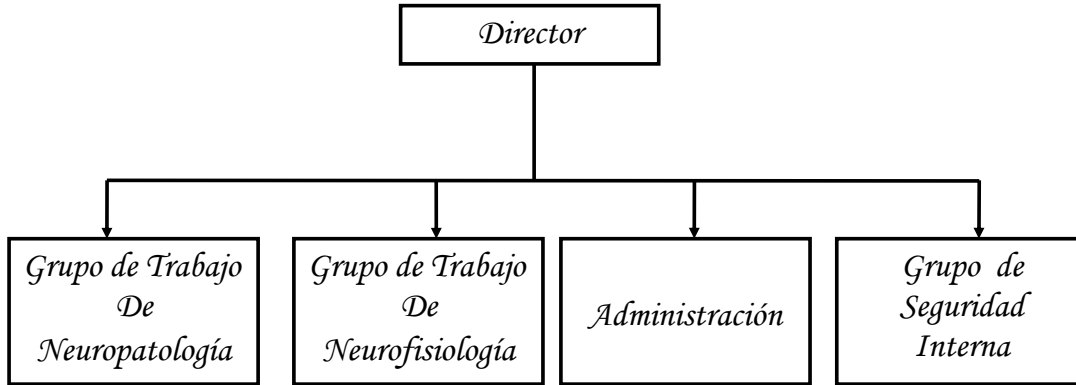


Anexo D: Concordancia de Kendall

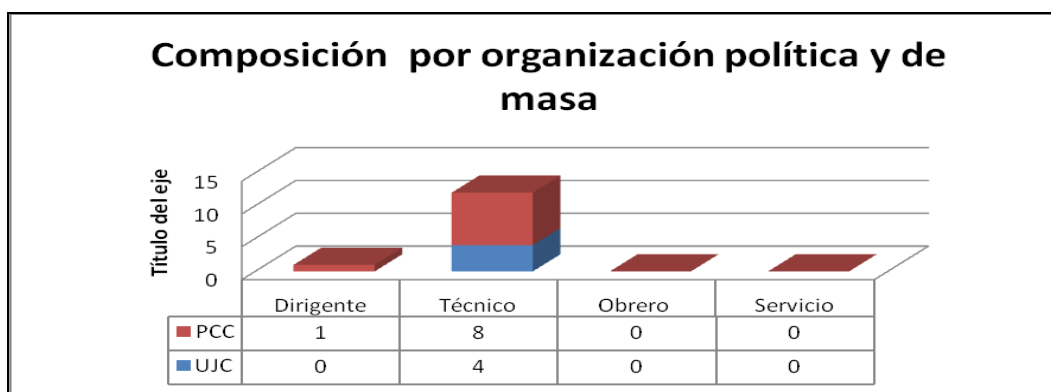
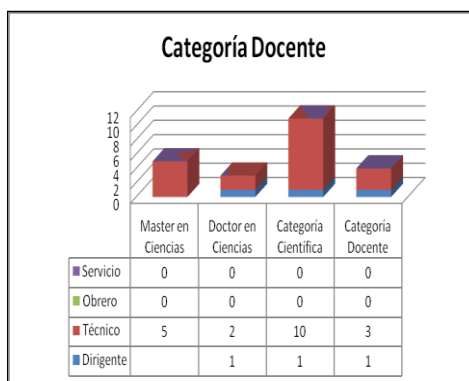
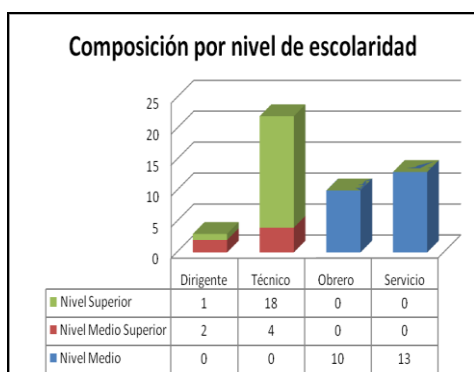
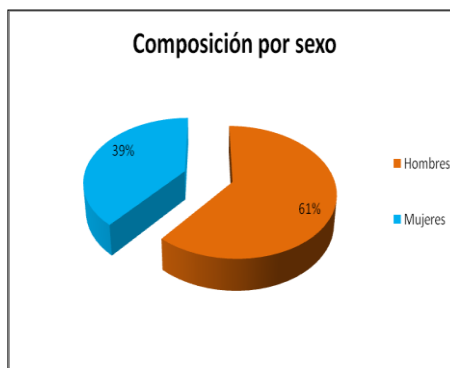
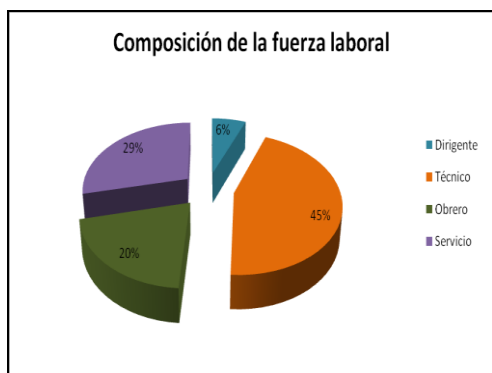
Temas	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	Experto 7	Aij	Δ	Δ^2	W'	w
GRH	5	7	7	5	6	7	7	44	2	4	0.94	0.5
Formación	9	10	9	9	10	9	8	64	22	484		
SST	6	6	5	6	7	6	6	42	0	0		
Planeación estratégica	3	4	3	2	3	3	4	22	20	400		
NC y Leg Amb	10	8	10	10	9	10	10	67	25	625		
Proc Organ	7	5	6	7	5	8	5	43	1	1		
Riesgos ambientales	8	9	8	8	8	5	9	55	13	169		
Comunicación	2	2	1	4	2	2	2	15	27	729		
Formación MA	11	11	11	11	11	11	11	77	35	1225		
Calidad	4	3	4	3	4	4	3	25	17	289		
Abastecimiento	1	1	2	1	1	1	1	8	34	1156		

Anexo E: Organigrama del CIRAH

Organigrama



Anexo F: Análisis del comportamiento de los RH





Anexo G: Observación científica a la cotidianidad

Objetivo: observar la periodicidad con respecto a la Dimensión Ambiente. Para ello se tuvieron en cuenta las actuaciones de los trabajadores de manera general. Prestando atención a varias conductas de estos grupos:

VARIABLES A OBSERVAR:

Variable	Bien	Regular	Mal
1-Participación en actividades relacionadas con la Dimensión Ambiental.			
2-Actitud ante los problemas medio ambientales existentes en el CIRAH.			
3-Interés hacia la temática ambiental.			
4-Comportamiento social ambiental en la entidad.			
5-Poca cultura ambiental			
6- Insuficiente divulgación de las cuestiones ambientales.			
7- Fumar en áreas inadecuadas.			

Variable	Bien	%	Regular	%	Mal	%
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
8-Poco uso de los medios de higiene antes las funciones laborales.						



Anexo H: Entrevistas a directivos del CIRAH

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

Anexo I.1: Cuestionario de la entrevista realizada a los trabajadores

- ¿Usted conoce el proceso de formación de los RH que presenta su organización
- ¿Cómo lo conoció?
- ¿Están concebidos los temas de formación dentro de sus procedimientos de trabajo?
- ¿Se planifican en su área de trabajo actividades de formación ambiental?
- ¿Se implementan estas actividades? Mencione alguna de ellas
- ¿Considera usted tener suficientes conocimientos sobre formación desde la perspectiva ambiental? Mediante que vía adquirió estos conocimientos
- Ha participado usted en alguna actividad de su organización que favorezca la formación medioambiental
- Considera usted que su organización ha favorecido en su formación ambiental



Anexo I: Encuesta a trabajadores del CIRAH

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

Responda o marque con una X según corresponda.

1. ¿Conoce usted la existencia de una política ambiental implementada en el hospital?

Sí: No:

2. ¿Esta política ambiental se corresponde con las particulares del Hospital y los servicios que brinda? Sí: No:

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

Sí: No:

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

5. Conoce, algún indicador ambiental que se monitoree en los procesos que Ud. participa:

Si: No:

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

Sí: No:

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

8. ¿Conoce usted la existencia de una política de formación ambiental implementada en el hospital?

Sí: No:

9. ¿Se cuenta con objetivos y metas relacionadas con el proceso de formación de los RH en su área?

Sí: No: Muchas gracias.



Anexo J: Encuesta a trabajadores de formación desde una perspectiva ambiental

Estimado colega:

Como parte de los procesos de cambio que se desarrollan en su institución, nos encontramos realizando una investigación para diagnosticar el proceso de formación desde la perspectiva ambiental, además de analizar otros aspectos de la institución para forjarla más efectiva. Para ello se ha desarrollado una lista de chequeo de aspectos esenciales que nos puedan brindar el nivel de conocimiento sobre la formación de los RH y la DMA que puedan tener los miembros de la organización a quienes hemos considerado como principales protagonistas para permitirnos el avance del estudio.

Instrucciones: A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X de acuerdo a sus conocimientos, tomando como base la escala de valores siguientes: NUNCA (Muy mal), CASI NUNCA (Mal), A VECES (Regular), CASI SIEMPRE (Bien) y SIEMPRE (Excelente)

No	PREGUNTAS	NUNCA MM	CASI NUNCA M	A VECES R	CASI SIEMPRE B	SIEMPRE E
1	¿Posee una formación ambiental para contribuir con la gestión ambiental en su organización y con qué frecuencia la utiliza?					
2	¿Tiene conocimientos sobre la legislación vigente referida a la gestión ambiental y en su puesto de trabajo se utiliza?					
3	¿La dimensión ambiental considera usted está planificada e insertada en las estrategias organizacionales?					
4	¿La planificación estratégica de su institución incluye un análisis de la formación de sus trabajadores en temas ambientales?					
5	¿Cómo considera usted sus conocimientos acerca de las familias de normas (3000,14000, 18000,) y procedimientos que utiliza su institución?					
6	¿Usted tiene conocimientos de los aspectos ambientales que se relacionan con los procesos de su organización?					
7	¿Su organización sigue un monitoreo del desempeño ambiental?					
8	¿El programa de gestión ambiental forma parte del plan anual de la organización?					
9	¿Siente usted que se le da la participación (tema) necesaria en la organización?					
10	¿Cómo considera que se desarrolla la GRH para contribuir con el proceso de formación?					
11	¿Tiene conocimientos sobre la legislación vigente referida a la GRH?					
12	¿La formación considera usted está planificada e insertada en las estrategias organizacionales?					



13	¿La planificación estratégica de su institución incluye un análisis de la formación de sus trabajadores en temas relacionados con el SGRH?					
14	¿Usted tiene conocimientos de los aspectos de formación de RH que se relacionan con los procesos de su organización?					
15	¿Se considera usted comprometido con la organización (temas)?					
16	¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad y las áreas están debidamente protegidas teniendo en cuenta los riesgos ambientales?					
17	¿El sistema de retroalimentación implantado por la entidad favorece la mejora continua en su formación?					
18	¿Las condiciones higiénicas de su ambiente de trabajo le afectan su salud, su concentración o su estado anímico?					
19	¿El diseño y ubicación de los equipos y herramientas le permiten realizar su trabajo cómodamente?					
20	¿La organización le garantiza los medios, equipamientos e insumos de trabajo para el desarrollo correcto y eficaz de su trabajo?					
21	¿Valore usted hasta qué punto las políticas de RH de su organización contribuyen para desarrollar a personas con habilidades o conocimientos requeridos por la organización en el momento actual y futuro?					
22	¿Valore usted hasta qué punto las políticas ambientales de su organización contribuyen para desarrollar a personas con habilidades o conocimientos requeridos por la organización en el momento actual y futuro?					
23	La entidad crea y actualiza planes de capacitación para los trabajadores					
24	¿La organización le propicia las condiciones para satisfacer sus expectativas de desarrollo y de crecimiento profesional?					
25	¿Cómo repercute su formación en los daños ambientales provocados por su institución?					

Gracias por su cooperación

Anexo L: Cálculos de la muestra para el diagnóstico

La muestra se calcula a través de la siguiente expresión:

$N = 49$ La población serán todos los trabajadores de la organización (N).

$d = 5\%$ error máximo permisible.

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

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

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

Tamaño de la muestra. (n)

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$n = 39$ trabajadores

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

$$K_{sc} = \frac{n}{N} \quad K_{sc} = 39/49 = 0.7959$$

ESTRATOS

	Categoría ocupacional	Cantidad de trabajadores	Coeficiente por estrato	Calculo del estrato	Cantidad de trabajadores a encuestar
1	Dirigentes	3	0.7959	2.38	2
2	Técnicos	21	0.7959	16.71	17
3	Servicios	14	0.7959	11.14	11
4	Operario	11	0.7959	8.75	9
	Total	49			39

Anexo L: Procesamiento de la encuesta # 1

Frecuencias por estrato (Categoría ocupacional)

Catocup = 1

Conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MM	2	100,0	100,0	100,0

Catocup = 2

Conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
M	9	52,9	52,9	52,9
Válidos R	8	47,1	47,1	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Catocup = 3

Conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MM	4	36,4	36,4	36,4
M	4	36,4	36,4	72,7
Válidos R	2	18,2	18,2	90,9
B	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Catocup = 4

Conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
M	5	55,6	55,6	55,6
Válidos R	4	44,4	44,4	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Catocup = 1

Riesgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	2	100,0	100,0	100,0



Catocup = 2

Riesgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no	8	47,1	47,1	47,1
Válidos si	9	52,9	52,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Catocup = 3

Riesgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no	6	54,5	54,5	54,5
Válidos si	5	45,5	45,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Catocup = 4

Riesgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no	5	55,6	55,6	55,6
Válidos si	4	44,4	44,4	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Frecuencia general

Conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MM	6	15,4	15,4	15,4
M	18	46,2	46,2	61,5
Válidos R	14	35,9	35,9	97,4
B	1	2,6	2,6	100,0
Total	39	100,0	100,0	



Riesgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no	19	48,7	48,7	48,7
Válidos si	20	51,3	51,3	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Tabla de contingencia

Recuento

		Catocup				Total
		1	2	3	4	
Conocimiento	MM	2	0	4	0	6
	M	0	9	4	5	18
	R	0	8	2	4	14
	B	0	0	1	0	1
Total		2	17	11	9	39

Tabla de contingencia

Recuento

		Catocup				Total
		1	2	3	4	
Riesgo	no	0	8	6	5	19
	si	2	9	5	4	20
Total		2	17	11	9	39



Anexo M: Procesamiento de la encuesta # 2

Catocup = 1

Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	2	100,0	100,0	100,0

Catocup = 2

Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no	6	35,3	35,3	35,3
Válidos si	11	64,7	64,7	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Catocup = 3

Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no	8	72,7	72,7	72,7
Válidos si	3	27,3	27,3	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Catocup = 4

Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no	5	55,6	55,6	55,6
Válidos si	4	44,4	44,4	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Frecuencia general

Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	19	48,7	48,7	48,7



si	20	51,3	51,3	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Tabla de contingencia Capacitación * Catocup

Recuento

		Catocup				Total
		1	2	3	4	
Capacitación	no	0	6	8	5	19
	si	2	11	3	4	20
Total		2	17	11	9	39

• Análisis general de las dos encuestas

-Encuesta #1

Análisis de la fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Válidos		39	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
Total		39	100,0

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

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,813	25

Como el alfa de Cronbach=0,813 >0,8 se concluye que la encuesta es fiable, o sea, existe la certeza de que al aplicar otro instrumento en la misma población se obtendrán los mismos resultados.

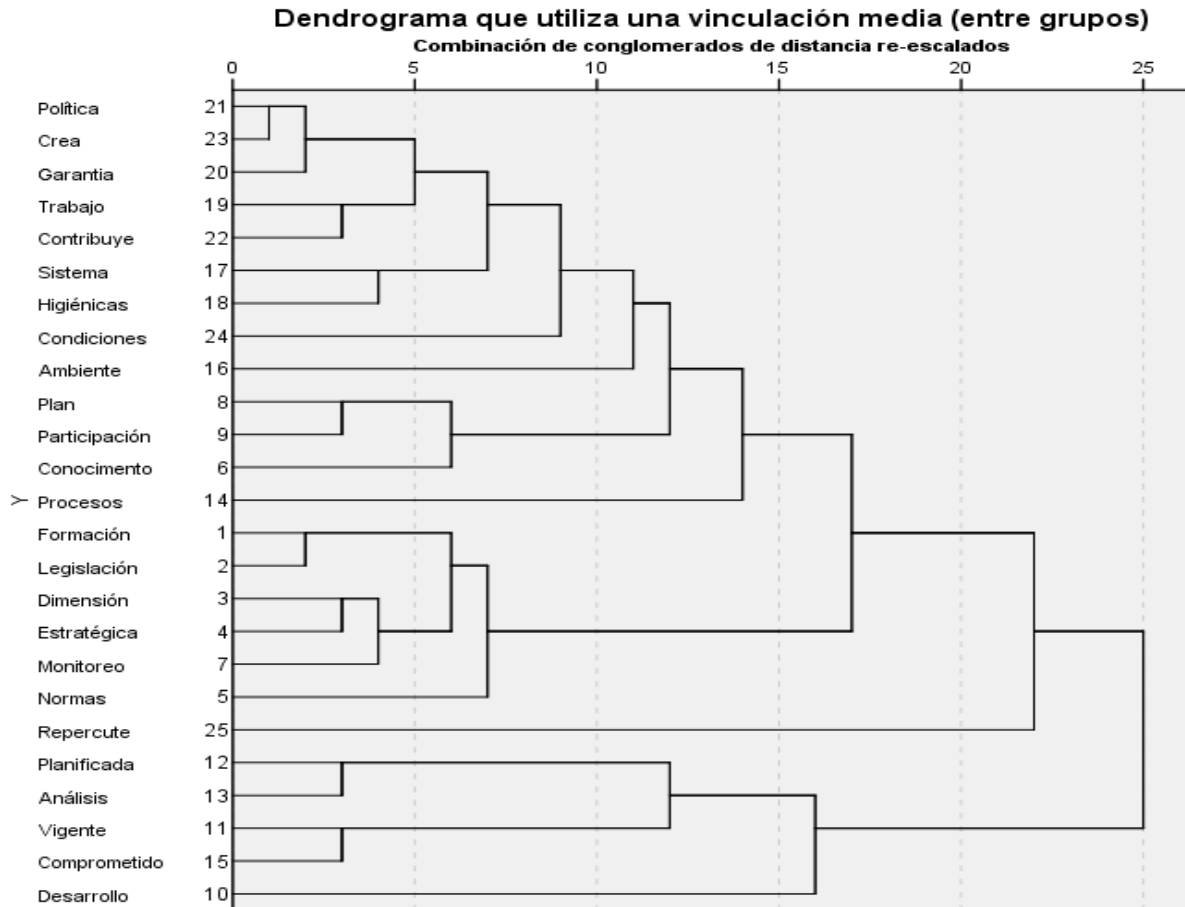


Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Formación	57,85	62,660	,681	,786
Legislación	57,82	64,572	,661	,789
Dimensión	57,64	69,184	,523	,800
Estratégica	58,00	70,263	,412	,804
Normas	58,18	68,256	,627	,796
Conocimiento	57,46	71,781	,270	,809
Monitoreo	58,05	69,471	,384	,805
Plan	57,54	66,255	,544	,796
Participación	57,64	70,973	,323	,807
Desarrollo	56,41	73,090	,141	,815
Vigente	56,62	72,085	,230	,811
Planificada	57,03	67,920	,501	,799
Análisis	56,69	71,113	,266	,810
Procesos	57,31	66,534	,511	,798
Comprometido	56,51	73,099	,186	,812
Ambiente	57,26	73,143	,150	,815
Sistema	57,26	75,090	,020	,818
Higiénicas	57,26	73,775	,160	,813
Trabajo	57,33	69,649	,447	,802
Garantía	57,18	74,046	,109	,815
Política	57,18	73,888	,134	,814
Contribuye	57,49	70,625	,421	,804
Crea	57,26	73,511	,142	,814
Condiciones	57,15	72,239	,195	,813
Repercute	57,13	66,536	,427	,803



Dendrograma





-Encuesta #2

Análisis de la fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	39	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	39	100,0

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

Estadísticos de fiabilidad

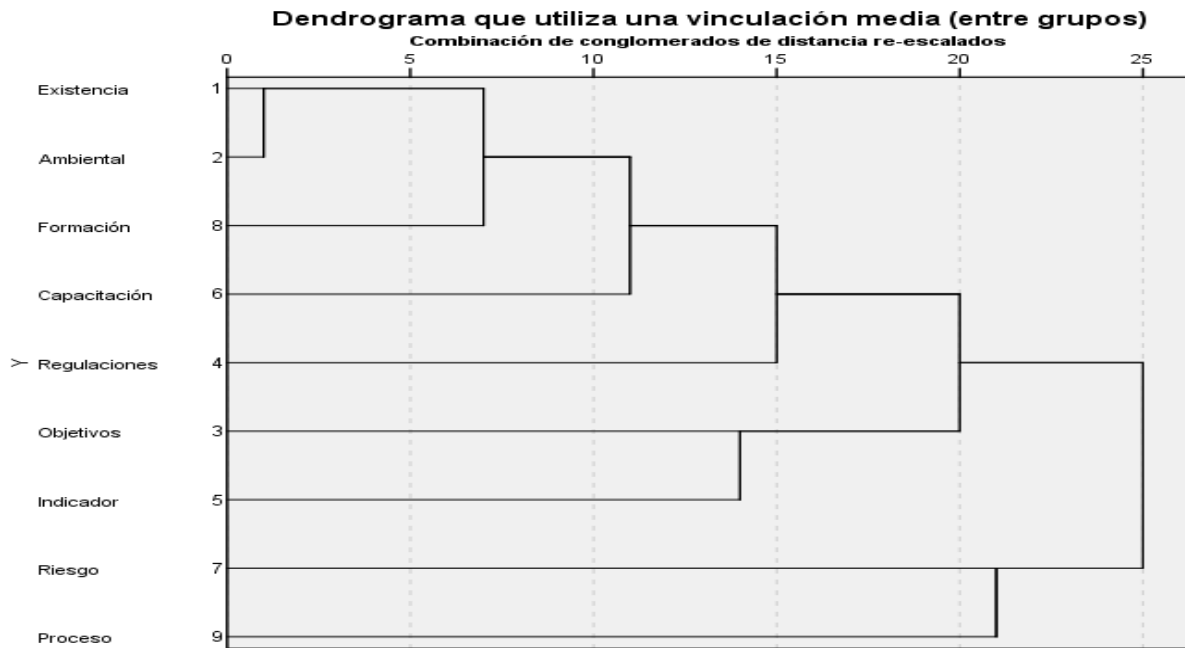
Alfa de Cronbach	N de elementos
,845	9

Estadísticos total-elemento

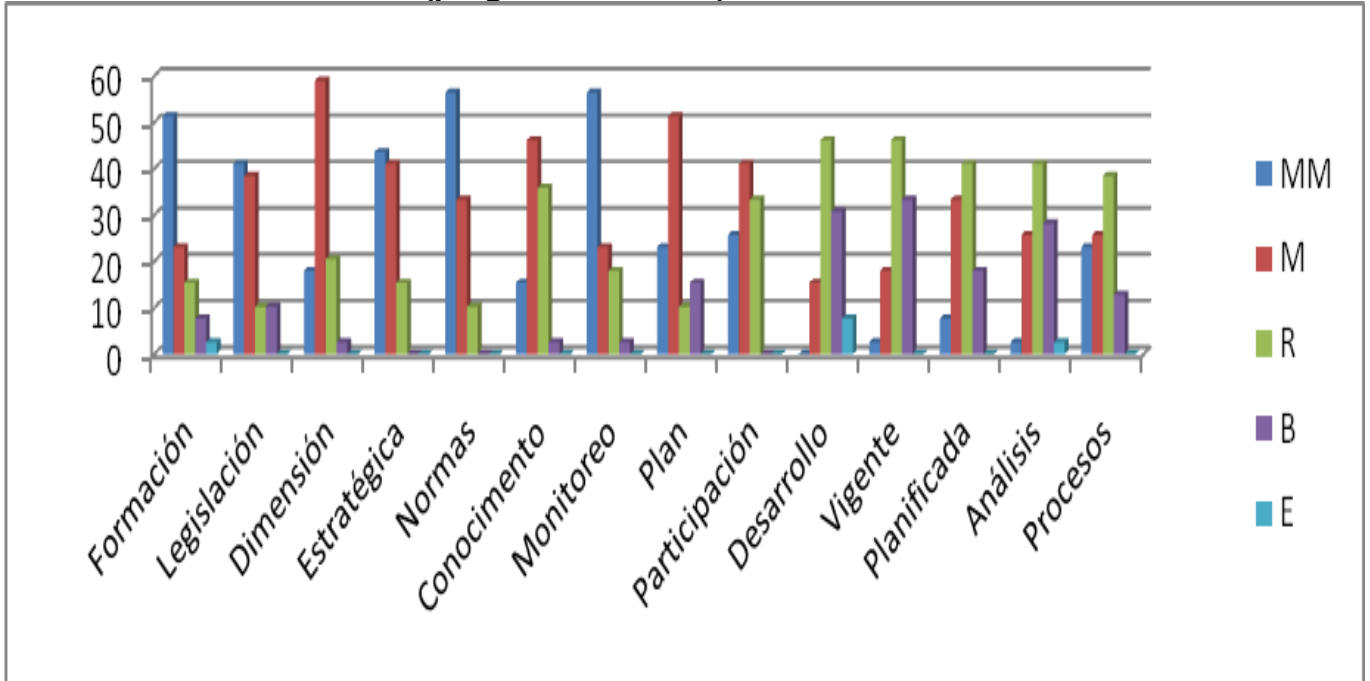
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Existencia	4,38	6,506	,903	,791
Ambiental	4,33	7,070	,663	,818
Objetivos	4,28	7,576	,470	,839
Regulaciones	4,26	7,248	,615	,824
Indicador	4,33	7,544	,470	,839
Capacitación	4,38	6,980	,695	,815
Riesgo	4,38	7,822	,359	,850
Formación	4,46	7,360	,544	,831
Proceso	4,36	7,815	,363	,850



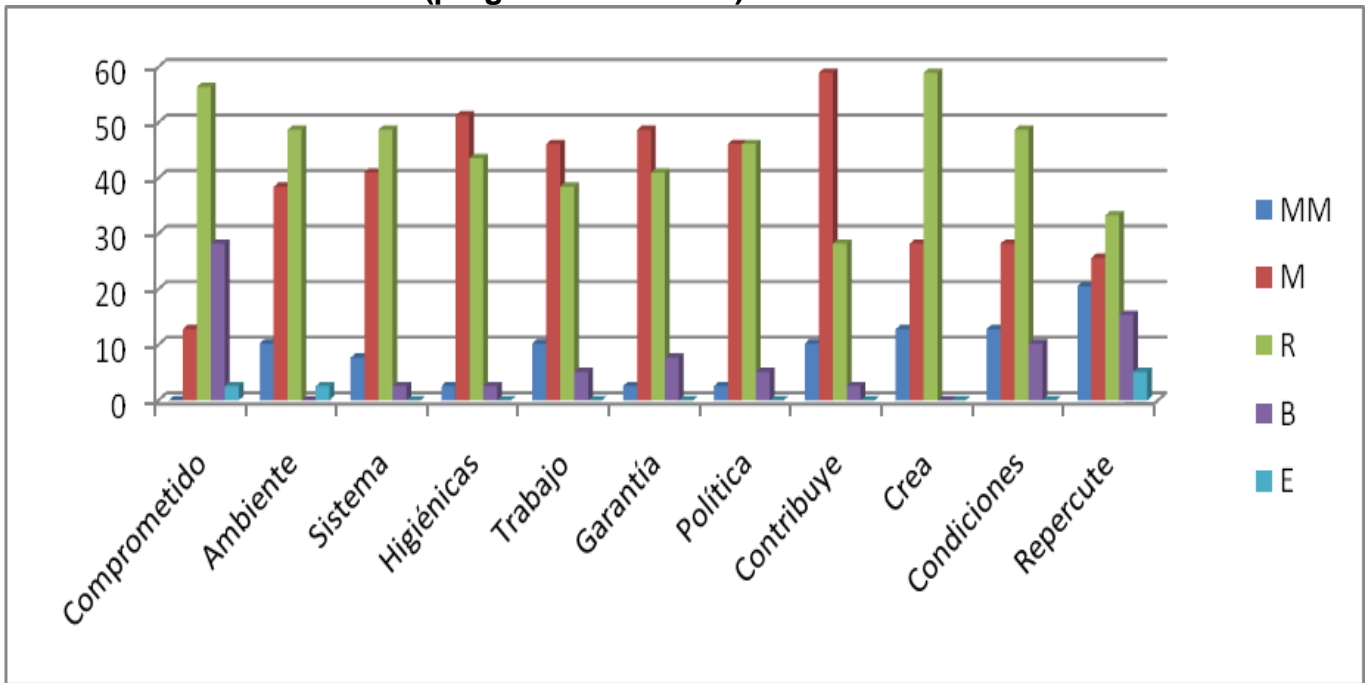
Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380



Resultado de la encuesta 1 (preguntas del 1-14)

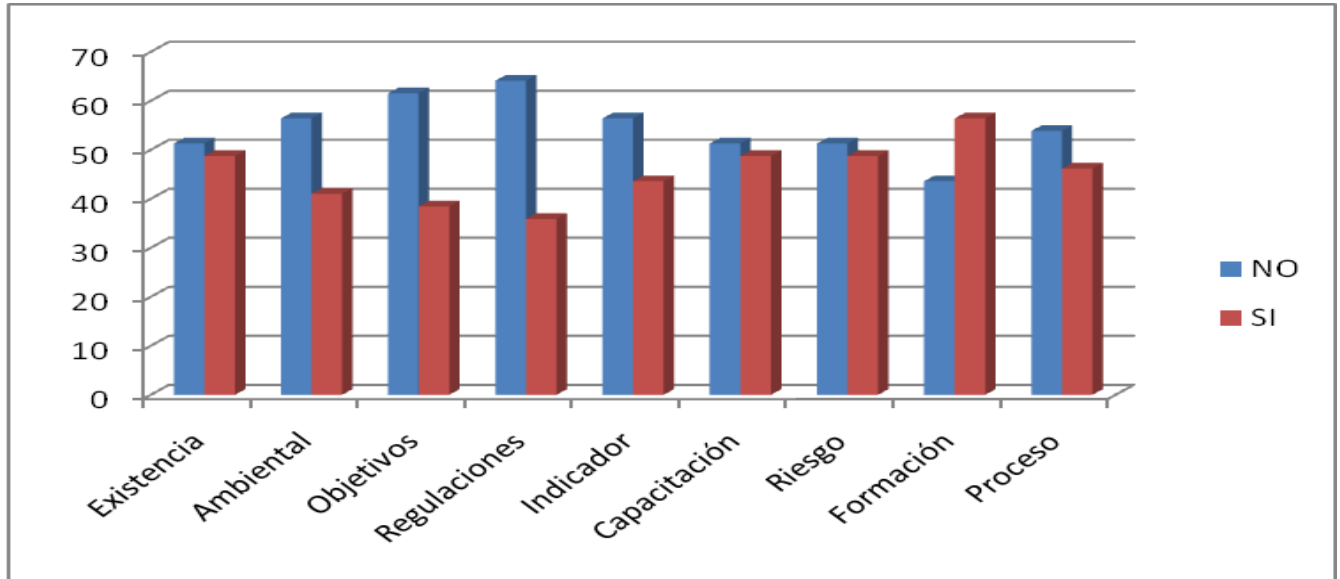


Resultado de la encuesta 1 (preguntas del 15-25)





Resultados de la encuesta # 2





Anexo N: Plan de capacitación

ACTIVIDAD CAPACITANTE	MATRICULA		FECHA		Modelo Formación	DIRIGIDO A:	SEDE	APROBADO	%
	PLAN	REAL	INICIO	TERM.					
1.- Comité de expertos e idoneidad	5		25/1	27/1	Perfecc	Miembros	CIRAH		
2.- Organo de Justicia Laboral (1)	5		6/2	6/2	Perfecc	Miembros	CIRAH		
3.- Comité Evaluación	5		14/1	14/1	Perfecc	Miembros	CIRAH		
4.- Curso de Seguridad y protección	3		15/3	30/3	Habilitac	Agentes	A.Sepro		
5.- Estudio Resolución 177	51		5/1	30/3	Perfecc	T/trabaj	CIRAH		
6.- Reglamento Disciplinario Intern	51		T/L	T/L	Perfecc	T/Trabaj	CIRAH		
7.- Procedimientos Control almacén	1		9/1	13/1	Perfecc	Migdalia	Esc. Capac.		
8.-Control Interno. Estudio Guía Supervisión	4		10/2	11/2	Perfecc	Economía R.Human	CIRAH		
9.- Curso Suelos, cultivos varios	1		21/1	30/1	Habilit	Bárbaro	CIRAH		
10.- Estudio Normas y procedimiento. Higienización	4		13/2	15/2	Taller	Asist.Serv	CIRAH		
11.- Est. Programa Higiene Textil	1		16/2	25/2	Taller	Irma	CIRAH		
12.- C. Operadores Grupos Elect.	4		11/4	16/4	Habilitac	Operadores	CIRAH		
13.-Estudio Plan Prevención.Res.60	7		T/J	T/J	Perfecc	Cons.Dir	CIRAH		
14.-Estudio Plan Prevención.Res.60	40		T/L	T/L	Perfecc	T/Trabajad	CIRAH		
15.- Normas y proced.R. Humanos	1		T/V	T/V	Perfecc	Maricela	CIRAH		
16.-Recalificación choferes	2		15/6	20/6	Perfecc	Choferes	Esc.Auto		
17.- Estudio del Convenio Colectivo de trabajo 2013	1		22/1	25/1	Perfecc	Yordanka	CIRAH		

Confeccionado por:
Maricela F.Pascual Acosta
Técnica "B" Gestión Recursos Humanos

Revisado:
Luis Angel Zaldivar Montero
Administrador

Anexo Ñ: Matriz DAFO

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Amenazas	Ponderación	Evaluación	P x E
1. Progresivo deterioro del medio ambiente	2	1	2
2. Insuficiente cultura ambiental de la comunidad	3	2	6
3. Dificultades de acceso a nuevos conocimientos para los trabajadores	15	1	15
4. Migración laboral de médicos e investigadores	15	1	15
5. La situación económica del país está afectada por la Crisis Económica Mundial	10	2	20
Oportunidades			
1. Existencia de una Estrategia Ambiental provincial.	2	4	8
2. Existencia de una amplia legislación sobre medio ambiente.	10	4	40
3. Existencia de una delegación del CITMA preocupada y ocupada de la Gestión Ambiental del territorio.	3	3	9
4. Existencia de instituciones y organizaciones dedicadas a la temática ambiental en el ámbito nacional e internacional.	5	3	15
5. La institución es objeto de estudio para desarrollar el proceso de formación visto desde una perspectiva medioambiental.	20	4	80
6. La organización puede solicitar un estudio más exhaustivo sobre el proceso de formación visto desde la una perspectiva ambiental.	15	4	60
Total	100		270

Si la sumatoria de los resultados de los factores externos es superior a 250 puntos quiere decir que el sistema está en posición ventajosa, predominando las **oportunidades**.



Debilidades	Ponderación	Evaluación	P x E
1. En la institución el proceso de formación no contribuye con la dimensión ambiental.	10	1	10
2. Baja capacitación ambiental en la organización.	15	1	15
3. La planeación estratégica no se desarrolla eficazmente	3	2	6
4. Desconocimiento de los Impactos ambientales provocados por la organización.	8	1	8
5. No existencia de políticas, objetivos y metas ambientales.	5	1	5
6. Deficiente divulgación de los problemas y acciones que se realizan a favor del medio ambiente en la organización.	5	2	10
7. La dirección no trata las cuestiones de formación ambiental como un factor clave para su desempeño.	4	2	8
Fortalezas			
1. Profesionales altamente calificados.	15	3	45
2. Existencia de un área de higiene y epidemiología especializada en temas e impactos medioambientales.	15	4	60
3. Disponibilidad de recursos para fomentar el desarrollo del proceso de formación visto desde una perspectiva ambiental.	11	4	44
4. La entidad crea y actualiza planes de capacitación.	4	3	12
5. Acceso a la bibliografía sobre medio ambiente.	5	3	15
Total	100		238

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Como la sumatoria de los resultados de los factores internos es inferior a los 250 puntos, está indicando que la institución se encuentra en posición desventajosa predominando las **debilidades**.

Luego de determinar la situación actual de la empresa ante su entorno, se confecciona la matriz DAFO



Matriz de impactos cruzados por ponderación.

Factores	O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	O-6	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5	TOTAL
F-1	3	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	19
F-2	2	1	1	1	3	1	2	2	1	2	1	17
F-3	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	14
F-4	1	1	1	2	3	2	1	1	1	2	1	16
F-5	3	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	15
D-1	3	3	3	2	4	3	1	1	2	2	1	25
D-2	3	3	2	4	4	4	2	1	1	1	2	27
D-3	3	2	2	1	4	4	3	1	1	3	1	25
D-4	2	4	3	3	1	2	2	1	1	3	1	23
D-5	2	4	3	2	4	3	2	3	1	1	1	26
D-6	3	2	1	2	4	3	1	1	2	1	1	21
D-6	3	2	3	2	4	4	1	1	2	1	1	24
TOTAL	29	26	22	21	36	30	20	17	15	21	15	252

Como se puede apreciar la institución se encuentra en el tercer cuadrante ya que en estos momentos es una organización débil y con oportunidades por lo que debe seguir una estrategia adaptativa y reducir o eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades.