

**Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial**

**DINAMIZACIÓN DE LA DIMENSIÓN
AMBIENTAL EN EL PROCESO DE
FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN EL HOSPITAL GENERAL UNIVERSITARIO
VLADIMIR I. LENIN**

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

AUTOR: Roberto Carlos Tellez Vega

TUTOR: MSc. Yunelsy Ortiz Chávez

Holguín, 2013



“La vida es un regalo que Dios nos hace a los seres humanos, así que vive y has en tu existencia al menos una obra por lo cual sentirte orgulloso de Dios”

Roberto Carlos Téllez

DEDICATORIA

A Dios, por entenderme y apoyarme aun cuando no he sido el mejor de los ejemplos a seguir; siempre he contado con su aliento en todo momento,

A mis abuelos, por ser las raíces más profunda de este árbol maravilloso que es mi familia y creer que siempre se puede

A mi mamá, por enseñarme que en el mundo no todo es color de rosa y que hay cosas que requieren de todo nuestro sacrificio; aquí está mami lo que un día te prometí,

A mi tía, por ser el alma de la casa y fuente de inspiración de toda la familia

A mis tíos por siempre estar tan pendiente de todos

A mis queridos hermanos, este triunfo es también de ustedes,

A todos mis amigos, recuerden que seguimos siendo: todos para uno y uno para todos

AGRADECIMIENTOS

Dediqué una parte de mi tiempo asombroso para confeccionar mis agradecimientos, pensando en todas las personas que realmente me gustaría incluir; después de reflexionar un poco al respecto me percaté que eran muchas y que por tanto no me gustaría dejar de mencionar alguna. Es muy difícil dejar plasmado mi agradecimiento a todas aquellas personas que me han brindado su apoyo durante mis años de estudios y en la vida.

Siempre pensé que debería incluir a todos por cortesía o formalidad pero después me decidí a que solo estuvieran los que de veras se lo han merecido, los que siempre estuvieron a mi lado, o quienes en esta etapa de mi vida me hayan enseñado algo.

A toda mi familia: A mis queridos abuelos que me han educado para ser un triunfador de esta vida, a mi mamá que es Sol de mis días y la Luna de mis noches, a mis tíos que me enseñaron a disfrutar de la secuencia de los días y a sentirme dichoso de mi existencia, a mi tía Yohandra que es mi musa profesional y mi ejemplo a seguir, a mis hermanos que me enseñaron que el amor al igual que muchas otras cosas hay que cultivarlo porque al final uno recoge lo que siembra, a Marisol por ayudarme y darme apoyo, a mi primo Rolí por estar ahí y arrimarme el hombro a cada rato.

A mis amigos: Yoandrys, Monje, David, Ronni, Jandi, Jairo, Yunior, Ramón, Toni, Dionni, Jorge C., Corso, José, Jorge, Raciél, Frangel, Marcel, Madera, Manuel, Yunierkis (la prueba), Daniel, Químico, Robín, Carlos H, José C., Leonardo, a los de cerca y a los de lejos sin dudas los verdaderos, porque sé que siempre me desean lo mejor y con un saludo, un consejo, un regaño me convierten en mejor persona.

A mis amigas: a Ahilín, Milena, Yanet, Elizabeth (Lili), Yadira, Lorena, Adriana, Mara, Alianna, Gretel, a todas las que una vez les quite merienda o me aceptaron lindo, alto y fuerte gracias por existir.

A la comunidad académica de la universidad, en especial al claustro de la carrera de Ingeniería Industrial por su esmerada atención en estos últimos 5 años de mi formación.

A mi tutora por el sacrificio y el tiempo dedicado

A mis compañeras y compañeros de aula, por darle sentido a estos años, no sé qué hubiera hecho sin ustedes, creo que no habría tenido a quién hacerle mis chistes

A todos los que me brindaron su apoyo durante todo este tiempo

A todas aquellas personas que un día soportaron algo feo de mí, y a pesar de eso me ayudaron y apoyaron para realizar este sueño

A todas aquellas personas que un día le soporte algo feo, gracias por enseñarme mis fallas, me obligaron a ser superior y a dar lo mejor de mí

A todas las personas que me dieron su amor incondicional

A quienes admiro, aprecio y que saben que son el espejo donde siempre me miro

A todas las personas que una vez creyeron en mí

A las musas que han pasado y me han enamorado más de esta vida

Y a ti.

El progreso de la humanidad depende de las nuevas técnicas de los nuevos descubrimientos y de las nuevas ideas.

Sydney Brenner

SÍNTESIS

Las organizaciones están llamadas a trabajar en pos de lograr que sus trabajadores se encuentren cada vez más capacitados y preparados para desarrollar su trabajo, debido a la importancia que hoy ocupa el hombre dentro las mismas, siendo ello determinante para la mejora de sus resultados. Por esta razón en la actualidad, se deriva como problema científico a resolver la dinamización de la dimensión ambiental y el proceso de formación de los RH, así como la no existencia de una metodología que permita a los directivos de las organizaciones la toma de decisiones efectivas en este sentido. Para dar solución al problema, se plantea como objetivo general diseñar y aplicar de forma parcial una metodología para la dinamización de la formación con perspectiva ambiental. Se elaboró el marco teórico referencial de la investigación donde aparecen recogidos los elementos fundamentales que permiten adentrarse en el estudio del tema. Se diseñó la metodología con la aplicación parcial en el área de RH del Hospital Lenin, se diagnosticó el estado actual; se determinaron las deficiencias existentes, a partir de las cuales se trazaron las estrategias de solución que debe seguir la organización. Se aplicaron métodos teóricos y empíricos que contribuyeron en el cumplimiento del objetivo propuesto. Con la realización de la investigación se obtuvieron como principales resultados el diseño de la metodología, la definición de dimensiones, variables esenciales a considerar, indicadores así como el diseño y validación de los instrumentos y técnicas para la dinamización de la formación con perspectiva ambiental.

"To dance with God, the creator of all things, is to dance with oneself"

Gary Zukav

ABSTRACT

The organizations are called to work after achieving their workers to be more and more qualified and preparations to develop their work, due to the importance that today the man occupies inside of the same ones, being determinant for the improvement of their results. For this reason at the present time, he is derived as scientific problem to solve the up grade of the environmental dimension and the process of formation of the RH, as well as the non existence, at least in an explicit way, of a methodology that allows the directive of the organizations the taking of effective decisions in this sense. To give solution to the problem, it thinks about as general objective to design and to apply in a partial way a methodology for increasing of the formation with environmental perspective. The theoretical structure of the investigation was elaborated where they appear picked up the fundamental elements that allow going into in the study of the topic. The methodology was designed with the partial application in the area of RH, the current state was diagnosed; the existent deficiencies were determined, starting from which the solution strategies were traced that it should follow the organization. The oretical and empiric methods were applied that contributed in the execution of the proposed objective. With the realization of the investigation they were obtained as main results the design of the methodology, 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 perspective environmental.

“Compartir el conocimiento es una acción de seres inteligentes, que han comprobado que el conocimiento es un bien que crece a medida que se comparte”

Mario Héctor Vogel

INDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA DINAMIZACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN CON PERSPECTIVA AMBIENTAL	7
1.1 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. ORÍGENES, DEFINICIONES Y ENFOQUES ACTUALES	7
2. LA FORMACIÓN. DEFINICIONES Y ELEMENTOS CLAVES	9
2.1.1 MODELOS Y ENFOQUES PARA LA FORMACIÓN	11
3. LA GESTIÓN AMBIENTAL: CONCEPTOS, MODELOS Y ELEMENTOS ESENCIALES	13
3.1 MODELOS DE GESTIÓN AMBIENTAL.	15
4. LA DINAMIZACIÓN. ANÁLISIS Y CONCEPTUALIZACIÓN	17
4.1 DINAMIZACIÓN. DEFINICIONES	17
DINAMIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA FORMACIÓN CON PERSPECTIVA AMBIENTAL	18
5. <i>El hospital</i>	19
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO	21
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA LA DINAMIZACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN AMBIENTAL DE LOS RH Y LA DMA EN EL HOSPITAL GENERAL UNIVERSITARIO "V. ILICH LENIN"	23
2.1 METODOLOGÍA GENERAL PARA LA DINAMIZACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN CON PERSPECTIVA	25
2.1.1 FASE I. PREPARACIÓN PREVIA	33
2.1.2 FASE II. DIAGNÓSTICO	35
<i>Etapa I. Caracterizar la organización y el área principal objeto de estudio</i>	35
<i>Etapa II. Determinar la situación actual de la institución</i>	37
2.1.3 FASE III. IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS DINAMIZADORES DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS RH Y LA DMA.....	39
<i>Etapa III. Elementos dinamizadores de la DMA y el proceso de formación de los RH</i>	39
2.1.4 FASE IV. DINAMIZACIÓN	40
<i>Etapa V. Implementación</i>	40
<i>Etapa VI. Confección de las técnicas y herramientas a utilizar</i>	41
2.1.5 FASE V. EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA.....	42
2.2 CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO	42
CAPÍTULO III. APLICACIÓN PARCIAL DE LA METODOLOGÍA PARA LA DINAMIZACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN VISTO DESDE UNA PERSPECTIVA AMBIENTAL EN EL HOSPITAL LENIN	45
3.1 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA DINAMIZACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN CON PERSPECTIVA MEDIOAMBIENTAL EN EL HOSPITAL GENERAL UNIVERSITARIO VLADIMIR ILICH LENIN	46
3.1.1 <i>Fase I. Preparación Previa</i>	46
3.1.2 FASE II. DIAGNÓSTICO	47
<i>Etapa I. Caracterizar la organización y el área objeto de estudio</i>	47
<i>Etapa II. Determinar la situación actual de la institución</i>	51
3.1.3 FASE III. IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DINAMIZADORES DEL PROCESO DE FORMACIÓN CON LA PERSPECTIVA AMBIENTAL	55
ETAPA III. ELEMENTOS DINAMIZADORES DE LA DMA Y EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LOS RH.	58
<i>Etapa IV. Confección de indicadores para medir la integración de los elementos dinamizadores de la DMA y el proceso de formación de los RH</i>	59
2.1.4 FASE IV. DINAMIZACIÓN	60
<i>Etapa V. Implementación</i>	60
3.2 CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO	61
VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES	63
CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	64

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo moderno, competitivo, cambiante, donde más allá de las necesidades persisten las realidades. Durante el transcurso del siglo XXI, la realidad económica se ha visto sometida a vertiginosos y continuos cambios. El rápido desarrollo de nuevas tecnologías, el avance de los sistemas de producción y servicios, la necesidad de presentar un sistema eficiente y competitivo han modificado la fisonomía de las organizaciones y la estructura interna de las mismas, evidenciando la necesidad de aplicación de novedosas técnicas y metodologías de gestión. Por lo que podemos afirmar que las entidades precisan de una serie de herramientas que le permitan afrontar con éxito los desafíos a los que se ve sometida.

Hoy más que nunca estos elementos de flexibilidad y adaptabilidad al entorno garantizan la necesaria evolución de las empresas constituyendo variables estratégicas cuya inversión es, a todas luces, significativamente rentable. En este sentido la formación es un valor añadido indispensable para alcanzar los objetivos de calidad y competitividad en un marco de desarrollo personal y eficacia profesional, propios de toda organización con evidente proyección de futuro (Harper y Lynch, 1992). Otros autores como Des Horts, Bueno Eduardo, Chiavenato Idalberto, 1989 consideran que el estudio de las personas es el elemento básico para comprender las organizaciones y particularmente la gestión de Recursos Humanos (RH). Los mismos coinciden en que las personas son el recurso más valioso de la organización. El autor Bueno Eduardo 1989, afirma que para vencer los retos que se presentan en la gerencia, los directivos deben entender el potencial de los RH, asegurarlos, conservarlos y desarrollarlos.

La mayoría de las entidades no disponen correctamente de este indispensable valor añadido ya que para ello se necesita de transformaciones profundas, tanto en el pensamiento como en los procedimientos que deben utilizarse, particularmente en el relacionado con la formación de los RH y su dinamización, permitiendo los cambios necesarios en las competencias individuales y organizacionales

Múltiples especialistas coinciden en denominar a la nueva sociedad, como "sociedad del conocimiento" (Drucker, 1976; CAF, 1991; Hax, 1992 Gell y Monzón, 1994; Palom, 1995; Moreno, 1999; Bueno y Morcillo, 1999), donde el conocimiento individual e institucional constituye una ventaja competitiva básica, al permitir la continua diferenciación exigida a las organizaciones en un entorno turbulento. Todo ello conlleva a fomentar cada vez más la formación dentro del sistema de GRH. En todos estos modelos, de una u otra forma, se aborda la formación como un componente importante del sistema de capital humano, evidenciándose el papel preponderante que se le otorga en varios modelos.

En el modelo Marrero (1996) diseñó un procedimiento para la gestión de la formación de los RH en las organizaciones integrado por tres etapas: planeación, organización – ejecución y evaluación. Bastante acertado sin embargo el proceso de formación actualmente cuenta con un reconocimiento de su necesidad e importancia, pero su uso está poco desarrollado y tiene insuficiente frecuencia en la práctica.

En un mundo globalizado como el nuestro se hace inminente que los seres humanos respondamos con urgencia ante el llamado de la naturaleza. Las organizaciones además de estas dificultades con el proceso de formación enfrentan una problemática mayor aún, el talón de Aquiles mundial; el medioambiente ha dado claras muestras de su deterioro en las últimas décadas, el cambio climático, la desertificación, la sequía, la contaminación del suelo y de las aguas, el agujero en la capa de ozono y el efecto invernadero son algunas muestras de que el hombre olvidó cuidar el entorno y además su vida.

En las últimas décadas se manifiesta en personas, organizaciones y países la preocupación y prioridad por salvar el futuro de la humanidad. Esto responde a las exigencias del mercado y la sociedad, de que los productos y servicios sean "amigables" con el entorno, y por el impacto positivo que tiene el mejoramiento ambiental en la competitividad de las organizaciones. Además de comenzar a pagar la deuda del hombre con la madre naturaleza. Gracias a esto el mundo empresarial atraviesa por una tendencia donde solucionar los problemas ambientales y las desviaciones en los RH es lo más importante, pero todavía existen brechas aquí, aunque están fundamentadas la bases para explotar no existe una técnica o herramienta que priorice la aplicación de elementos dinamizadores que designen mecanismos o metodologías para enfrentar el proceso de formación con la Dimensión Medio Ambiental (DMA) y fusionarlos como un todo. Brindando como salida la dinamización de la dimensión ambiental en el proceso de formación.

Lo anterior deriva la necesidad de que el RH llegue a tener los conocimientos, habilidades, actitudes requeridas y este directamente relacionado con el proceso de formación en cuanto al medioambiente, también se considera que aún existen elementos a trabajar en la DMA y RH por lo que la dinamización de los mecanismos más

importantes de cada una de estas grandes esferas se hace inevitable en la búsqueda de responder a sus necesidades.

En Cuba la situación no es muy distante de la que se plantea, se cuenta con un sistema político comprometido con el medio ambiente (MA), pero esto no lo deja libre de deficiencias en las condiciones actuales y futuras, por lo que se atraviesa por incorrecciones en la gestión de los RH principalmente en el proceso de formación además de insuficiencias en DMA obstaculizando estos el desarrollo económico y social de las organizaciones del país.

Es evidente que se necesita el pensamiento científico que nos propicie una nueva alternativa de formación con una perspectiva ambiental, numerosos autores han trabajado los posibles enfoques (Campaña Pascual 1989; Koontz y Wehrich, 1990; Ferry, 1992; Esteban Bolea, 1994; Corrella Vilariño 2004; Pino Alberto, 2004; Rey Santos 2007), teniendo como punto en común que formación es una parte integrante en la promoción de los diversos tipos de aprendizaje para el desarrollo humano, nos tantee no ha sido implementada en la DMA a nivel organizacional, ni se distingue la activación de sus elementos esenciales, existen deficiencias en las metodologías y en sus procedimientos a la hora de enfrentarse a la formación desde la perspectiva ambiental con un enfoque estratégico, de proceso, apoyado y permanente en una filosofía de mejora continua. Esto implica que las organizaciones deban abrirse paso y crear metodologías viables para llevar a cabo el proceso de formación con vista ambiental a través de la dinamización de sus elementos esenciales, de forma que se obtengan los resultados esperados.

La salud pública en Cuba se divide en tres niveles (primario, secundario, terciario) y se rige por principios como: la orientación profiláctica; el carácter estatal socialista; integridad y desarrollo planificado; la unidad de la ciencia, la docencia y la práctica médica; la participación de las masas, la colaboración internacional e internacionalismo (Hernández Junco)2009.

En los hospitales se realizan actividades, donde interviene de forma activa, tanto el diagnóstico como 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. Villa González (2006)

Los hospitales a medida que dan respuestas a los problemas de salud que afectan hoy a la sociedad crean otro mayor aún, la contaminación ya que estas instalaciones se convierten además en focos contaminantes del medioambiente, debido a los desechos que emanan al entorno, no detallan ni practican la formación con perspectiva ambiental y durante el proceso formativo los trabajadores no son bien seleccionados, no adquieren la suficiente capacitación y además no son evaluados como es debido en referencia a temas ambientales. López Núñez (2008)

El presente trabajo fue realizado en un centro hospitalario de gran importancia para la provincia de Holguín, que es una unidad del Sistema Nacional de Salud (SNS), subordinada administrativamente al Órgano del Poder Popular y metodológicamente a la Dirección Provincial de Salud.

Los hospitales mantienen como prioridad desarrollar su sistema de gestión medioambiental dado los desechos que estos emanan al entorno. Actualmente existe 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. Las instituciones prestadoras de salud deben procurar un buen manejo, de su sistema medioambiental. Así como elaborar metodologías y actividades necesarias para el desarrollo de la gestión integral de residuos hospitalarios.

Sobre la base de lo analizado anteriormente se define como **problema científico** de esta investigación: ¿Cómo dinamizar el proceso de formación con una perspectiva ambiental de los RH en el Hospital General Universitario "Vladimir Ilich Lenin"?

Para dar solución a este problema científico se formuló la **hipótesis** que el diseño de una metodología para la dinamización de la dimensión ambiental en el proceso de formación de los RH con un enfoque estratégico, de proceso, participativo, permanente y apoyado en una filosofía de mejora continua contribuirá a una mejor calidad de vida en las organizaciones hospitalarias.

Este trabajo de diploma persigue como **objetivo general**: Elaborar una metodología para la dinamización de la formación con perspectiva ambiental en los hospitales.

El **objeto de investigación** es el proceso de formación de los RH y el campo de acción la DMA en el proceso de formación de los RH en el Hospital General Universitario "Vladimir Ilich Lenin".

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

Recopilar la información que permita conocer los fundamentos teóricos y metodológicos de la DMA y dentro de ella los aspectos asociados a la formación de los RH en el Hospital General Universitario "Vladimir Ilich Lenin".

Diseñar una metodología para la aplicación y dinamización de la formación con perspectiva ambiental en los hospitales que permita elevar la calidad de vida en el colectivo laboral y social.

Aplicación parcial de una metodología para la dinamización de la formación con perspectiva ambiental en el Hospital General "Vladimir Ilich Lenin" que permita elevar la calidad de vida en el colectivo laboral y social.

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes **métodos teóricos** y **empíricos**, asociados a este tipo de investigación, entre los que se encuentran:

1. Métodos teóricos: En la construcción del marco teórico referencial, se utilizaron técnicas como:
 - ✓ Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada, así como de la experiencia de personas y especialistas consultados para desarrollar el análisis del objeto de estudio en sus partes
 - ✓ Histórico – lógico: para elaborar las etapas por las cuales ha transitado el estudio de la formación, la DMA y la dinamización tanto en el contexto internacional como nacional, en todos los ámbitos que en esta se incluyen
 - ✓ Inductivo – deductivo: para diagnosticar la formación con perspectiva ambiental, y en el diseño y aplicación de la metodología.
 - ✓ Sistémico estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, y considerando el carácter sistémico.
2. Métodos empíricos: Para la confección de la metodología y su posterior aplicación, auxiliándose de encuestas, entrevistas, observación directa, método de expertos, método de concordancia de Kendall para alcanzar el consenso, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo), así como la utilización de los paquetes estadísticos SPSS 20.0 y herramientas del paquete de Microsoft Office.

Estructura de la Tesis:

En el presente documento, la tesis se estructura en introducción y tres capítulos articulados en torno a contenidos definidos con claridad y diferenciados:

En la introducción se realiza la evolución de la problemática para declarar el problema científico y el resto de los componentes del diseño metodológico de la investigación.

En el Capítulo I, una vez realizado el análisis bibliográfico de la literatura más relevante sobre el tema objeto de estudio, se propone el marco teórico referencial que sustenta la investigación.

En el Capítulo II, se realiza una revisión de las metodologías más adecuadas y se realiza una propuesta metodológica con orientación ambiental basada en los análisis de cada metodología ajustándola al contexto institucional cubano.

En el Capítulo III, se realiza una aplicación de la metodología y valoración parcial en el “Hospital General Universitario Vladimir Ilich Lenin” que evidencia la factibilidad práctica de lo implementado y al final se presentan las conclusiones más relevantes obtenidas en esta investigación, un conjunto de recomendaciones, la bibliografía consultada y un grupo de anexos que complementan la información.

“La inteligencia tiene dos fases distintas, la de creación y la de aplicación, cuando aquella no se une a esta, hace desventurados y mártires, enfermos incurables del dolor perpetuo de la vida, la de aplicación, con ser menos noble, es más adecuada y necesaria a la existencia, una y otra mezcladas, son el germen escondido del bienestar de un país”

José Martí

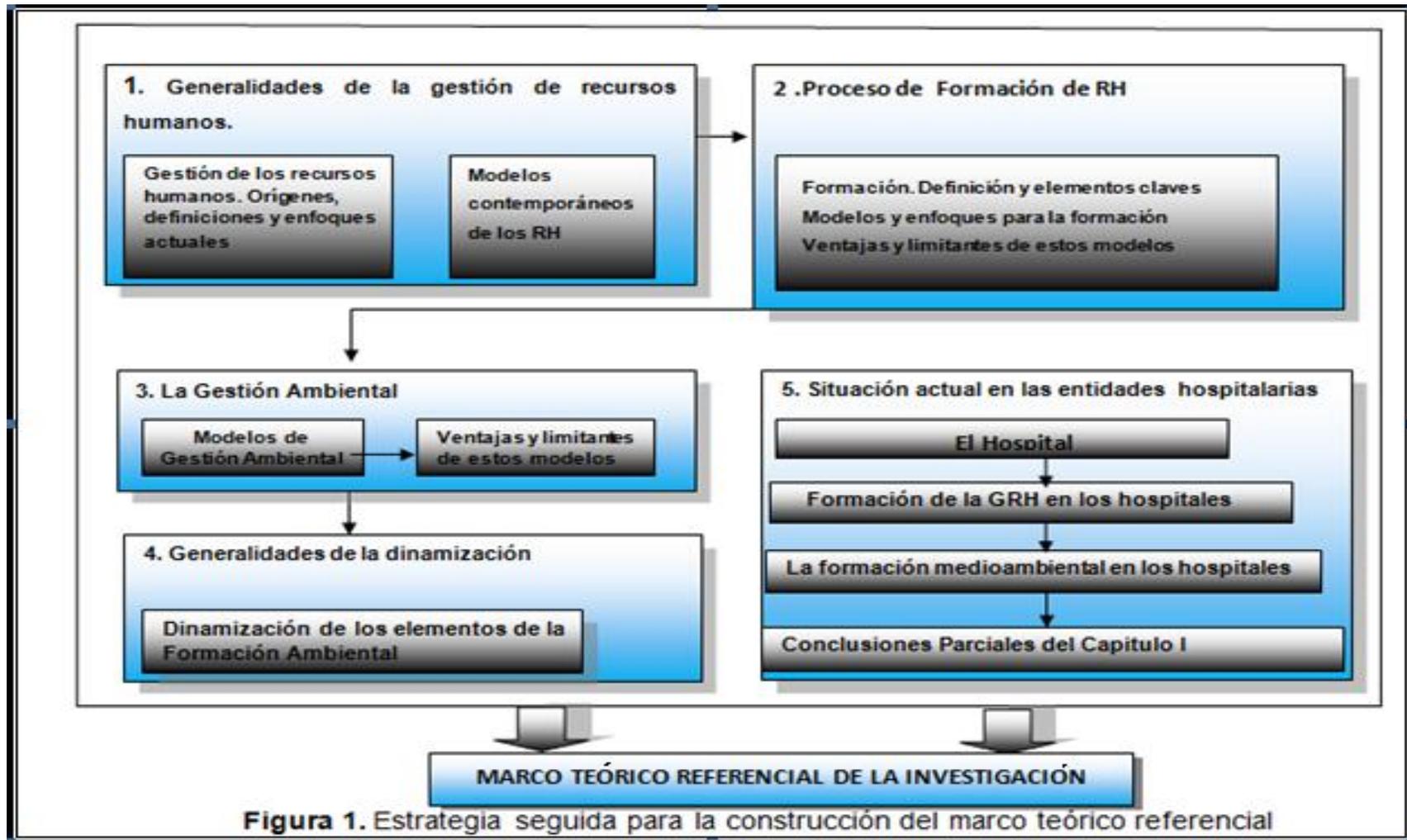
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA DINAMIZACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN CON PERSPECTIVA AMBIENTAL

Partiendo de la revisión de la literatura especializada, tanto internacional como nacional, referente al tema de investigación, el presente capítulo se estructuró de forma tal que muestre el estado del arte y la práctica sobre el tema objeto de estudio, sentando así las bases teóricas de la investigación. El hilo conductor para la construcción del marco teórico referencial se muestra en la **figura 1**.

Los objetivos del capítulo son:

- ✓ Realizar un análisis teórico referente a la formación con perspectiva ambiental, a partir de los diferentes elementos y enfoques actuales
- ✓ Demostrar la necesidad de la concepción de una metodología para la medición y mejora continua de la formación con perspectiva ambiental en las organizaciones.

El capítulo se estructura en cinco epígrafes; en el primero se exponen los orígenes, definiciones y enfoques actuales de la gestión de los RH, seguido por un análisis propio de la formación como principal proceso de la GRH. Luego se valora la gestión ambiental, el cuarto epígrafe es referido a las generalidades de la dinamización, en el quinto se hace referencia a la situación actual de las entidades hospitalarias y por último se exponen las conclusiones derivadas del capítulo.



1.1 Gestión de los Recursos Humanos. Orígenes, definiciones y enfoques actuales

Desde inicios del siglo XX surgen los primeros precursores de la actual GRH, y a mediados de siglo comienza a tratarse el tema de la administración de personal, el cual ha evolucionado hasta la actualidad a través de diversos enfoques, hasta lo que hoy se conoce como la gestión del conocimiento en desarrollo. Según Cuesta Santos (2010), plantea que todo este proceso de GRH ha comprendido fundamentalmente "... tres paradigmas: los RH como costo, como activo y como inversor de su potencial o capital humano".

Los estudiosos del tema utilizan diversos enfoques para denominar a la GRH, tales como gestión de capital humano (Schultz, 1956; Becker, 1964), gestión del talento humano o gestión de personas (Chiavenato, 2009), los cuales defienden diversos puntos de vista al respecto, pero que al final todos se refieren a la gestión de las personas que se encuentran insertadas en una organización. Es por esta razón que en la presente investigación se asumen la utilización de estos términos genéricos y al respecto Cuesta Santos (2010) plantea: "... al significar personas insertadas en determinada organización, no hay despersonalización o negación de la individualidad y el subjetivismo, todo lo contrario, se considera la esencia humana de las personas en el trabajo, dada por el conjunto de sus relaciones sociales, que también abarca a esa organización laboral".

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el "activo" más importante de la misma; de allí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. Partiendo del hecho de que el RH ha dejado de ser un recurso más con los que cuentan las organizaciones para convertirse en el recurso estratégico que se debe optimizar. Por esta razón, la GRH constituye una vía esencial para poder alcanzar de una forma coherente, consistente e integral sus necesidades, de manera que el RH perciba que es el "activo" más importante de su organización y esto produzca una satisfacción que se manifieste en una acción consecuente en aras de la misión organizacional.

Existen varias definiciones de GRH, pues diversos autores y especialistas han emitido sus criterios al respecto, o han aportado elementos para su concepción, entre los que se destacan: Beer (1989), Besseyre (1990), Quintanilla (1991), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Bustillo (1994), Menguzzato y Renau (1995), Werther y Davis (2001), Zayas Agüero (2002), Marrero Fornaris (2002), Ronda Pupo (2003), Morales Cartaya (2006), Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010).

Considerando la definición de Morales Cartaya, 2006 de gestión integrada de los RH y la adoptada en el país en las NC 3000: 2007. Vocabulario, como el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), plantea que es "el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones,

procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GRH y externa con la estrategia de la organización, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”.

A partir de la definición referida anteriormente se observa la necesidad de trabajar en la actualidad en pos de una gestión estratégica de RH. Existen tres elementos que la distinguen que son “la consideración de los R.R.H.H como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional”. Al respecto es válido destacar la coherencia de estos elementos atendiendo a los que deben seguir las organizaciones en la actualidad para su mejor desempeño organizacional, pues todavía no se ha logrado el cumplimiento y apropiación de estos aspectos. Los R.R.H.H constituirán en el recurso competitivo más importante, los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias que son requeridos por la actual GRH estratégica, además se habla en términos de GRH y del conocimiento, la cual es la encargada de la gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica, y la formación como intangible supremo que se expresa a través de las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal de la GRH. Un elemento esencial en la actualidad, es la formación de los RH la cual debe ser vista como una inversión y no como un costo. Cuesta Santos (2010)

Modelos contemporáneos de GRH (Ver anexo 1)

Durante muchos años se ha trabajado en torno a la GRH, así como el perfeccionamiento de cada uno de sus subsistemas. Muestra de ello lo son los modelos contemporáneos de RH desarrollados, encontrándose entre ellos el Sistema de GRH de la Corporación Andina de Fomento, así como los modelos de Beer y colaboradores (1989), Besseyre (1990), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Bustillo (1994), Puchol (1995) Werther y Davis (2001), y Chiavenato (2002 y 2009), entre otros.

Además de estos modelos antes citados, es válido señalar, que se han desarrollado otros, tales como el modelo de Cuesta Santos (2005 y 2010), que se basa en el modelo de Beer y colaboradores (1989) y el modelo de gestión integrada de los RH de Morales Cartaya (2006) que tiene su base teórica en el modelo de Beer y colaboradores (1989) y en el de Cuesta Santos (2005).

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) elaborado y conceptualizado por Morales Cartaya (2006) en su tesis doctoral, sirvió de fundamento a las NC del grupo 3000 del 2007: estableciéndose en estas al hombre en la base para el progreso de cualquier organización, es por ello que el logro de su formación está estrechamente vinculado al cumplimiento de los objetivos organizacionales y a su mejor desempeño.

Como en la actualidad el RH constituye el elemento fundamental de cualquier organización se hace inevitable asumir un compromiso con la gestión de las necesidades de sus trabajadores, para que esto repercuta en su formación y por ende en el desempeño de los mismos. La formación es una componente de la GRH, la sociedad del nuevo milenio se encuentra inmersa en un proceso de profundas transformaciones. Estos cambios exigen de los RH la correspondiente adaptación, flexibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas. Para ello es esencial la **formación**, la cual se ha convertido en una variable estratégica de primera orden en las organizaciones exitosas.

2. La formación. Definiciones y elementos claves

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

- ✓ Sikula (1989) define: 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.
- ✓ 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.
- ✓ Milkovich & Boundreau (1994) definen la formación como un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.
- ✓ Siliceo (1996) define a la capacitación como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.
- ✓ Rul-lán (1997) asevera que formación, entrenamiento, capacitación, instrucción y adiestramiento son conceptos que se usan continuamente en la empresa para significar, con ciertos matices, el proceso de desarrollo de los

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

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), 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: 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.

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. Se puede afirmar que aunque existen diferencias entre los variados términos que se emplean en materia de formación, todos deben tener como meta común: dotar a directivos y trabajadores de la organización de una serie de cualidades tanto técnicas como humanas, que le permitan afrontar con garantía de éxito los cambios a los que puede verse sometida

actualmente y en el futuro. Sin embargo existe la necesidad de aplicar una metodología que reúna los elementos para contribuir a la formación profesional, adaptar los conocimientos, habilidades y actitudes a las circunstancias.

2.1.1 Modelos y enfoques para la formación (Ver anexo 2. tabla 1)

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 & 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 & 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. Plantean la necesidad de la evaluación pero no ofrecen un sistema integrado para llevarla a cabo.

4. Flores & 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 proceso, 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. Se analizaron además los enfoques propuestos por Lapeña (1995), Chiavenato (1999) y otros, donde se evidencian limitaciones similares a las abordadas anteriormente.

5. Estrategia de formación ambiental (2010) de la universidad de Pinar del Río

Proponen un modelo de perfeccionamiento de la formación ambiental a través de la dimensión curricular en los programas de pregrado y de postgrado, destacan fundamentalmente la capacitación del colectivo pedagógico atendiendo al basamento teórico y metodológico que fundamenta la construcción de un “nuevo saber ambiental” pertinente a la sostenibilidad, para la implementación de las acciones estratégicas específicas. Sin embargo este modelo incide superficialmente sobre aprendizaje organizacional, no ofrece cómo dinamizar el proceso formativo, no aborda suficientemente la dimensión ambiental ni nos brinda como medirla y contribuir a su mejora continua.

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

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

2. Resolución 21/1999 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS, 1999). Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. Tiene como objetivo establecer las normas que regulan la capacitación profesional de la fuerza de trabajo acorde a los principios y disposiciones establecidas para la aplicación de la política laboral y salarial en el Perfeccionamiento Empresarial. Establece los modos de formación y emite las orientaciones para la detección de necesidades formativas y elaboración del plan anual de formación, con un horizonte a corto y mediano plazo. Incluye el enfoque de las competencias, definiendo la competencia laboral como el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicadas por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo (MTSS, 1999). Este reglamento refiere la evaluación de las competencias laborales y manifiesta la necesidad de realizar la evaluación sin embargo no profundiza en este proceso de evaluación, que adolece de un carácter integral al no valorar en su totalidad los efectos de la formación. No fomenta el enfoque de las organizaciones que aprenden.

3. Sistema integrado de GRH para Unidades Básicas de Producción Cooperativa cañeras de la provincia Pinar del Río (Alfonso, 1999). Está integrado por varios subsistemas y entre ellos el de aprovisionamiento y desarrollo de 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 con un enfoque estratégico y de proceso, 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.

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

En los enfoques analizados se considera negativo que no consideraran a la formación atendiendo a su 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 dinamiza las tendencias analizadas, lo que indica la necesidad de una concepción que ofrezca dinamizar las tendencias analizadas.

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

3. La gestión ambiental: conceptos, modelos y elementos esenciales

Existe diversidad en los conceptos y definiciones de la gestión ambiental y la dimensión ambiental y es en este contexto que se logra su comprensión en toda su magnitud caracterizada por la intención de alcanzar el equilibrio entre la demanda de recursos naturales y la capacidad de la naturaleza de dar respuesta a estas necesidades

manteniéndose en una misma focalización, relejo de la sustentabilidad y que constituyen coincidencias en algunas de las expresiones de varios autores. **(Ver anexo 3)**

Para comprender la gestión ambiental es preciso partir del conocimiento de qué es gestión: conjunto de acciones medidas y acuerdos conducentes a mejorar la calidad de vida prevenir y mitigar los problemas ambientales. Como término, la gestión es tratada por varios autores, a continuación se hará un análisis de lo que plantean algunos Koontz & Wehrich (1990)

Es diseñar y mantener un ambiente en el cual, grupos de personas que trabajan mancomunadamente puede lograr fines u objetivos seleccionados. Estudios realizados recientemente por Nogueira (2004) y Pérez (2005), se hace un análisis detallado de los conceptos de gestión dados por numerosos autores, en ellos se concluye que sus funciones básicas son: planificar, organizar y controlar. La primera determina los resultados que ha de lograr la organización, la segunda especifica cómo se lograrán los resultados, y la tercera comprueba si se han alcanzado o no los resultados. Estas funciones básicas se relacionan entre sí a través de la función liderar, otras veces llamada dirigir, ejecutar, mandar o motivar. La gestión ambiental manifiesta en correspondencia con el término analizado planteándose entonces: como se pudo apreciar la gestión de forma general es la guía metodológica para gestionar cualquier proceso organizacional, incluyendo la dimensión ambiental. Muestra de esto son los conceptos de algunos autores que se muestra a continuación:

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 medioambiente 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: 2007

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 medioambiente. 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 2, (Ver anexo 4)** algunas de las definiciones anteriores tienen algunos atributos que resultan comunes.

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.

La gestión ambiental empresarial no es más que el proceso estratégico que asegura la sustentabilidad ambiental, planificando, ejecutando, controlando y mejorando las acciones que se desarrollan para la gestión de sus aspectos ambientales, interpretando las normas e instrumentos jurídicos para desarrollar e implementar su política ambiental. Un despliegue efectivo de los principales componentes del diseño estratégico y enfoque ambiental alineados con los instrumentos esenciales de los documentos rectores de la gestión ambiental en Cuba permitirá un desarrollo eficaz y competitivo a la institución que lo aplique. **(Ver anexo 5)**

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

sus impactos sobre el entorno. Entre sus principales exponentes encontramos a Rodríguez-Badal (1998), Ricart (1998), Epstein (2000), NCISO14000 (2000), Marrero Arias (2005) y Ortiz Chávez (2010). A continuación se abordan algunos de sus criterios en esta temática.

- ✓ Miguel Ángel Rodríguez-Badal y Joan Enric Ricart (1998). El Modelo de Excelencia Ambiental (M.E.M) nace a imagen y semejanza de los modelos que, en el ámbito de la calidad total, están siendo usados de manera creciente por compañías líderes de todo el mundo como importantes motores de la mejora de su gestión.
- ✓ Análisis Total de Stakeholders (T.S.A) de Marc J. Epstein (2000) Parte del análisis completo de los impactos o la influencia de las decisiones sobre los grupos de interés de la organización. Esto requiere identificar, medir y reportarlos beneficios y costos para los diferentes grupos de interés de los impactos ambientales de los procesos, productos o servicios que genera la organización.
- ✓ Modelo de gestión de las NC ISO 14000(2000). Sistemas de gestión medioambiental más difundidos, muy influenciado por las NC ISO 9000. Se basa en filosofías de mejora continua y enfoque estratégico y de sistema. Es aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones.
- ✓ Modelo Marrero Arias (2005). En estos se analizan los rasgos que son invariables 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 aporta mucho al desarrollo y formación de cualquier organización, en la **tabla 3 (Ver Anexo 6)** veremos un grupo de características que se consideran que deben evaluarse en estos modelos.

En los modelos de gestión referidos existen rasgos que pueden declararse 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 la dimensión ambiental que desarrolla la organización la implementación de planes de mejora del desempeño ambiental. Sin embargo se observan limitaciones asociadas al proceso de la formación de los RH ya que de los modelos estudiados muy pocos reconocen la vinculación entre la dimensión ambiental y el proceso de formación. No abordan la **dinamización** de elementos que favorezcan la formación con perspectiva ambiental como elemento clave dada la importancia del desarrollo del mismo para el desempeño ambiental de las organizaciones y tampoco destacan el aprendizaje organizacional.

4. La dinamización. Análisis y conceptualización

Desde las últimas décadas del siglo XX, ha devenido reflexión profunda acerca del proceso de dinamización. Para que la organización pueda mantener la capacidad dinámica continua es necesario que se considere no solo por los directivos, sino también por los demás miembros de la institución. La dinamización es la actividad esencial que utilizan las empresas para renovar competencias y alcanzar así la coherencia de un entorno cambiante (Sosa 2003), para Elena Castro (2000) la dinamización es el proceso equivalente a la sumatoria del estado de la conciencia más el de las competencias y acciones de los individuos y grupos que componen la organización. Para Carlos Vilariño (2012) la dinamización es “la activación del proceso de integración donde las acciones se transversalizan de forma sucesiva y continuadamente, con la rapidez necesaria y elevado nivel de participación, sin intermisión de lo que se ejecuta o el desempeño del resultado del compromiso adquirido en todos los niveles de la institución manteniéndose coherente con su entorno”.

Sobre la base de estos planteamientos no es su principal objetivo la formación, sino como un proceso que genere la dinámica necesaria para lograr la efectividad de la dinamización de la dimensión ambiental. Uno de los factores claves que justifican el éxito de las empresas es el dinamismo que estas sean capaces de mantener y el impacto que causa en los individuos de forma positiva o negativa (Adler 1981).

Durante el proceso de dinamización se integran los procesos estratégicos y revisión del sistema organizacional lo que permite solucionar los conflictos de responsabilidad y optimizar el proceso de toma de decisiones alcanzándose una mayor coherencia y facilidad del manejo ambiental, así como se incrementa el rendimiento, las competencias y el entrenamiento de los miembros de la organización, ya que se suplementan y determinan al unísono con las necesidades de formación de los individuos.

Al dinamizar la dimensión ambiental en la institución se armonizan y se optimizan las mejores prácticas organizacionales. Debido a que se seguirá fortaleciendo la cultura integral en la organización lo que aumenta la moral y la motivación personal, por sentirse comprometidos y ejecutantes de la mejora continua de su organización. En una organización determinada, durante el proceso de dinamización, el colectivo de trabajo transita desde una situación de indiferencia a una situación de compromiso y constituye un proceso de maduración – transformación que abarca tanto a la psicología de la persona que está siendo dinamizada como a la sociología de la organización. (**Ver anexo 7**) Proceso de dinamización del factor humano.

4.1 Dinamización. Definiciones

La formación especializada sobre lo grupal resulta una herramienta de trabajo imprescindible, ante lo expuesto para poder avanzar en el desarrollo de la presente investigación, es preciso aclarar el concepto articulador que guía su

marco teórico. La dinamización es un concepto estratégico que permite articular otros conceptos como activación de lo dado, renovación de lo establecido, se asiente sobre las bases de la competitividad y la sustentabilidad medio ambiental, social y económica. Los planes de dinamización en sí mismos, pretenden potenciar la promoción más que las infraestructuras y se enfocan más a los nuevos mercados que a los consolidados.

La Academia Española de la Lengua define el concepto de dinamizar como:

1. Imprimir rapidez e intensidad a un proceso.
2. Adquirir energía, eficacia.
3. Añadir dinamismo a una actividad, desarrollarla o hacer que cobre más importancia.
4. Dinamizar; sinónimos: activar, avivar, estimular. Antónimos: amainar, parar.
5. Dinamización; Creación de dinamismo en una actividad. Los planes de dinamización surgen a raíz de la necesidad de reanimar, reactivar, de movilizar un área determinada, en un determinado destino. Se aplica a la persona que tiene mucha actividad, energía y diligencia para hacer cosas.

Dinamización de los elementos de la formación con perspectiva ambiental

La dinamización de los elementos de formación con perspectiva ambiental es una tarea que ha sido poco desarrollada a nivel mundial, las empresas, e instituciones carecen de conocimientos o recursos para su puesta en práctica. Sin embargo la dinamización de los elementos esenciales es la base para que resulte más provechoso un proceso ambiental. En el sistema de gestión de RH por ejemplo se identifican cuáles son los elementos claves del SGCH para elaborar el proceso de formación. Lo mismo pasa en la dimensión ambiental es más rentable comprobar que elementos se deben priorizar antes de emprender una tarea sin saber si vamos a obtener los resultados esperados cuando encontramos los elementos a tramitar. Por eso entendemos por dinamizar la forma más eficaz y satisfactoria de ilustrar intensidad a un proceso. A continuación se describen una serie de tareas que contribuyen a identificar los elementos que se deben dinamizar para impulsar el desarrollo de la dimensión ambiental y la gestión de los recursos humanos.

1. Despertar el interés entre los trabajadores y directivos acerca del uso de la formación con perspectiva ambiental
2. Descubrir qué prácticas favorecen la formación con perspectiva ambiental y como pueden ser más adecuadas para cada área, o grupo de trabajo.

3. Buscar recursos eficazmente que impulsen el desarrollo de la formación con perspectiva ambiental en las instituciones hospitalarias
4. Dar a conocer herramientas sencillas de usar y que faciliten el uso de la integración entre la gestión de RH y la gestión ambiental.
5. Transmitir cómo resolver los problemas que se presentan de la forma más rápida y autónoma, en definitiva cómo buscar el camino más eficaz y dejar de lado aquello que es costoso en tiempo y esfuerzo.

5. El hospital

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. 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.

La necesidad del estudio de los servicios hospitalarios ha sido reconocida por varios autores internacionales (Maynard, 1990; Salvendy, 2001, Niebel, 2001; Hodson, 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 2008; Hernández, V, 2009; Medina 2010). El mayor aporte de ellos está relacionado con el uso de técnicas y métodos ingenieriles para el estudio de los servicios médicos.

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 que se estructura en atención primaria, secundaria y terciaria. La 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.

✓ Proceso de formación de los RH

A partir del 2007 la Oficina Nacional de Normalización de Cuba aprueba una familia de Normas para la (GICH), 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 las bases de los requisitos que establece el enfoque de proceso de la formación en la GCH. Ello, sumado 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. La formación de los hospitales implica un análisis particular, en tanto contiene la atención al desarrollo del personal que labora en la institución ya las quejas de la población como usuario del servicio hospitalario. Este criterio complejiza el análisis en tanto se convierte en un problema de GCH 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 2012 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 GCH.

2.-En los hospitales investigados, 11 en total, se detectan un grupo de dificultades relacionadas con los subsistemas que integran el SGICH 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 GCH por parte del personal designado y los jefes de servicio, lo que dificulta la implantación de la GCH.

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 NC3000-02:2007 SGICH 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.

✓ **Proceso de formación de los RH con perspectiva ambiental**

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 presentar un servicio cada vez más desarrollado, exigente y preocupado por el entorno. La formación con perspectiva ambiental brinda solución a los impactos generados por las organizaciones, tramita metodologías y vías de salida a los desechos que emanan al entorno. En la mayor parte de las instituciones estudiadas la DMA está representada por un especialista que indistintamente se subordina a calidad o se representa el mismo, mientras que el proceso de formación está sujeto a la GRH aunque los documentos normativos, metodologías específicas y generales son distintas con políticas diferenciadas. Además de que los objetivos declarados para cada uno de los sistemas de gestión no poseen vínculos con los objetivos estratégicos de la organización. Los análisis realizados permitieron declarar que la problemática está dada por la concepción inadecuada de la formación con perspectiva ambiental y la necesidad de una metodología viable para lograr dinamizar eficazmente la DMA en el proceso de formación de los RH. **(Ver anexo 8)**

Conclusiones parciales del capítulo

De acuerdo con la consulta de la bibliografía internacional, nacional, así como de otras fuentes revisadas, y siguiendo la lógica desarrollada en la figura 1, se pueden exponer un grupo de conclusiones, entre las que se destacan las siguientes:

1. La formación con perspectiva ambiental constituye un proceso incipiente que cuenta con excelentes potencialidades para lograr un alto desempeño ambiental, con un vasto respaldo legal y normativo.
2. Se han desarrollado múltiples modelos, que han contribuido al perfeccionamiento del trabajo en la GRH, sin embargo se debe trabajar en función de lograr sistemas que contribuyan a la formación integral.
3. En los modelos de gestión ambiental que se estudiaron se encontraron aspectos positivos como la necesidad del diagnóstico, la determinación de impactos ambientales generados por las instituciones, la implementación de planes de mejora y aspectos negativos como la no inclusión de la dinamización de elementos esenciales de la formación de los RH y la dimensión ambiental.
4. En los modelos estudiados no se propone un proceder para lograr la dinamización del proceso de formación con perspectiva ambiental, por lo que se hace necesario el diseño de una metodología que garantice este objetivo desde las fases.
5. Existen deficiencias en la atención médica asistencial hospitalaria que deben ser atendidas con prioridad, enmarcadas fundamentalmente en el proceso de formación de los RH y en la DMA.

Es por ello, que el estudio del tema, representa una necesidad en la actualidad y corrobora que es un problema científico no resuelto en las organizaciones.

La ciencia tiene una característica maravillosa, y es que aprende de sus errores, que utiliza sus equivocaciones para reexaminar los problemas y volver a intentar resolverlos, cada vez por nuevos caminos.

Ruy Pérez Tamayo

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA LA DINAMIZACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN CON PERSPECTIVA AMBIENTAL DE LOS RH Y LA DMA EN EL HOSPITAL "V. ILICH LENIN"

A partir de los análisis realizados en el marco teórico referencial de la investigación se reconoce la importancia de la aplicación del proceso formación con perspectiva ambiental en las organizaciones, siendo una tendencia actual de la GRH, así como la necesidad de contar con una base metodológica para su aplicación en las instituciones. Es por ello que en este capítulo, se persigue como objetivo fundamental, diseñar una metodología para el desarrollo de la formación con perspectiva ambiental que permita su implementación en las organizaciones, lo cual debe contribuir a la solución del problema científico planteado en la investigación.

2.1 Metodología para la dinamización del proceso de formación con perspectiva ambiental en las organizaciones. El diseño de la metodología propuesta se fundamenta en los diversos enfoques y modelos existentes para estos fines que fueron recogidos en el capítulo I, quedando así constituido, 5 fases, 6 etapas y 13 pasos, tomando como punto de partida los modelos de Hinrich (1976), el modelo y procedimiento para el planteamiento sistémico de formación de Buckley & 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). La metodología recoge aspectos que han sido desarrollados por diversos autores, entre los que se destacan además los aportes realizados por Marrero Fornaris (2002), Chávez Ortiz (2010) y Vilariño Corella (2012) algunas técnicas empleadas por otros autores como Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003), Sarduy Avalos, (2004) para la implantación de una política de formación. **(Ver tabla 1)**

Tabla 1. Resumen de los autores y los temas con los que se trabajó para la confección de la metodología propuesta

Autor	Procedimiento u otro Enfoque
<p style="text-align: center;">Hinrich (1976)</p>	<p>Modelo Sistémico de Capacitación y Desarrollo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de los objetivos de la capacitación. 2. Definición de los métodos de capacitación. 3. Programas. 4. Evaluación de la capacitación.
<p style="text-align: center;">Buckley & Caple (1991)</p>	<p>Planteamiento Sistémico de Formación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidades formativas y análisis de los contenidos 2. Desarrollar criterios. 3. Preparación de los objetivos de la formación. 4. Considerar los principios de aprendizaje. 5. Considerar y seleccionar alternativas de formación. 6. Diseñar y dirigir la formación.

Bentley (1993)	<p>Estrategia de capacitación para el futuro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de las necesidades de aprendizaje 2. Identificación de los programas de capacitación para satisfacerlas 3. Estimar los recursos necesarios para producir la capacitación exigida
García Dotor (1995)	<p>Modelo de gestión estratégica de la formación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formulación de las estrategias 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
Del Pozo Delgado (1997)	<p>Procedimiento de gestión de la formación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de las necesidades de formación de la empresa. 2. Búsqueda de mejor manera para satisfacerla, lo que implica: <ol style="list-style-type: none"> I. Planificar las acciones formativas II. Decidir quién será el proveedor y quiénes los clientes III. Buscar los recursos necesarios para su realización
Marrero Fornaris (2002)	<p>En el estudio efectuado se realiza un análisis exhaustivo de la formación y además se propone un procedimiento general para su gestión en instalaciones turísticas</p>
Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003)	<p>El estudio realizado se basa fundamentalmente en el proceso para la planificación e implantación de una política de formación</p>
Sarduy Avalos(2004)	<p>Ofrece un procedimiento metodológico para la gestión estratégica de formación y desarrollo del personal técnico no docente.</p>

Chávez Ortiz (2010)	Brinda un procedimiento para la gestión de la formación en las empresas basado fundamentalmente en la definición del tipo de formación pero incluyendo variables determinantes en el estudio como son la participación, el carácter permanente y la mejora continua, además de que se estudian los enfoques de proceso y estratégico
Carlos Vilariño (2012)	Propuesta de un modelo para la dinamización del proceso de gestión ambiental que propicia la integración coherente de la proyección estratégica empresarial que favorece la respuesta de la organización a las demandas del entorno.

El procedimiento responde a un conjunto de principios entre los que se destacan el enfoque estratégico, de proceso, participativo y permanente en una filosofía de mejora continua en las instituciones que debe contribuir a una mejor calidad de vida en las organizaciones hospitalarias.

El **objetivo** de la metodología (**Figura 2**), es disponer de una herramienta útil de trabajo que dinamice la DMA y el proceso de formación para perfeccionar los conocimientos de los trabajadores así como sus métodos de trabajos, que deberán ser enriquecidos 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.

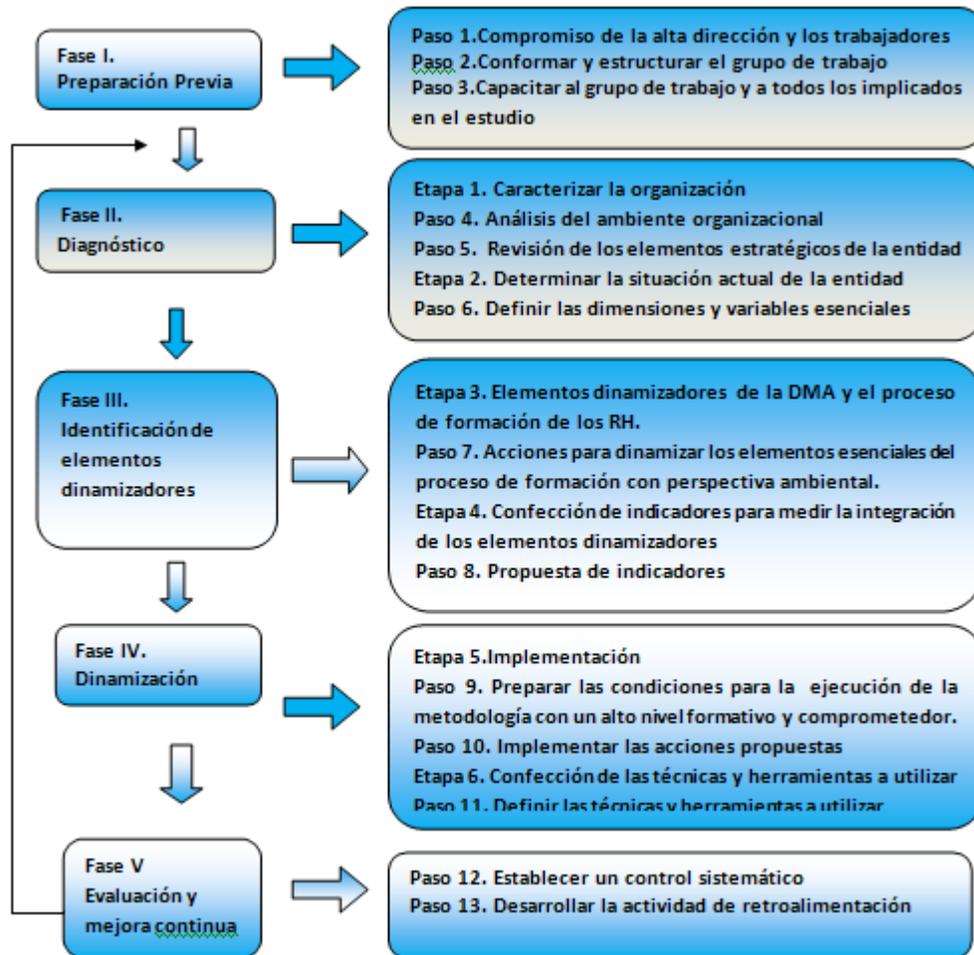


Figura 2 Metodología general para la dinamización del proceso de formación con perspectiva ambiental en las organizaciones.

La metodología diseñada fue sometida a una valoración mediante el método Delphi para reconocer la eficiencia de la misma y aprobar si cumple con el objetivo de su diseño

Método Delphi

La cantidad de expertos depende de la complejidad y las características del trabajo a realizar. El grupo de expertos debe estar entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado (NC 49:1981 C. Calidad. Métodos de expertos). La determinación del número de expertos se realiza utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad:

Para esto se utiliza la siguiente expresión: $M = \frac{P(1-P)K}{i^2}$

Donde:

M: Cantidad de expertos

i : Nivel de precisión deseado

P: Proporción estimada de errores de los expertos

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido

Los valores de K se ofrecen a continuación:

Nivel de confianza (%)	Valor de K
99	6,6564
95	3,8416
90	2,6896

Para la selección apropiada de la comunidad de expertos a emplear en el análisis, se cuenta con un método probabilístico y asumiendo una ley binomial de probabilidad, con un nivel de precisión del 10%, una proporción estimada de errores (promedio) del 2,4% y para un nivel de confianza del 95%, se obtuvo una necesidad total de 9 expertos.

Fuente: Adaptado de Ibarra Mirón (2003) y Pérez Campaña (2005)

Primera ronda

Se envió a cada experto la siguiente pregunta:

¿Considera usted que la metodología diseñada cumple con el objetivo de dinamizar la DMA y el proceso de formación de los RH, cuáles son para usted los principales aspectos de la metodología que inciden en la formación con perspectiva ambiental?

Después de profundizar en las respuestas de los expertos se resumieron los aspectos en la tabla siguiente:

Tabla 1		Expertos								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Aspectos	a	X	X	X	X	X		X	X	
	b	X	X	X	X		X	X	X	
	c	X	X	X		X	X			X
	d		X		X	X	X	X	X	
	e	X	X	X		X			X	X
	f	X		X	X	X	X	X	X	X
	g	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Aspectos:

- a. Cantidad de fases, etapas y pasos
- b. Formación profesional demostrada
- c. Elementos de la DMA
- d. Organización demostrada
- e. Elementos dinamizadores de la DMA y el proceso de formación de los RH
- f. Confección de indicadores para medir la integración de los elementos dinamizadores
- g. Compromiso de la alta dirección y los trabajadores de implementar.

Segunda ronda

Se le envió a cada experto un documento donde se muestran los 7 aspectos resumidos y se les realizó la pregunta siguiente:

¿Considera usted que estos 7 aspectos son importantes para medir la dinamización de la formación con perspectiva ambiental?

Si usted no considera útil o conveniente emplear algunos de ellos en la encuesta, por favor, márkelo con una (N).

Tabla 2		Expertos								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Aspectos	a						N			
	b									
	c								N	
	d									
	e							N		
	f									
	g									

Después de recibir la respuesta de los expertos se pudo concluir que:

- La mayoría aceptó los criterios generales emitidos por los otros, por lo que hubo mayoría de coincidencia en la opinión común.
- Los expertos E6, E7 y E8 rechazaron cada uno, uno de los 7 criterios
- Los criterios b, d, f y g obtuvieron un 100 % de concordancia
- Los criterios a, c y e obtuvieron una concordancia de:

$$C = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) 100$$

$$C = \left(1 - \frac{1}{9}\right) 100 = 89\%$$

Como el valor de C obtenido es mayor que el 75 %, existe concordancia entre los expertos.

Luego se puede concluir hasta esta ronda que los 7 aspectos antes mencionados, cuentan con la aprobación de los expertos, van a ser empleados en la encuesta para dinamizar la formación con perspectiva ambiental.

Tercera ronda

Aquí se procede a la pesada de los aspectos (criterios) de los expertos. Cada experto debe determinar el peso de cada aspecto, valorando como 7 aquel que posee mayor importancia según su opinión y de 1 el que tiene menos importancia.

Para ello se les envía a los expertos la siguiente pregunta:

¿Qué peso le daría usted a cada uno de los factores?

Nota: Debe darle 7 al que considere de mayor importancia y 1 al de menos. Puede considerar que algunos factores tienen igual peso o importancia relativa. Debe dar a los factores pesos intermedios entre 1 y 6, según usted considere.

Al recibir la respuesta de los expertos se resumió el peso otorgado a los aspectos en la tabla siguiente:

Tabla 3		Expertos										
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Total	Peso
Aspectos	a	3	2	1	2	3	2	3	2	3	21	0.07
	b	6	7	5	6	6	7	6	7	6	56	0.19
	c	4	4	3	5	4	4	4	4	4	36	0.12
	d	4	5	4	5	4	4	4	5	4	39	0.13
	e	4	3	5	4	3	3	4	3	3	32	0.11
	f	7	6	6	7	6	6	7	6	7	58	0.20
	g	5	6	7	6	5	6	6	6	5	52	0.18
	Σ										294	1

Para la obtención del valor del peso se empleó la fórmula:

$$Peso = \frac{\text{Total por atributo}}{\sum \text{Total}}$$

Cuarta ronda

Se les envía a los expertos el listado de aspectos con el peso promedio calculado con la siguiente pregunta:

¿Acepta usted el peso de importancia que obtuvo cada aspecto?

Señale sí en los casos que acepte y no en los que no acepte.

Como el peso promedio de su factor ha dado un número en cifras decimales, para enviarles a los expertos el peso medio se le da un número de orden discreto desde el mayor evaluado hasta el menor (1-7). La tabla que se les envía a los expertos es la siguiente: (tabla 4)

A partir de la respuesta de los expertos se resumió la información siguiente (tabla5):

Tabla 4		Peso	Si	No
Aspectos	a	1		
	b	6		
	c	3		
	d	4		
	e	2		
	f	7		
	g	5		

Tabla 5		Expertos										
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Total	\bar{X}
Aspectos	a	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1
	b	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	6
	c	3	3	3	4	3	3	3	3	4	30	3.33
	d	4	4	4	3	4	4	4	4	2	31	3.45
	e	2	2	2	2	2	2	2	2	3	20	2.22
	f	7	7	7	7	7	7	7	7	7	63	7
	g	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5

Para calcular la \bar{X} se empleó la fórmula:

$$\bar{X} = \frac{\text{Total por atributo}}{\text{No. de expertos}}$$

Analizando los resultados se puede concluir que:

- Todos los expertos coinciden en la ponderación de los aspectos a, b, f y g; siendo la concordancia del 100 %.
- En los aspectos c y d, la concordancia es la siguiente:

$$C = \left(1 - \frac{2}{9}\right)100 = 77.78 \%$$

Como el valor de C obtenido es mayor que el 75 %, existe concordancia entre los expertos.

- En el aspecto e, la concordancia es la siguiente:

$$C = \left(1 - \frac{1}{9}\right)100 = 88.89 \%$$

Como el valor de C obtenido es mayor que el 75 %, existe concordancia entre los expertos y la metodología diseñada cumple con su objetivo.

2.1.1 Fase I Preparación previa

Objetivo: Crear las condiciones organizativas para el estudio de los elementos dinamizadores de formación de los RH y de la DMA, para lo cual se pretende:

1. Certificar desde la iniciación 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 dispuesto.
2. Explicar a todos los niveles las expectativas y alcance del estudio, así como los roles, procedimiento y técnicas a emplear
3. Definir y preparar al equipo de trabajo que dirigirá el estudio y a todos los que participarán en el mismo.

Los pasos que se desarrollarán en esta etapa son:

Paso 1. Lograr el compromiso de la alta dirección y de los trabajadores

Lograr el compromiso de los dirigentes y trabajadores constituye una tarea indispensable para el inicio del estudio, debido a que estos son los que tomarán las acciones y decisiones necesarias para comenzar a trabajar en pos de un cambio en la organización.

Este proceso no debe tomarse a la ligera dada la importancia del mismo para la investigación, ya que el cambio de mentalidad en las personas es un proceso muy complejo y generalmente lento; sólo a través del convencimiento y la participación se puede llegar a la creación de un clima organizacional favorable que posibilite instrumentar las políticas necesarias para lograr un cambio institucional y una permuta en la manera de pensar y actuar de los trabajadores en la DMA y en el proceso de formación de los RH.

Se debe partir con la realización de encuentros iniciales, reuniones, sesiones de grupos, entrevistas o reuniones de trabajo con los líderes y el equipo de la alta dirección de la organización con la finalidad de:

Tarea 1. Definir los objetivos y el alcance del estudio a realizar

Tarea 2. Explicar la metodología a utilizar, exponiendo de manera clara cada una de sus fases, etapas y pasos así como las técnicas que se utilizarán, los resultados positivos que tendrá su aplicación, de forma que se pueda contar con el apoyo necesario para el éxito de la investigación en la institución objeto de estudio.

Tarea 3. Definir el consultor interno que será el organizador del equipo de trabajo.

Lo cual es conveniente explicarlo a todos los restantes trabajadores de la organización para su conocimiento y correspondiente compromiso con la tarea.

Es válido destacar que un proceso de esta naturaleza puede llevarse a cabo dirigido por personal propio de la organización (consultores internos), pero también es usual hacerlo con la utilización de personal externo, (consultores externos).

Los instrumentos que se utilizarán son la entrevista con los directivos, la revisión de documentos para extraer la información necesaria y la encuesta a los trabajadores para conocer como desarrollan el proceso de formación y cuán amplio es su saber ambiental.

Se recomienda que la periodicidad del estudio sea al menos una vez cada 1 año.

Paso 2. Conformar y estructurar el grupo de trabajo

Definido el organizador del equipo de trabajo por parte de la organización, se deben seleccionar los miembros fundamentales, conformando un equipo multidisciplinario representando el área donde se realizará el estudio, lo cual puede realizarse a través de reuniones y de consultas a los directivos de la organización. La composición del grupo de trabajo, deberá asegurar que sus miembros conozcan acerca del funcionamiento general de la institución, pero que también tengan conocimiento respecto al tema de estudio, de forma que estos se complementen en la aplicación de la metodología y permitan una mejor toma de decisiones. Además, los miembros seleccionados deben tener aptitudes para la comunicación interpersonal, ser flexibles y creativos. El grupo de trabajo conformado deberá ser aprobado por el consejo de dirección de la organización y se encargará de reconocer los elementos a dinamizar para asegurar el posterior desarrollo de la formación desde una perspectiva ambiental, realizar el procesamiento de los resultados y proponer el plan de medidas acorde a los resultados obtenidos, que una vez finalizado el proceso, deberá rendir información de dichos resultados.

Paso 3. Capacitar al grupo de trabajo y a todos los implicados con el estudio

Es preciso capacitar al grupo de trabajo y a todos los implicados con la tarea principalmente en temas ambientales y de formación de RH con el objetivo de lograr que todos los niveles conozcan del trabajo y lo que se persigue con el mismo, así como los roles a desempeñar por cada uno de los participantes, para lo cual se pueden utilizar las reuniones informativas existentes en la organización o que se implementen para tal fin.

Se deben desarrollar talleres de preparación del equipo de trabajo y al resto de los participantes en lo referente a las formas de trabajo en grupo, métodos y herramientas para la recopilación de información y el uso de diversas técnicas requeridas para ello, sin dejar de explicar la metodología y las técnicas a utilizar, así como cada una de sus fases, etapas y pasos. Es preciso abordar en la capacitación del equipo la ubicación del proceso de formación de los RH dentro de la organización. En estos talleres es necesario utilizar medios para la presentación de ideas ilustrativas, esquemas, así como la elaboración de materiales de trabajo.

En estas reuniones se tratará de combinar la formación teórica – práctica con la propia aplicación de la metodología a fin de continuar el trabajo de comprometimiento con este. Es importante destacar que en las restantes fases debe tenerse muy presente todas las oportunidades para involucrar y comprometer a las personas.

En caso de que el estudio lo realicen consultores externos, este paso les será muy útil para ganar información con respecto al funcionamiento de la organización, sus principales estructuras, su misión, su visión y sus objetivos de

trabajo, enriqueciendo sus conocimientos y logrando tener una valoración respecto a la misma y el soporte para la ejecución de la investigación.

La fase de preparación previa, si se utiliza y explota adecuadamente, puede dar como resultado una información muy útil permitiendo alcanzar el consenso en cuanto a problemas y causas existentes en la institución.

2.1.2 Fase II. Diagnóstico

Objetivo: Conocer que elementos se deben priorizar en la comprensión de los trabajadores para lograr dinamizar la actividad de formación con perspectiva ambiental a partir de la definición de los principales problemas existentes en la organización y el análisis de sus causas.

Etapa I. Caracterizar la organización y el área principal objeto de estudio

En esta etapa se precisa realizar una caracterización de la organización y del área, donde se lleva a cabo el estudio, refiriéndose a sus datos principales, misión, visión, 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 DMA y el proceso de formación con perspectiva ambiental.

- ✓ RH: En la caracterización de los RH es preciso considerar la composición de la plantilla actual, evaluando de acuerdo al cumplimiento de la plantilla, la distribución de la plantilla por sexo, la fluctuación. Además de realizar un análisis exhaustivo del proceso de formación y explicar cómo se lleva a cabo este proceso en la institución.
- ✓ Tecnología: Se debe evaluar el estado en que se encuentra la tecnología

La tecnología abarca a todos los medios blandos y duros con los cuales cuenta la organización. Los medios duros se refieren a todas las máquinas, equipos y materiales que se utilizan, mientras que los blandos estarán estrechamente relacionados con los sistemas y procedimientos necesarios para el desarrollo eficaz de los procesos que se ejecutan en la organización.

Es necesario valorar las características generales que posee la tecnología empleada en las diferentes áreas de la organización, así como si se han producido nuevas incorporaciones en los últimos tiempos (nuevas inversiones, modificaciones) y el impacto que han provocado estos cambios en los trabajadores

Tarea 3.1 Realizar un análisis exhaustivo de los RH principalmente analizar cómo se desarrolla en la institución el proceso de formación de los RH y la DMA. Evidenciar con que normas y procedimientos se trabaja en la organización para favorecer a un eficiente desempeño organizacional.

Tarea 3.2 Caracterizar la tecnología

Herramientas a utilizar: Principalmente en esta primera fase del estudio se trabajara frecuentemente la revisión de documentos, la encuesta, la entrevista y la observación directa.

Paso 4. Análisis del ambiente organizacional

Con la información que ha sido recopilada desde el inicio del estudio, se debe ir conformando una caracterización actual de la organización, para ello se hace imprescindible la construcción de una matriz DAFO para determinar cuáles son los problemas a los que se enfrenta la institución y cuáles deben ser las estrategias que se deben seguir para contribuir a un mejor funcionamiento del hospital. Además de que esta también nos permite conocer el listado de los problemas raíces a los que se les deben dar solución. Por otra parte, es conveniente caracterizar el entorno externo y conocer si existe algún vínculo directo con la formación de los RH y la DMA.

Tarea 4.1 Caracterizar el entorno

Para la caracterización del entorno es importante tomar a consideración la situación económica del territorio y el país, así como los aspectos objetivos y subjetivos que puedan afectar la aplicación de la metodología, además se precisa de otros elementos que se encuentran asociados a este, ente los cuales se pueden citar:

- ✓ Gobierno: representado con las legislaciones, normas y regulaciones vigentes, que pueden convertirse en un freno o en un dinamizador de la gestión de la organización
- ✓ Fuentes de empleo: representado por las organizaciones e instituciones del territorio y sus oportunidades de empleo

Este factor debe ser objeto constante de análisis en aras de tomar estrategias para poder atraer mayor número de candidatos potenciales y conservar a los RH con los que se cuentan en la organización

Estos elementos, que caracterizan el entorno se evalúan a través de encuestas, entrevistas, la revisión de documentos, y en general las técnicas asociadas al trabajo en grupo.

Paso 5. Análisis de la planeación estratégica en la institución

En el desarrollo de este paso se distinguen momentos significativos, entre los que se encuentran: el comprometimiento y apoyo de la dirección con la investigación, revisión de las políticas con las que se trabaja en la institución, así como su implantación y posterior control en la población seleccionada para la realización del estudio, de forma tal que se obtengan los valores de formación desde una perspectiva ambiental para determinar los factores que la inhiben.

La herramienta a utilizar es la revisión de documentos y la entrevista.

Tarea 5.1 Revisión de las políticas, objetivos y metas que se trabaja en la institución

Esta tarea tiene como fin revisar las políticas, objetivos y metas que tienen una influencia en el proceso de formación de los RH y en la dimensión ambiental de la institución, conocer si en la organización se cuenta con una política eficaz, los objetivos y metas son de carácter competitivo y ofrece a los trabajadores una vía para que estos se sientan cómodos en su ambiente laboral. Para realizar la revisión de las políticas, los objetivos y las metas se utilizarán la entrevista y la revisión de documentos.

Etapa II. Determinar la situación actual de la institución

Es necesario determinar la situación actual de la institución para comprobar en qué circunstancias se encuentra la misma. Así como conocer cuáles son las áreas que presentan dificultades en la organización para establecer las necesidades de inspección.

En este paso se empleara la revisión de documentos.

Paso 6. Definir las dimensiones y variables esenciales

De la revisión de la bibliografía tanto nacional como internacional, se observan que existen diversos enfoques al referirse a este tema.

Tarea 6.1 Seleccionar a los expertos

Esta tarea pretende la selección de las personas que tomarán el papel de expertos,¹ que contribuirán en la realización del estudio y en la elaboración de los instrumentos a emplear en el diagnóstico. La selección se efectuará a través de la aplicación de un procedimiento elaborado para ello donde se parte de la definición de las posibles personas a las cuales se les aplicará la encuesta y que permitirán obtener las personas expertas en la temática que se estudia.

Los expertos para ser seleccionados, desde el punto de vista de la calidad de la solución del problema, deben reunir varias características, (González Almaguer, 2003) entre las cuales se encuentran:

- ✓ Disposición de la persona para participar en la encuesta: esto determina si la persona forma parte de los posibles expertos
- ✓ Creatividad del experto: capacidad de resolver problemas originales. No existe en la actualidad un procedimiento para medir, cuantitativamente, la creatividad
- ✓ Capacidad de análisis y de pensamiento: sobre todo, para la solución de problemas complejos
- ✓ Propiedad de colectivismo: su ética en una discusión abierta influye en la creación de un clima psicológico positivo y en el éxito de la solución de los problemas
- ✓ Espíritu auto crítico: se observa en la valoración de su grado de competencia, en el análisis de los problemas

Competencia: nivel de calificación en la rama del conocimiento objeto de indagación; lo cual no está totalmente en "línea" con su grado científico y tarea, labor o responsabilidad que desempeña. Se recurre a la autoevaluación del propio experto en este sentido, y a la valoración de otros.

¹ Experto es una persona en sí o un grupo de ellas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.

Tarea 6.2 Determinar la población objeto de estudio y el tamaño de la muestra

Una vez que se tengan definidos los lugares donde se realizará el estudio, se tendrá delimitada la población² a ser estudiada, y sobre la cual se pretende generalizar los resultados, para lo cual es preciso delimitar sus características esenciales (elementos, unidades de muestreo, alcance, tiempo).

El estudio que se realiza tiene como principio, para el caso de poblaciones pequeñas, su aplicación al 100% de la misma, con el fin de abarcar el universo de opiniones de los trabajadores. No obstante, para poblaciones grandes, se recomienda la utilización de algún tipo de muestreo, de acuerdo a los criterios más adecuados según las concepciones existentes.

Las muestras se concretan en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas³ y las muestras probabilísticas,⁴ y elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos y la contribución que se piensa hacer con dicho estudio. La utilización de muestras probabilísticas, son esenciales en los diseños de investigación por encuestas en donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población, estas variables se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos donde se presupone que la muestra es probabilística, donde todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos (Hernández Sampier, 2004). En caso de emplear un muestreo probabilístico, se recomienda la utilización del muestreo aleatorio simple, aunque hay que destacar, que en algunos casos se puede estratificar la población (cuando la misma no tenga características homogéneas) y realizar un muestreo estratificado, ya sea por área de trabajo, departamento, grado de jerarquía, nivel cultural, entre otros.

El cálculo del tamaño de la muestra con la utilización del muestreo aleatorio simple, se determina por la expresión:

$$n_m = \frac{K^2 pqN}{e^2 (N-1) + K^2 pq}$$

Dónde: n: tamaño de la muestra; p: probabilidad con la que se presenta el fenómeno; q = (1-p): probabilidad de que no se presente el fenómeno; N: tamaño de la población; e: probabilidad de error para el nivel de confianza y K: valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido.

El cálculo del tamaño de la muestra con la utilización del muestreo estratificado, para cada estrato se determinará través de la expresión:

² Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1974 cit. Hernández Sampier. Metodología de la Investigación 1, 2004)

³ La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra (Hernández Sampier, R. Metodología de la Investigación 1, 2004)

⁴ Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos Hernández Sampier. Metodología de la Investigación 1, 2004)

$n_e = n \cdot \frac{n_m}{N}$ Donde: n_e : tamaño de la muestra del estrato; n : Tamaño de la población del estrato; n_m : tamaño de la muestra y N : tamaño de la población.

Tarea 6.3 Validar los instrumentos para la dinamización de la formación con perspectiva ambiental

Las encuestas diseñadas deben ponerse a prueba para corregir los posibles errores en su elaboración y dejarlas listas para su aplicación, lo que incluye la verificación de su confiabilidad y de su validez. Es por ello que en esta tarea se pretende determinar si los instrumentos creados son confiables y válidos, siguiendo el coeficiente de Alpha de Cronbach, el coeficiente de Kaiser- Meyer- Olkin y pruebas estadísticas como la prueba de Estancidad de Bartlett y la Chi-cuadrado aproximado.

2.1.3 Fase III. Identificación de elementos dinamizadores del proceso de formación de los RH y la DMA

Objetivo: Identificar lo elementos esenciales que dinamizan el proceso de formación de los RH y la DMA para brindarle solución a los problemas detectados en el diagnóstico, para lo cual se pretende confeccionar las estrategias de solución y un plan de acción, de forma tal que la organización trabaje en función de eliminar las causas que inciden de una u otra manera en los problemas detectados, procurándole preferencia a las más desfavorables.

Etapa III. Elementos dinamizadores de la DMA y el proceso de formación de los RH.

En esta etapa lo más importante es esclarecer que elementos se precisa dinamizar para acelerar la comprensión de los trabajadores en la dimensión ambiental y en el proceso de formación analizado desde la representación ambiental para potenciar su eficaz progreso.

Paso 7. Acciones para dinamizar los elementos esenciales de la formación con perspectiva ambiental

La identificación de los elementos a dinamizar se desarrollara teniendo en cuenta que elementos comunes, no se han perfeccionado nunca antes cuando se ha analizado la activación de estas esferas.

Herramientas: aplicación de la encuesta para intuir el grado de conocimiento que tienen los trabajadores acerca del objeto de estudio.

Etapa IV. Confección de indicadores para medir la integración de los elementos dinamizadores de la DMA y el proceso de formación de los RH.

Es necesaria la confección de indicadores para que en la entidad se controle el comportamiento de los mismos y se decida que acción tomar con respecto a su comportamiento.

Paso 8. Propuesta de indicadores para medir la integración de los elementos dinamizadores de la DMA y el proceso de formación de los RH.

Es necesaria una propuesta de indicadores para su puesta en práctica, seguimiento y así determinar si el comportamiento de los mismos es positivo o no.

2.1.4 Fase IV. Dinamización

Objetivo: Implantar las acciones derivadas de las estrategias globales de solución para el desarrollo de la dinamización del proceso de formación ambiental laboral.

Etapa V. Implementación

En la etapa de implementación lo más importante es poner en práctica la metodología propuesta y ejecutarla paso a paso tal y cual como ha sido descrito.

Paso 9. Ejecución de las acciones para dinamizar los elementos esenciales del proceso de formación desde la perspectiva ambiental.

Este paso es una de los más importantes, pues es donde se diseñan las acciones para encontrar los elementos que se deben dinamizar para desarrollar la comprensión en el proceso de formación visto desde una perspectiva ambiental.

Teniendo los resultados del diagnóstico, el equipo de trabajo deberá reunirse, y a partir de lo cual deberán conformar las actividades, los cuales deberán ser sometidos a consideración de la alta dirección, siendo aprobados por la misma. Se deben dar a conocer los resultados obtenidos y las acciones propuestas por el grupo de trabajo a los trabajadores implicados en el estudio.

Paso 10. Preparar las condiciones para la implementación

Es necesario preparar las condiciones necesarias para llevar a cabo cada acción acorde a los plazos establecidos, en dependencia del tipo de acción se crearán las condiciones, que garanticen los recursos necesarios y la preparación del personal para su puesta en práctica y una vez que esto esté concluido implementarla, en el caso de que las acciones impliquen un proceso investigativo específico con procedimientos particulares para poder llegar a precisar acciones concretas se demanda la selección y capacitación de los que las realizaran, así como la precisión en cuanto a objetivos. Esta etapa tiene un alto componente informativo, formativo y comprometedor que tiene que ser tomado muy en cuenta si se quiere alcanzar el éxito en la misma.

Tarea 10.1 Implementar las acciones propuestas

El equipo de implementación debe además asegurar que se elabore y esté a disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida, en términos de normas y procedimientos. La alta dirección de la organización debe mantener control sobre la ejecución de los planes trazados, así como su evaluación sistemática, sus avances para lo cual utilizará los mecanismos normales que disponga según sea el caso, estableciendo otros,

si así lo considera. Resulta recomendable elaborar una matriz ovar general que incluya la totalidad de las acciones y facilite la tarea de seguimiento.

Etapas VI. Confección de las técnicas y herramientas a utilizar

Es necesario que se realice una explicación de todas las técnicas y herramientas que se utilizan durante la conformación del estudio, así como una propuesta para que se aplique la de más fácil comprensión y que mejores resultados arroje a la investigación.

Paso 11. Definir las técnicas, instrumentos y herramientas a utilizar

Existen diversos instrumentos o técnicas que pueden ser empleados en tales fines, pero en este caso se recomienda la:

- ✓ **La observación directa** se utilizara donde sea necesario comprobar el funcionamiento de un equipo, los métodos de trabajo, un procedimiento en específico y para ello se desarrollara una guía de observación científica donde se señale el objetivo de la expectación (**Ver anexo 9**)
- ✓ **La entrevista** se desarrollara para la extracción de información cuando el equipo de trabajo se reúna con los trabajadores y dirigentes de la organización, en busca de sus principales problemas y elementos a dinamizar (**Ver anexo 10**)
- ✓ **La encuesta** se recomienda el uso esta técnica para la captación de los datos, a pesar de que se integra con los resultados de la observación directa y de las entrevistas. El objetivo de las encuestas es conocer el estado en que los trabajadores consideran que se encuentran los factores que puedan favorecer o perjudicar la formación vista desde la perspectiva ambiental. La evaluación de la encuesta permite apreciar cómo los diferentes colectivos de una organización sienten y valoran los distintos elementos de su trabajo, ya sean intrínsecos o extrínsecos. (**Ver anexo 11**)
- ✓ **Confección de una matriz ovar** se pretende facilitar el trabajo a los miembros del equipo que se encargaran de desarrollar el estudio y para ello se confeccionara una matriz ovar con el fin de que la entidad cuente con un documento en el que se muestre cuáles son los responsables de cada área, así como los objetivos y las variables a medir estén relacionados para facilitar el trabajo de los responsables y hacerlo más profesional
- ✓ **Confección de una matriz DAFO** es necesario realizar una matriz de factores externos (MEFE) para conocer que oportunidades y amenazas tiene la institución; así como una matriz de factores internos (MEFI) para no pecar de ignorancia ante las debilidades y fortalezas de la organización en la cual estamos trabajando y para ello se hace imprescindible la construcción de una matriz DAFO para determinar en qué cuadrante estratégico se encuentra la organización, cuáles son las estrategias según el cuadrante que se deben seguir para contribuir a un mejor funcionamiento del hospital. Además de que esta también nos permite conocer el listado de los problemas raíces a los que se les deben dar solución

- ✓ **Diagrama causa – efecto** teniendo en cuenta los resultados obtenidos propiamente del diagnóstico realizado y de la aplicación de la matriz DAFO, el grupo de trabajo en varias sesiones conformó las estrategias y las acciones a seguir, la más importante es la utilización del diagrama causa efecto con el objetivo de dar solución a las deficiencias que presenta la organización en torno a estos aspectos que repercuten de forma negativa en la formación ambiental de sus trabajadores

2.1.5 Fase V. Evaluación y mejora continua

Objetivo: Evaluar la efectividad de las acciones tomadas, las condiciones en que fueron implementadas y el impacto que provocaron, comparándose con períodos anteriores, lo que permitirá determinar la evolución y el estado actual; además de realizar los ajustes necesarios de forma tal de que proporcionen mejoras a la organización.

La fase de evaluación y mejora continua en su contenido contendrá los aspectos fundamentales para la activación de las etapas anteriores y ella es la que mantendrá abierto eternamente el ciclo de mejora continua. Como las acciones específicas son diversas y generan expectativas de resultados en plazos de tiempo diferentes, deberán evaluarse sistemáticamente los resultados a partir de la información existente que normalmente es recopilada, esto permitirá a la alta dirección tener la retroalimentación básica necesaria.

Si se desarrolla de forma sistemática el estudio de formación con perspectiva ambiental, a través de la metodología propuesta, se logra un proceso de retroalimentación interna que garantiza la rapidez de la información y la base para lograr un buen control. La evaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización, del grado de madurez y puede ayudar a identificar las áreas que precisan mejora en la organización y la determinación de las prioridades.

Paso 12. Establecer un control sistemático

Es necesario determinar un control sistémico que inspeccione y analice el cumplimiento de la metodología propuesta.

Paso 13. Desarrollar la actividad de retroalimentación

La actividad de retroalimentación le permitirá a la institución ir perfeccionando e inspeccionando el correcto funcionamiento de la metodología, además de garantizar un correcto desempeño organizacional.

2.2 Conclusiones parciales del capítulo

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

1. El estudio de los diversos enfoques y metodologías existentes sobre la temática sirvieron de base para la confección de la metodología para dinamizar para la formación con perspectiva ambiental y propiciar su mejora continua en las organizaciones mediante 5 Fases, 6 etapas y 13 pasos con un conjunto de técnicas y herramientas fundamentadas, siendo este el aporte fundamental de la investigación.
2. La metodología propuesta constituye una herramienta útil de trabajo para la toma de decisiones, que deberá ser enriquecido con la retroalimentación que se derive de su aplicación con un carácter cíclico, de manera tal que evalúe y se ajuste al escenario cambiante en el que se encuentran sumergidos las organizaciones, para el seguimiento y control de las variables estudiadas y el mejoramiento de cada una de ellas en las instituciones, contribuyendo así, en la mejora del desempeño individual de cada trabajador y en los resultados de la organización.
3. La metodología para dinamizar la formación con perspectiva ambiental, permite a las organizaciones:
 - ✓ Desarrollar la DMA y el proceso de formación de los RH, a partir de los resultados del diagnóstico, y evaluar su comportamiento permitiendo revelar las nebulosas existentes.
 - ✓ Diseñar las estrategias y acciones que contribuyan a dinamizar los elementos esenciales de la DMA y la formación de los RH.
 - ✓ Establecer una orientación hacia la mejora continua, donde cada ciclo garantice un beneficio a la formación ambiental.
 - ✓ La organización lógica y secuencial, así como la concepción integradora y coherente de la metodología diseñada, la convierte en una valiosa herramienta práctica para la dinamización de la dimensión ambiental y el proceso de formación de los RH en las instituciones hospitalarias, lo cual ofrece una solución viable al problema planteado en esta investigación.

La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica.

Aristóteles

CAPÍTULO III. APLICACIÓN PARCIAL DE LA METODOLOGÍA PARA LA DINAMIZACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN VISTO DESDE UNA PERSPECTIVA AMBIENTAL EN EL HOSPITAL LENIN

Este capítulo tiene como objetivo fundamental realizar una aplicación del mismo, de forma parcial, para corroborar su factibilidad en la organización. Se compone de dos epígrafes, en el primero se resumen los principales resultados obtenidos de la aplicación de la metodología, y en el segundo se exponen las conclusiones fundamentales que se derivan de la aplicación.

3.1 Aplicación de la metodología para la dinamización del proceso de formación con perspectiva medioambiental en el Hospital General Universitario "Vladimir Ilich Lenin"

Se procedió a aplicar, por primera vez, la metodología diseñada en el área seleccionada del hospital Lenin.

3.1.1 Fase I. Preparación previa

Luego de los encuentros y reuniones iniciales con los directivos de la organización, se procedió al cumplimiento de esta etapa como estaba previsto.

Paso 1. Lograr el compromiso de la alta dirección

Se les orientó a los directivos y trabajadores de la organización el objetivo del estudio, el cual está encaminado al desarrollo de la dinamización del proceso de formación con perspectiva ambiental, así como la elaboración de las estrategias y acciones derivadas de este. El estudio tendrá como escenario de aplicación el área de la dirección de RH. Además, se les explicó la metodología a utilizar, y las técnicas que se emplearán en su aplicación, siendo la capacitadora de RH el consultor interno que se desempeñará como coordinador del equipo de trabajo.

Paso 2. Conformar y estructurar el grupo de trabajo

Se definió el grupo de trabajo, el cual está compuesto por 8 personas facultadas para tomar decisiones pertinentes al tema objeto de estudio.

Paso 3. Capacitar al grupo de trabajo y a todos los implicados con la tarea

Se desarrollaron las acciones de capacitación planificadas para el grupo de trabajo, y para todos los implicados con el estudio. Como resultado 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, la metodología y las técnicas a emplear.

Programa de capacitación empleado

Temas	Contenidos
Gestión de RH	Proceso de formación. Análisis de todo el sistema
Gestión Medio Ambiental	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
Metodología para la dinamización del proceso de formación visto desde la perspectiva ambiental	Fases, etapas y pasos que lo componen. Dimensiones y variables esenciales de la formación ambiental. Encuestas para la dinamización de la formación con perspectiva ambiental

3.1.2 Fase II. Diagnóstico

En esta fase se realizó el diagnóstico al Hospital General Universitario Vladimir Ilich Lenin principalmente al área de RH, para ello fue necesario conocer el estado actual en que se encuentra la organización, siendo un punto de partida para la ejecución de las restantes etapas. Para el desarrollo de esta fase fue necesaria la aplicación de los cuestionarios.

(Ver anexo 10)

Etapa I. Caracterizar la organización y el área objeto de estudio



Historia		
<p>El Hospital General Universitario "Vladimir Ilich Lenin" radica en la Avenida Lenin No 2, del Reparto Echevarría, de la ciudad de Holguín. Se encuentra subordinado al Consejo de la Administración Provincial y metodológicamente se subordina a la Dirección Provincial de Salud de Holguín y al MINSAP, que radica en la Ciudad de la Habana. El hospital ha sido considerado como un eslabón importante para la formación profesional y el desarrollo de la investigación científica en la provincia de Holguín.</p>		
Misión		
<p>La misión del Hospital es tributar a la condición de Cuba como Potencia Médica Mundial, aplicando la Ciencia y la Innovación Tecnológica, promoviendo los ideales y la filosofía de la Salud Pública cubana, priorizando la formación integral de nuestro personal, de forma tal que nos permita formar y consolidar valores éticos, morales, políticos, culturales y profesionales, que aseguren elevar la calidad del servicio de asistencia médica especializada de urgencia, consulta externa y hospitalización.</p>		
Visión		
<p>El Hospital "Vladimir Ilich Lenin", centro de referencia nacional en asistencia médica, docencia e investigación; Colectivo Moral, excelencia en los servicios que se brindan a la población, donde se combina el buen trato, la cortesía y la ética, con la calidad en el trabajo.</p>		
Funciones del hospital		

Es una institución que da cobertura médica de segundo nivel de atención provincial con significación en la comunidad. Atiende a pacientes hospitalizados, urgencia y emergencia las 24 horas; consulta externa, interconsulta y la especialidad en y desde otros centros. Misión de atención a la materna crítica, estableciendo interrelación con las instituciones de salud del territorio: policlínicos que pertenecen al nivel de atención primaria de salud, la Facultad de Ciencias Médicas y el fortalecimiento de las relaciones con los órganos de gobierno municipal y provincial.

Funciones del servicio



Atiende a pacientes hospitalizados, urgencia y emergencia las 24 horas; consulta externa, interconsulta y la especialidad en y desde otras salas del hospital. Camas en: USI, ICTUS, Coronario, y sus divisiones y camas en cubículos. Estación de enfermería en cada sala, con áreas de curación, cuartos de medicamento, área estéril y 1 área sucia, oficinas. Discusión de casos y el servicio de medicina interna lo componen dos salas compuestas por el jefe de servicio, los jefes de grupo básico de medicina y el jefe de enfermería al que se subordina todo el personal de apoyo.

Objeto social.

1. Brindar servicios de salud a los ciudadanos cubanos en las especialidades y modalidades definidas para el centro.
2. Efectuar el control higiénico-epidemiológico del medio intrahospitalario.
3. Realizar actividades de Educación para la salud a la población.
4. Realizar actividades de investigación y desarrollo en las actividades que le son afines.
5. Brindar atención integral de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la Salud en la población.
6. Realizar actividades docentes de perfeccionamiento de técnicos y especialista de Pre y Postgrado.
7. Organizar eventos propios de la especialidad con la participación de especialistas cubanos y extranjeros.
8. Brindar servicios de certificación del estado de salud para trámites legales.

El hospital cuenta con una estructura organizativa adecuada, compuesta por varios servicios y departamentos afines al servicio que se presta. **(Ver anexo 12)**

- **Departamento de recursos humanos**

Este tiene como objetivo principal garantizar una respuesta eficaz a la creciente necesidad de RH que requiere el desarrollo del hospital mediante el perfeccionamiento continuo del SGICH, en un clima laboral favorable mediante un reconocido liderazgo de los cuadros, potenciando la organización del trabajo, el óptimo aprovechamiento de la jornada laboral y la atención al hombre.

Este departamento cuenta con 22 trabajadores, existiendo un predominio del sexo femenino (19 trabajadores), lo cual está en correspondencia con las tareas que se desarrollan.

Al hacer un análisis de la plantilla se observa que el nivel de escolaridad es alto, predominando el nivel superior con un 59,09% (13 trabajadores), mientras que los graduados de nivel medio representan el 40,91% (9 trabajadores). Se debe señalar además que en el colectivo hay 2 másteres en ciencias, 5 trabajadores que se encuentran estudiando alguna carrera universitaria y 3 de los especialistas son profesores a tiempo parcial. **(Ver anexo 14)**

- **Tecnología**

Para el desarrollo de las funciones se utiliza la tecnología dura, disponiendo de un gran número de equipos (computadoras, impresoras y otros accesorios), lo que posibilita un mejor desarrollo de las actividades que allí se realizan, aunque estos no son suficientes. Es por ello que existen algunas insatisfacciones en los trabajadores, las cuales se deben a que la tecnología no se encuentra en óptimas condiciones, a pesar de que se han incorporado cambios en los últimos tiempos, que han traído consigo un impacto positivo en las actividades que se desarrollan en la organización. Por otra parte existe un buen funcionamiento de las tecnologías blandas como son la aplicación de los procedimientos, las metodologías, las normativas.

Paso 4. Análisis del ambiente organizacional

Para el análisis del ambiente organizacional se aplicó una encuesta referente a la dinamización de la formación con perspectiva ambiental (**Ver anexo 11**) y los resultados de la misma en conjunto a la revisión de documentos se tuvieron en cuenta, en correspondencia con lo establecido en la metodología y se realizó una caracterización del entorno, sus amenazas y oportunidades, además de un análisis interno de la organización, sus resultados, sus fortalezas y debilidades, buscando con ello las interrelaciones que existen con la formación desde una perspectiva medioambiental. Para una mejor comprensión se confeccionó una matriz DAFO para que aclare el desarrollo del ambiente organizacional en la institución.

Como se puede apreciar (**anexo 14**) la institución se encuentra en el tercer cuadrante ya que en estos momentos es una organización débil; con oportunidades por lo que debe seguir una estrategia adaptativa y reducir o eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades

Tarea 4.1 Determinar otros elementos del entorno

Con la realización de entrevistas, y la revisión de documentos se determinaron otros documentos del entorno como son:

- **Sociedad:** Es un elemento determinante para la gestión de los procesos en el hospital y se encuentra representada por:

a) **Clientes:** La demanda y oferta del servicio que se presta se mantienen al mismo nivel en la entidad, cubriéndose las necesidades de los clientes, la entidad tiene como clientes a los pacientes que necesiten el servicio médico, no existen diferencias entre un paciente y otro, pues para la entidad todos son iguales.

b) **Proveedores y suministros:** La entidad cuenta con suministradores estables y además es un cliente importante para estos. La misma puede cambiar de proveedores sin que cambien sensiblemente los costos.

- **Gobierno:** El hospital tiene presente la influencia del gobierno, al igual que casi todas las entidades del territorio, y está estrechamente relacionada con el papel de las legislaciones y regulaciones vigentes para todas las entidades, además de las legislaciones estatales, responde a las múltiples regulaciones que debe cumplir de diferentes organismos rectores como el Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio de Economía y Planificación, Ministerio de la Informática y las Telecomunicaciones, Banco Central de Cuba.

- **Fuentes de empleo:** En el territorio existen diversas organizaciones (cadena de tiendas, polo turístico, empresas mixtas, entre otros) que ofrecen ventajas atractivas con relación a las oportunidades de empleo que constituyen reales competidores, por lo que en la institución lo primero debe perseguir la formación de un personal competente, calificado, y comprometido con la institución.

Paso 5. Análisis de la planeación estratégica en la institución

Para el desarrollo de este paso se logró el comprometimiento y apoyo de la dirección con la investigación, revisión de las políticas con las que se trabaja en la institución, así como su implantación y posterior control, de forma tal que se obtengan los valores de formación desde una perspectiva ambiental que permitan determinar los factores que la inhiben. Durante el análisis de la planeación estratégica de la institución se encontraron insuficiencias encaminadas con el proceso de formación de los RH y la dimensión ambiental. El hospital no aplica eficazmente la planeación estratégica, esta organización se encuentra actualmente ante la necesidad de incorporar prácticas de gestión medioambiental, como un factor de desarrollo estratégico y de competitividad, si quieren presentar un servicio cada más desarrollado, exigente y preocupado por el entorno deben incluir la dimensión ambiental y el proceso de formación en la planeación estratégica del hospital.

Tarea 5.1 Revisión de las políticas, objetivos y metas que se trabaja en la institución

Se realizó la revisión de las políticas existentes en la entidad y se detectó que el departamento de capital humano cuenta con un sistema que está representado por una misión y visión las cuáles deben responder a los objetivos y políticas trazados en la institución:

Misión del departamento de RH:

El Departamento de Recursos Humanos del Hospital Universitario “Vladimir Ilich Lenin” tiene la misión de aplicar correctamente la política de Empleo, Resolución 8/05, la política salarial resolución 13/07, la política legislada en materia de seguridad social, la integralidad de los procesos de reclutamiento, selección, permanencia y superación de los trabajadores y la especial atención a los técnicos formados por el Sistema Nacional de Salud.

Visión del departamento de RH:

Ir de forma sistemática y sostenible a lograr un tratamiento laboral de Excelencia , lograr la implementación de las normas Cubanas ISO 3000-3003 en materia de la Gestión Integrada del Capital Humano , en la organización de trabajo y los salarios , eficiencia, control y disciplina, coherencia y sostenibilidad que responda a la legislación laboral vigente con un producto acabado de calidad .Ser cada día más profesional, lograr una ética profesional bajo los preceptos del Sistema Nacional de Salud.

Se realizó la revisión de las políticas, objetivos y metas existentes referente a la dimensión ambiental en el hospital y se encontró que no está bien desarrollada en esta esfera no se tienen elaboradas estrategias, no realizan planes de capacitación a los trabajadores, no se definen indicadores para medir el desempeño medioambiental. En la entidad objeto de estudio los temas ambientales son desarrollados por el departamento de higiene y epidemiología quién solo se encarga del manejo de los desechos sólidos, el tratamiento de líquidos y erradicar o minimizar el riesgo de aparición de enfermedades y la contaminación ambiental.

Etapas II. Determinar la situación actual de la institución

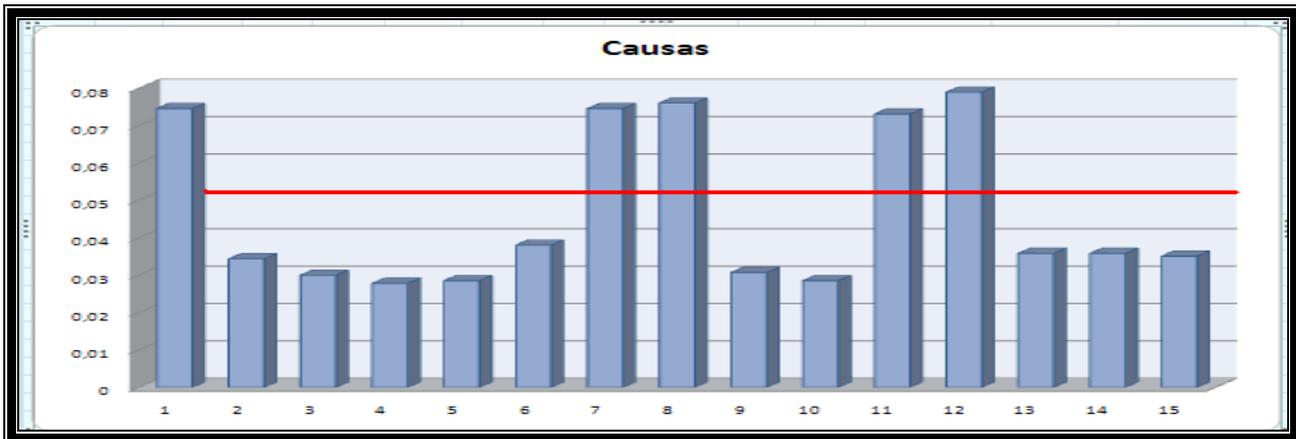
Es necesario determinar la situación actual para conocer en qué estado se encuentra la organización:

Durante la revisión se detectaron dificultades con el proceso de formación de los RH comenzando con el subsistema de selección e integración donde existe un deficiente funcionamiento de los comités de idoneidad y de las comisiones de ingreso; dificultades en las políticas que garantizan la retención de personal. En el subsistema de capacitación y desarrollo también se encontraron insuficiencias relacionadas con la GRH y la DMA por parte del personal designado y los jefes de servicio, los trabajadores evidenciaron desconocimiento de las NC3000-02:2007 SGICH y opinaron que la falta de capacitación y provoca inexperiencia e incumplimiento de leyes y resoluciones.

Aunque se puede señalar que la entidad objeto de estudio se encuentra en una etapa de superación, el SGICH en el hospital se propone la implementación de forma progresiva, sostenible y sistemática de los nueve módulos siguiendo las normas cubanas NC 3000-3002 pero hasta el momento la organización solo está implementando los módulos: selección e integración, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y estimulación moral y material. La implementación se está desarrollan siguiendo el plan de acción desarrollado por el hospital:

N/O	ACCIONES	EJECUTA	F/CUMP
1	Acordar en el Consejo de Dirección del hospital la decisión de diseñar e implementar el SGICH	Consejo de Dirección	Enero Febrero
2	Definir acciones de capacitación al Consejo de Dirección y los directivos a todos los niveles de dirección.	Grupo de Gestión del Capital	Febrero
3	Realizar un proceso de información a los trabajadores sobre la decisión del alcance y beneficios de la implementación del SGICH	Grupo de Gestión del Capital Humano	Asamblea abierta con los trabajadores
4	Revisar todos los procedimientos, normas, resoluciones, circulares etc. que estén en vigencia que favorezcan la instrumentación y aplicación de las normas.	Grupo de Gestión del Capital Humano	I Trimestre
5	Crear equipos de trabajo multidisciplinario de la alta dirección y por cada Vice-Dirección para trabajar y realizar las propuestas más oportunas de acuerdo al momento de este proceso, estos equipos se llaman Comité de Competencia.	Consejo de Dirección	Enero
6	Cumplir y hacer cumplir lo que rige la Resolución 60 / 2011 de la Contraloría General de la República en el componente ambiente de control; la idoneidad demostrada y funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo.	Grupo Gestión del Capital Humano	Permanente
7	Trabajar de forma coordinada y sistemática con el equipo de Auditoría y Control de la institución para tomar las decisiones más acertadas en cada momento del proceso de la implementación.	Grupo Gestión del Capital Humano	Permanente

Por otra parte durante el diagnóstico realizado, se analizaron las insuficiencias que están atentando en contra del desarrollo de la dinamización de la DMA y el proceso de formación de los RH en el hospital (**Ver anexo 15**). De las insuficiencias detectadas se analizaron las causas y subcausas por los cuales los mismos están teniendo lugar (**Ver anexo 16**) y se aplicó un Kendall:



con los expertos seleccionados de la entidad para determinar cuáles de estas insuficiencias están incidiendo directamente en el problema y así poder brindarle una respuesta más rápida, además se aplicó un diagrama causa-efecto para ir directamente a la raíz del problema y efectuar un mejor análisis de que las provoca. (**Ver anexo 17**)

Paso 6. Definir las dimensiones y variables esenciales

De la revisión de la bibliografía tanto nacional como internacional, se observan que existen diversos enfoques al referirse a este tema, pero para el estudio a realizar se consideran dos grandes dimensiones, la dimensión medioambiental y la gestión del capital humano basado en Chávez Ortiz (2010) y Carlos Vilariño (2012) quienes han dedicado parte de su vida en estas investigaciones y tienen numerosas publicaciones, trabajos de diploma, maestrías y doctorados.

Por medio del reconocimiento de estas grandes esferas surgen variables independientes que aportan dirección y solides a la investigación, como son: el enfoque estratégico y de proceso, la participación, el carácter permanente en una filosofía de mejora continua. Estas variables han sido reconocidas porque permiten trazar objetivos más fáciles enfocando la aplicación del estudio en una coexistencia entre todas. Estas variables permitieron a la institución definir objetivos estratégicos y elaborar en conjunto con el equipo investigador una matriz ovar que permitirá al hospital contar con un documento que le situara a cada responsable en conjunto a los objetivos estratégicos relacionados con las variables definidas. (**Ver anexo 18**)

Tarea 6.1 Selección de los expertos:

Para el seguimiento de una investigación eficaz es necesario contar con más de un criterio y para esto se seleccionaron un grupo de expertos; se listaron 13 “supuestos expertos”, teniendo en cuenta que cumplieran con las características establecidas a los que se les aplicó la encuesta, y de cuyo procesamiento se obtuvieron los 8 expertos que contribuirán con el estudio, pues su coeficiente de competencia fue alto.

Esta tarea pretende la selección de las personas que tomarán el papel de expertos, que contribuirán en la realización del estudio. La selección se efectuará a través de la aplicación de un procedimiento elaborado para ello (**Ver Anexo 19**), donde se parte de la definición de las posibles personas a las cuales se les aplicará la encuesta (**Ver Anexo 20**) y que permitirán obtener las personas expertas en la temática que se estudia. (**Validación 21**)

Tarea 6.2 Determinar la población objeto de estudio y el tamaño de la muestra:

Para desarrollar el estudio en el Hospital General Vladimir Ilich Lenin se seleccionó como área principal el departamento de RH, pero para lograr una investigación exhaustiva se incluyeron además el departamento de higiene y epidemiología y personal de otras áreas de la institución, siendo estas las poblaciones objeto de estudio.

En el departamento de RH se logró encuestar al 100% de los trabajadores, al igual que el departamento de higiene y epidemiología y se seleccionaron trabajadores de otras áreas para abarcar a un total de 67 trabajadores, según se muestra seguidamente:

Tabla 1. Tamaño de la población y la muestra correspondiente a cada área

Áreas	Cantidad de trabajadores
Dirección, laboratorio, enfermería	10,8,7
Departamento de RH	22
Departamento de higiene y epidemiología	20
Total	67

Tarea 6.3 Validar el instrumento para la dinamización de la formación desde la perspectiva ambiental.

Para la validación se seleccionó una muestra de 67 trabajadores de las distintas áreas donde se realiza el estudio, con el objetivo de evaluar el funcionamiento de las encuestas diseñadas. Con la información obtenida se crearon las matrices de datos que luego se procesaron mediante los paquetes estadísticos SPSS (versión 20.0, 2011) y Statistica (versión 6.1). Por medio de una prueba piloto se comprobó la consistencia interna y la fiabilidad de la escala, empleando para ello el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual se obtuvo para las dos variantes de encuestas

propuestas, siendo los índices de fiabilidad altos para ambas variantes, según los propósitos del estudio. Los cuales se muestran en la **tabla 2**.

Análisis de fiabilidad	Variante I	Variante II
Coefficiente de Alpha de Cronbach	0.906	0.864
Análisis de validez	Variante I	Variante II
Coefficiente de Kaiser- Meyer-Olkin ⁵	0.740	0.742
Prueba de Estancidad de Bartlett		
Chi-cuadrado aproximado	871.041	199.213
gl	300	45
Sig.	.000	.000

Para el estudio de la validez de contenido, se presentó a los expertos las dos variantes de encuestas elaboradas, las cuales fueron sometidas a su consideración, para que aportaran su criterio al respecto de las dimensiones y variables que quedaron definidas, para que valoraran si era necesario la inclusión o exclusión de algún elemento, así como para que revisaran la redacción de las preguntas, con el objetivo de corroborar que las mismas respondan a lo que se pregunta. A partir de los criterios de los expertos, se consideró necesaria la reelaboración de algunos elementos en ambas variantes de encuestas las cuales fueron presentadas nuevamente a los expertos, y se determinó que se encontraban representados todos los ítems necesarios para el desarrollo de la investigación, concluyéndose que los instrumentos elaborados ofrecen validez de contenido.

3.1.3 Fase III. Identificación de los elementos dinamizadores del proceso de formación con perspectiva ambiental

La formación con perspectiva ambiental debe ser percibida por toda la institución, la misma exige conocimientos, ciertas habilidades y procedimientos que deben seguirse para lograr el éxito perseguido. El éxito en cualquier actividad organizacional depende de la formación de las personas para conseguir los objetivos establecidos. Para cumplir estas metas, se debe de dotar al personal de la formación adecuada. Tanto si los empleados son ya miembros de la entidad, poseen una antigüedad, como si son recién contratados, en cualquier momento precisarán de formación, para ayudarle a ajustarse rápidamente a lo que la organización exige. La formación con perspectiva ambiental se viene perfilando como un área prioritaria, dentro de los objetivos de gestión de personal, debido a que

⁵ En ambos casos KMO > 0,5

influirá decisivamente en las respuestas a muchas de las exigencias del entorno y específicas, a las que se enfrenta el Hospital Lenin. La formación con perspectiva ambiental en la institución no es una idea que debe estar aislada del resto de los subsistemas de la organización y los elementos que se identifican para dinamizar este proceso son:

1. La confección de un plan de medidas (**Ver anexo 22**) con el objetivo de erradicar o minimizar el riesgo de aparición de enfermedades y la contaminación ambiental, de forma tal que la organización le procure preferencia a las más desfavorables.
2. Se propone una política ambiental que dotara al personal de mayor destreza en sus funciones, accederá a nuevos puestos de trabajo que se implanten en la institución, se logrará una mayor eficacia, reduciendo los impactos ambientales.

Política ambiental para el hospital

El Hospital General Universitario Vladimir I. Lenin establece su política para asegurar la protección del medio ambiente y proporcionar el marco en el que deben desarrollarse sus actividades para garantizar a las partes interesadas el cumplimiento de los requisitos definidos en el sistema de gestión ambiental.

Los fundamentos de su Política Ambiental son los siguientes:

- ✓ El Hospital General Universitario Vladimir I. Lenin se compromete al cumplimiento de la legislación y reglamentación medioambiental aplicable en los ámbitos europeo, nacional, autonómico y local, así como a otros requisitos a los que la organización, garantizando así un compromiso con todas las partes interesadas, especialmente con las distintas administraciones.
- ✓ El Hospital General Universitario Vladimir I. Lenin adquiere un compromiso de mejora continua en la segregación de los residuos, el reciclado, el consumo de recursos naturales, la contaminación del medio ambiente y en todas las actividades que lleva a cabo en el desarrollo de la actividad sanitaria y las actividades de apoyo. Para ello, establece, programa y revisa objetivos y metas medioambientales.
- ✓ El Hospital, siendo consciente del volumen de residuos que se producen en sus instalaciones ya partir de los principios de su sistema de gestión medioambiental, establece los mecanismos necesarios para realizar una segregación adecuada una disminución en el volumen y la peligrosidad de los mismos.
- ✓ El Hospital forma y educa a los trabajadores del mismo en la sensibilización medioambiental y en la importancia de su actuación con respecto al medioambiente.
- ✓ El Hospital pone esta Política medioambiental a disposición del público que la requiera: los empleados del Hospital, los usuarios y partes interesadas.

Sobre la base de esta política y anualmente, la dirección del hospital, a través de la dirección de servicios generales, aprueba objetivos y metas medioambientales exigibles y cuantificables, siempre que sea posible, de manera que se establezcan las líneas de mejora de la organización para ese período dichos objetivos y metas son revisados periódicamente.

3. Se realizó la secuencia de actividades de formación con perspectiva ambiental para el personal del hospital (**Ver anexo 23**)
4. Se estructuró un programa de formación con perspectiva ambiental para los directivos del hospital

La característica que diferencia especialmente la formación con perspectiva ambiental de directivos del resto de la formación de los niveles en el hospital es la formación a largo plazo, para lo cual se necesita tres pasos en la programación de la formación con perspectiva ambiental del directivo basado en (Cuesta, A, 2002):

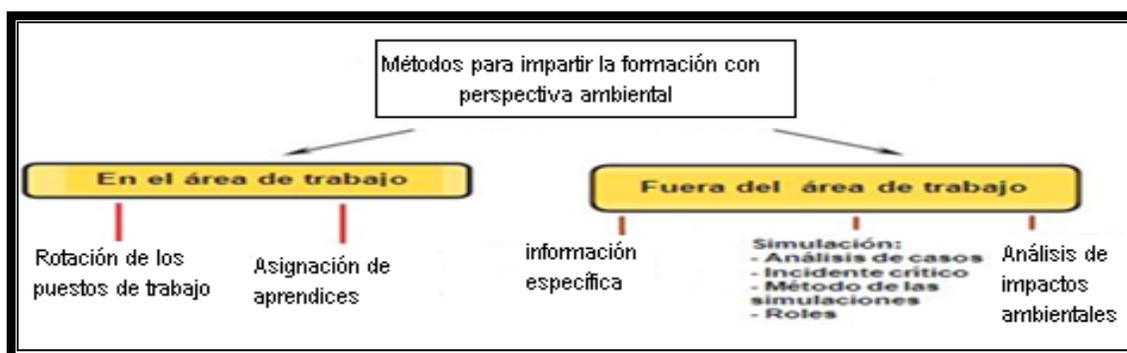
1. Estudio de la organización: se diseña la estructura organizativa ideal que se desea que tenga el hospital; sería un modelo teórico de lo que se quiere y se necesita. Teniendo en cuenta con la mayor exactitud los posibles cambios, quedando definidos los objetivos. Se definen los puestos con los directivos que lo ocuparán y el ajuste a las necesidades futuras del Hospital General Vladimir I. Lenin.

2. Personal y evaluación de su desempeño: se traza una relación de todos los directivos que hay en el hospital, y, de acuerdo con el primer paso, señalar cual es el desajuste ambiental real y teórico de las necesidades futuras de la organización. El análisis detallado permite conocer el rendimiento que presenten las personas de acuerdo con sus conocimientos y capacidades ambientales de acuerdo con los puestos que están ocupando, se mide el potencial y el grado de avance que puede ser esperado en un directivo. Se logrará esta determinación en base a estándares previamente diseñados para tal efecto, y así se logra que sea lo más objetivo posible.

3. Determinación de las necesidades de formación con perspectiva ambiental: Definidos los contenidos y funciones; estimado el potencial humano de directivos válido para puestos vacantes, se procede a acoplar los candidatos en las vacantes, de acuerdo con las descripciones del puesto, el desajuste entre las necesidades que la organización tiene de directivos y la lista de candidatos que conforma la necesidad de formación futura. Siempre y cuando el candidato sea el más idóneo, acumule y aplique los conocimientos ambientales legislados.

Terminado el tercer paso, sólo queda plantar el programa y comenzar su desarrollo en la formación con perspectiva ambiental de los directivos. Aunque es válido recordar que además, la formación con perspectiva ambiental se puede impartir tanto en el interior como en el exterior de la organización. En el primer caso, tiene la ventaja que al realizarse

en el puesto de trabajo es fácil de poner en práctica y es menos costosa, pero tiene de negativo que se causan interrupciones en el trabajo y los posibles errores que se cometen mientras se está aprendiendo. La formación con perspectiva ambiental en el exterior de la entidad surge cuando no es posible el primer caso, pero hace que el trabajador observe todo lo que contamina y se compenetre directamente con los impactos ambientales que trae consigo sus equivocaciones y las de la organización. Figura 3 (métodos para impartir la formación con perspectiva ambiental)



Fuente: elaboración propia

Etapa III. Elementos dinamizadores de la DMA y el proceso de formación de los RH

En esta etapa lo más importante es identificar cuáles son los elementos que se precisa dinamizar para acelerar y activar la comprensión de los trabajadores en la DMA y en el proceso de formación analizado para potenciar su eficaz progreso.

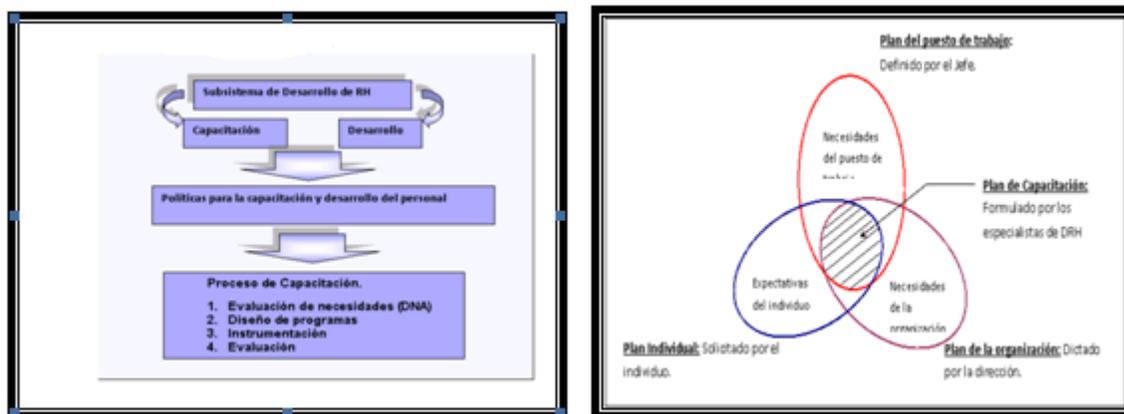
Paso 7. Acciones para dinamizar los elementos esenciales de la formación con perspectiva ambiental

Las acciones para dinamizar los elementos esenciales se desarrollan teniendo en cuenta que elementos comunes no se han perfeccionado nunca antes cuando se ha analizado la dinamización de estas esferas. A través del diagnóstico se identificaron acciones que se pueden realizar para dinamizar este proceso:

El equipo de investigadores se percató que los subsistemas de selección e integración y capacitación y desarrollo presentan problemas así que se decidió que se dinamizaran y se rediseñaran estos subprocesos en cuanto a su descripción, misión, resultados a obtener, funciones, relación de actividades, esquema organizativo funcional e indicadores (**Ver anexo 24**) al igual que las herramientas necesarias para que se desarrolle eficientemente el subsistema de selección e integración del personal, por ser una necesidad en estos momentos en el hospital se confeccionó un profesiograma para el cargo de capacitador de los RH, (**Ver anexo 25**) lo cual permitirá que se contrate a un personal preparado, eficiente, competitivo y capaz de hacerle frente a cualquier tarea que se le asigne.

Para eliminar las carencias que muestra el subsistema de capacitación y desarrollo se aumentará y se fortalecerá la preparación del talento humano a través de cursos y postgrados donde se incluirán temas ambientales y evaluaciones acerca del conocimiento que han adquirido los trabajadores mensualmente.

El plan de capacitación quedará conformado en función de lograr la adecuación de las expectativas del individuo, a las necesidades del puesto de trabajo del hospital, tal como muestra en la **(figura 4)**



Fuente: elaboración propia

Etapas IV. Confección de indicadores para medir la integración de los elementos dinamizadores de la DMA y el proceso de formación de los RH

Es necesaria la confección de indicadores para que en la entidad se controle el comportamiento de los mismos y se decida que acción tomar con respecto a su actuación.

Paso 8. Identificación de los indicadores que activan la integración entre el proceso de formación de los RH y la DMA

Se implementarán indicadores que se utilicen para medir el desempeño ambiental de la organización y asegure un seguimiento y un control a todas las actividades ambientales realizadas en el hospital.

✓ **CTNFA=CTNFA/TT**

CTNFA: cantidad de trabajadores con necesidades de formación ambiental TT: total de trabajadores

✓ **CTSFA=CTSFA/TT**

CTSFA: cantidad de trabajadores superándose en la formación ambiental TT: total de trabajadores

✓ **TCA/TT** TCA: trabajadores con competencias ambientales. -TT: total de trabajadores

✓ **CTNCA/TT** CTNCA: cantidad de trabajadores con necesidades de capacitación ambiental - TT: total de trabajadores

- ✓ Programa de divulgación ambiental
- ✓ Capacitación de la comunidad cercana a la institución en temas ambientales
- ✓ Programa de manejo de residuales líquidos
- ✓ Programa de manejo de desechos sólidos
- ✓ Programa de mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo
- ✓ Impactos ambientales más relevantes provocados por la organización en su historia
- ✓ Trabajadores con formación ambiental en relación a su contenido de trabajo respecto al total de trabajadores

2.1.4 Fase IV. Dinamización

Objetivo: Implantar las acciones derivadas de las estrategias globales de solución para el desarrollo de la dinamización del proceso de formación con perspectiva ambiental.

Etapa V. Implementación

En la etapa de implementación lo más importante es poner en práctica la metodología propuesta y ejecutarla paso a paso tal y cual como ha sido descrito.

Paso 9. Ejecución de las acciones para dinamizar los elementos esenciales del proceso de formación con perspectiva ambiental

Este paso es una de los más importantes, pues es donde se ejecutan las acciones para activar o dinamizar la comprensión en el proceso de formación con perspectiva ambiental y dar a conocer las acciones propuestas y los resultados obtenidos por el grupo de trabajo.

Paso 10. Preparar las condiciones para la implementación

Es necesario preparar las condiciones necesarias para llevar a cabo cada acción acorde a los plazos establecidos, en dependencia del tipo de acción se crearán las condiciones, que garanticen los recursos necesarios y la preparación del personal para su puesta en práctica y una vez que esto esté concluido implementarla, en el caso de que las acciones impliquen un proceso investigativo específico con procedimientos particulares para poder llegar a precisar acciones concretas se demanda la selección y capacitación, así como la precisión en cuanto a objetivos. Esta etapa tiene un alto componente informativo, formativo y comprometedor que tiene que ser tomado muy en cuenta si se quiere alcanzar el éxito en la misma.

Etapa VI. Implementación de las técnicas y herramientas

Esta etapa se puede desarrollar mediante el avance de toda la investigación según la técnica o herramienta a utilizar durante el estudio.

Paso 11. Implementar las acciones propuestas

El equipo de implementación debe asegurar que se elabore y esté a disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida, en términos de normas y procedimientos. La alta dirección de la organización debe mantener control sobre la ejecución del plan de acción y evaluar sistemáticamente sus avances para lo cual utilizará los mecanismos normales que disponga según sea el caso, pudiendo establecer otros, si así lo considera. Resulta recomendable elaborar una matriz ovar general que incluya la totalidad de las acciones y facilite la tarea de seguimiento.

2.1.5 Fase V. Evaluación y mejora continua

Objetivo: Evaluar la efectividad de las acciones tomadas, las condiciones en que fueron implementadas y el impacto que provocaron, comparándose con períodos anteriores, lo que permitirá determinar la evolución y el estado actual; además de realizar los ajustes necesarios que proporcionen mejoras a la organización.

La fase de evaluación y mejora continua en su contenido contendrá los aspectos fundamentales de las etapas anteriores y ella es la que mantendrá abierto eternamente el ciclo de mejora continua. Como las acciones específicas son diversas y generan expectativas de resultados en plazos de tiempo diferentes, deberán evaluarse sistemáticamente los resultados a partir de la información existente, esto permitirá a la alta dirección tener la retroalimentación básica necesaria.

Si se desarrolla de forma sistemática el estudio de formación con perspectiva ambiental, a través de la metodología propuesta, se logra un proceso de retroalimentación interna que garantiza la rapidez de la información y la base para lograr un buen control. La evaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización, del grado de madurez y puede ayudar a identificar las áreas que precisan mejora en la organización y la determinación de las prioridades.

Paso 12. Establecer un control sistemático

Es necesario determinar un control sistémico que inspeccione y analice el cumplimiento de la metodología propuesta, se recomienda utilizar un control por indicadores y en base a los objetivos estratégicos que se definieron en la matriz ovar.

Paso 13. Desarrollar la actividad de retroalimentación

La actividad de retroalimentación le permitirá a la institución ir perfeccionando e inspeccionando el correcto funcionamiento de la metodología, además de garantizar un correcto desempeño organizacional.

3.2 Conclusiones parciales del capítulo

Luego de la aplicación de la metodología para la dinamización del proceso de formación y la dimensión ambiental, es conveniente realizar las siguientes consideraciones:

1. La aplicación de la metodología para la dinamización del proceso de formación y la dimensión ambiental en la organización objeto de estudio, permitió constatar su factibilidad y conveniente su utilización como una herramienta efectiva de trabajo para la toma de decisiones, demostrándose de esta forma, con su aplicación su consistencia lógica, flexibilidad, trascendencia, perspectiva y pertinencia en el marco de la investigación
2. Siguiendo la metodología diseñada se logró:
 - ✓ Definir las dimensiones y variables esenciales a considerar, así como el diseño de los instrumentos y técnicas para la dinamización de la formación con perspectiva ambiental.
 - ✓ Demostrar la utilización de las dos variantes de encuestas diseñadas para dinamizar la formación con perspectiva ambiental, atendiendo a las condiciones y características de la organización donde se pretenda realizar el estudio
3. El empleo de la metodología y las herramientas asociadas con el objeto de estudio permitió:
 - ✓ Detectar el conjunto predominante de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que posee la organización, demostrando la capacidad para diagnosticar, evaluar y explicar el proceso de formación con perspectiva ambiental.
 - ✓ Identificar las principales insuficiencias existentes, y determinar las causas y condiciones que limitan la dinamización del proceso de formación con perspectiva ambiental en el Hospital General Universitario Vladimir Ilich Lenin.
 - ✓ Definir e implementar estrategias y acciones de mejora en la organización permitiendo mejorar paulatinamente los niveles de formación con perspectiva 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:

- Crear indicadores para medir la dinamización del proceso de formación con perspectiva ambiental lo cual influirá en los resultados de eficiencia y eficacia de la entidad
- Emplear adecuadamente los recursos materiales y financieros, a partir de la planificación, organización y control de los mismos
- Perfeccionamiento del proceso de formación de los RH y la DMA contribuyendo con la dinamización de los elementos esenciales de cada una de estas esferas.

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

- Ofrecer a las organizaciones una metodología para la dinamización del proceso de formación con perspectiva ambiental, con la descripción de las técnicas y herramientas necesarias para su implementación.
- Propiciar la solución a las insuficiencias detectadas, logrando que la organización se desempeñe adecuadamente y que esto implique un incremento de la formación con perspectiva 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, tanto en las formas actuales de pensar como en las de actuar, dotando a la organización de la flexibilidad para adaptarse a los cambios internos y del entorno, favoreciendo así la participación y el compromiso efectivo de los trabajadores y directivos
- Mejorar los niveles de formación con perspectiva ambiental en los trabajadores

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

- Mejorar los conocimientos y la educación medioambiental de los trabajadores que incidirán en una mejor relación hacia el medioambiente de la organización.
- Desarrollar capacitación al 100% del personal, según su categoría ocupacional, sobre manejo de desechos peligrosos
- Reevaluar con comunales la modificación de los contratos establecidos para el manejo de desechos de la institución, de dos veces al día en lugar de la recogida diaria

- Teniendo en cuenta las deficiencias detectadas relacionadas con el manejo de los desechos sólidos en la institución, se ha elaborado un plan de medidas para erradicar o minimizar el riesgo de aparición de enfermedades y la contaminación ambiental.

“La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. ¿Entonces para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar”

Eduardo Galeano

CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación se han obtenidos resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo propuesto de diseñar y aplicar de forma parcial una metodología para la dinamización del proceso de formación con perspectiva ambiental, sirviendo como herramienta útil para la toma de decisiones en las organizaciones. Al respecto es conveniente realizar las siguientes consideraciones:

1. La consulta de bibliografía actualizada, tanto nacional como internacional en torno a la formación con perspectiva ambiental, y la elaboración del marco teórico referencial de la investigación, permitieron corroborar la necesidad de la dinamización y mejora continua de la formación con perspectiva ambiental en las organizaciones, para lo cual no existe, al menos de forma explícita, una metodología que permita a los directivos de las instituciones la toma de decisiones efectivas en este sentido, y esto demuestra la pertinencia del tema en la actualidad
2. La metodología diseñada constituye una herramienta útil de trabajo para la toma de decisiones, que deberá ser enriquecido con la retroalimentación que se derive de su aplicación, siendo ajustado en función del escenario de aplicación, con el objetivo de darle seguimiento a las dimensiones y 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
3. La aplicación parcial de la metodología permitió corroborar su factibilidad, así como detectar los factores que se encuentran inhibiendo en la dinamización del proceso de formación con perspectiva ambiental en el área estudiada, y a partir de los cuales se elaboraron las estrategias y acciones de mejora para su perfeccionamiento en la organización.

“El milagro no es que hagamos este trabajo, sino que nos sintamos felices de hacerlo”

Madre Teresa de Calcuta

RECOMENDACIONES

1. Considerar los resultados obtenidos en la investigación para la toma de decisiones en la organización y el mejor desempeño de la misma
2. Cumplir el plan de medidas trazado de acuerdo a las estrategias definidas, atendiendo a las deficiencias encontradas en el área objeto de estudio
3. La alta dirección de la organización deberá continuar con la aplicación de la metodología para la dinamización del proceso de formación con perspectiva ambiental, favoreciendo el desempeño individual de los trabajadores y de la organización
4. Continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en el trabajo de investigación a través de publicaciones científicas en revistas, participación en eventos científicos, así como su utilización en actividades de capacitación sobre la temática, tanto en maestrías, diplomados y cursos, todo lo cual contribuirá a la generalización de dichos resultados.

“Si vi más fue porque me apoyé en hombres gigantes”

Isaac Newton

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. **ÁLVAREZ LÓPEZ, L.** Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en las organizaciones. Hacia la gestión integrada de capital humano disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos82/perfeccionamiento-gestion-recursos-humanos/perfeccionamiento-gestion-recursos-humanos.shtml>, 2010. [Consulta: marzo, 2013].
2. **ALLEZ, MARTHA ALICIA** (2000). Dirección estratégica de RH: Gestión por Competencias. (Ed. Granica; Buenos Aires).
3. **AMAT, O.** (2008). Aprender a enseñar. Ed. Gestión 2000. Barcelona, 183 p
4. **Bou, S; F. Marro,** y P. Pineda (2009). ¿Cómo se evalúa la formación en las organizaciones? II. Revista Capital Humano. No 127, año XII, Madrid, pp. 68-78.
5. **BARAHONA, R. Y R. Pérez** (2010). Evaluación de los planes de Formación Continua en Administraciones Públicas. Revista Capital Humano. No 127, Madrid, pp. 48 -54.
6. **BAYÓN, F. y L. GARCÍA** (2012). Gestión de los RH. Ed. Síntesis, Madrid
7. **BEER,** Michael et al. (1989). Gestión de RH. Editorial Ministerio del Trabajo. España.
8. **BECKER** (2001). The Scorecard. Linking people, strategy and performance. (Harvard Business School Press).
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. **CIDEC** (1994). Sistema integrado de Gestión de RH. Donostia-San Sebastian.
13. **CHIVENATO, 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. **DECRETO LEY 45/1981** De la capacitación técnica de los trabajadores. 1981

17. **DELGADO PÉREZ, E.** y Reynaldo Velázquez Zaldívar. Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Universidad de Holguín, 2004.
18. **FÉRNANDEZ, L.** (2011). Evaluación de la formación en La Villa “El Bosque”. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial. Ed. UHO, 68 p.
19. **FLORES, C. Y M. Larrea** (2006). Formación y Desarrollo de Personal. FORMATUR. Ciudad Habana. Cuba.
20. **GIL LACRUZ, M.** Relaciones entre formación y motivación. Área de Psicología Social, Universidad de Zaragoza, España. Disponible en:
<http://www.unizar.es/cuadernos/n04/n04a04.html>. [Consulta: febrero, 2013].
21. **GONZÁLEZ ALMAGUER, A.** El método DELPHI y el procesamiento estadístico de los datos obtenidos de la consulta a los expertos, 2012.
22. **GUERRA, B., MÉNDEZ, CUÑA y BARRERA, M.** (2012). Estadística. Editorial Félix Varela, Habana, 208 p.
23. **HERNÁNDEZ SAMPIER, R.** y et al. Metodología de la investigación 1. Mc Graw – Hill. Licencia especial No 18 del 6 de junio de 2012, otorgada por el Centro Nacional de Derecho de Autor (CENDA). La Habana: Editorial Félix Varela, 2012.
24. **HARPER y LYNCH** (1992). Manuales de RH. (Editorial Gaceta de los Negocios. Madrid, España).
25. **HÉRNANDEZ ZERQUERA, GISEL** (2012). 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.
26. **HINRISH, (1976).** Manual de la Capacitación en la empresa. Ed. Mc. Graw – Hill, Madrid, 196 p.
27. **INFANTE PÉREZ, I.** y Marlene Seisdodos Rico. Cómo elaborar referencias bibliográficas de documentos impresos y documentos electrónicos. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, 2010. [En línea]. [Consulta: mayo, 2012].
28. **ININ/ OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN.** Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. NC 3002: 2007. 1. Edición. Ciudad de La Habana: Oficina Nacional de Normalización, 2007.
29. **ININ/ OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN.** Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. NC 3001: 2007. 1. Edición. Ciudad de La Habana: Oficina Nacional de Normalización, 2007.
30. **ININ/ OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN.** Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. NC 3000: 2007. 1. Edición. Ciudad de La Habana: Oficina Nacional de Normalización, 2007.
31. **ISO. Norma ISO 14001: 2007.** *Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso* 26 p

32. **ISO. Pass 99.** *Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración.* 10 p.
33. **LAPEÑA, A.** (2012). La Formación Continua de los trabajadores. Manual del formador. Ed. Equipo IFES, Madrid. 539 p.
34. **LOUART, P.** (2010). Gestión de los RH. Ed. Gestión 2000, S. A., Barcelona
35. **LONDIÑO.** (2010). *Manual de Procedimientos para la Gestión Integral de Residuos Hospitalarios y Similares en Colombia* Mpgirh
36. **MARRERO ARIAS, R.** (2005). Informe al Consejo de Dirección sobre las acciones para lograr el Reconocimiento Ambiental Nacional. Universidad de Holguín. 4p. Digital.
37. **MEDEINA LEÓN** (2008). Revista Cubana de Investigaciones Turísticas # 3.Volumen 7.
38. **MINSAP** (2009). Balance anual. Objetivos estratégicos del MINSAP
39. **MORALES CARTAYA,** (2009). Capital humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora Política. La Habana
40. **MARRERO FORNARIS,** C. 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 en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, 2002.
41. **NIEBEL, BENJAMÍN.** (2004) Ingeniería Industrial. Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo. Décima Edición, Editorial Alfaomega, México, D.F.,
42. **NC 3001:2007** Sistema Integrado de gestión de RHs - Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
43. **NC-ISO14000** (2007).Sistemas de Gestión Ambiental. Especificación y directrices para su uso. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de la Habana.
44. **ORTIZ CHAVÉZ,** (2005). *Propuesta de Procedimiento para la Gestión Ambiental en Instituciones de Educación Superior. Tesis de Diploma presentada en opción al título de Ingeniero Industrial.*
45. **PUCHOL, LUÍS.** (2004). Dirección y Gestión de RH. Tercera Edición. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España
46. **RUL-LÁN, G.** (2007). Administración de RH. Publicaciones ETEA, Córdoba.

47. **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.
48. **SIKULA, A.** (1994). Administración de RH. Conceptos prácticos. Editorial LIMUSA, México, 502 p.
49. **Thompson Soler,**(2011). Perfeccionamiento de la Gestión de RH en la Dirección Económica de la Universidad de Holguín. Holguín
50. **Velando Rodríguez,** María Elena (2009). Gestión de RH. Universidad de Vigo, España.
51. **VILARIÑO Corella,** (2004). *Propuesta de una Procedimiento para el Diagnóstico de la Gestión Estratégica de la Calidad.* 140 p.
52. **VILARIÑO Corella,** (2012). *Propuesta de un Procedimiento para la Dinamización de la Gestión Estratégica de la Calidad.* 56 p.
53. **WERTHER, J. y H. Davis** (2009). Administración de Personal y RH. Editorial Mc. Graw- Hill, México, 395 p.
54. **ZANDÍN, K. MANARD'S** (2009). Industrial Engineering Handbook. Fifth Edition. McGraw-Hill.
55. **ZAYAS AGUERO, PEDRO** (2012). Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de la Habana. Cuba.

ANEXOS DEL CAPÍTULO 1

Anexo 1. Modelos contemporáneos de GRH

Nombre	Breve descripción	Partes que lo componen	Consideraciones	Limitaciones
Beer (1982)	Presenta a la dirección estratégica de la organización y la filosofía gerencial como rectoras de la GRH. Otorga un peso decisivo a la política de influencia de los empleados y al papel que desempeñan	Influencia de los empleados, sistema de trabajo, sistema de recompensa, flujo de RH.	Aporta una metódica para interpretar las interacciones entre los elementos componentes del sistema, GRH.	Aunque hace referencias al sistema de trabajo, no evidencia las interrelaciones de los subprocesos en el mismo.
Besseyre (1989)	Plantea un modelo de gestión estratégica de los RH, muestra un procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa, al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas	Misión, cultura y proyecto de empresa, diagnóstico externo, análisis del entorno, diagnóstico interno, análisis de los factores, auditoría de las prácticas de GRH, formulación de los objetivos, identificación de las opciones estratégicas, gestión provisional de la GRH, elección de las estrategias, elaboración y ejecución de los planes de acción, auditoría social estratégica.	Es de utilidad al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de GRH, establece los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH	No evidencia el enfoque por subprocesos, ni el uso de la formación para dotar al personal de la institución de todo tipo de conocimientos

<p>Werther y Davis (1991)</p>	<p>Expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en uno u otra actividad.</p>	<p>Fundamento y desafío, planeación, selección, desarrollo, evaluación, protección, de relaciones interpersonales con perspectiva global.</p>	<p>Posee carácter funcional, el entorno es la base para establecer el sistema, auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad de la GRH.</p>	<p>Marcado carácter funcional, falta mayor enfoque en las interrelaciones y tratamiento de algunos subprocesos y no hay proyección estratégica.</p>
<p>Sikula (1991)</p>	<p>Está compuesto por 8 subsistemas interrelacionados.</p>	<p>Integración y evaluación que incluye el proceso de selección y reclutamiento, Investigación de personal, relaciones laborales, compensación y salud y seguridad, compensación prestación y servicios.</p>	<p>La interrelación entre los 8 subprocesos se da en forma ordenada. Trabaja a las actividades claves de los RH</p>	<p>No se centra en las competencias, no ubica al proceso de trabajo, ni al flujo de GRH. No realiza un enfoque por proceso y no registra la capacitación del personal</p>
<p>Harper y Lynch (1992)</p>	<p>Expone un modelo con enfoque descriptivo en el que detalla el contenido y desarrollo de cada uno de los elementos que lo integran y dejan implícita la necesidad de una secuencia de acciones que ubica la GRH en una posición estratégica para la organización</p>	<p>RH organizaciones, previsión de necesidades, optimización de los RH, seguimiento, otros subprocesos.</p>	<p>Establece varias actividades relacionadas con la GRH, le incorpora la informatización y lo relaciona con el plan estratégico con la previsión de necesidades hasta llegar a la optimización y el seguimiento.</p>	<p>Considera los subprocesos, no evidencia interrelaciones, ni se centra en competencias, no se ubica en el sistema de trabajo y por su gran diversidad y el carácter descriptivo que tiene es muy engorrosa su utilización para realizar los diagnóstico</p>

Chiavenato (1993)	Ofrece una secuencia para la aplicación de los subsistemas claves de la administración de RH que según él, son los siguientes: provisión, precisión de los cargos, mantenimiento y control.	Subsistema de control, de provisión, de aplicación, de mantenimiento y de desarrollo de RH.	Orientado al flujo de RH.	No evidencia las interrelaciones aunque las plantea, el sistema de trabajo se ubica sólo en un proceso, no explicita el uso de competencias, no abarca todas las actividades claves
Gratton (1993)	Modelo de Gestión del talento humano llamado modelo del proceso humano que considera los impulsores a largo y corto plazo vinculando las capacidades actuales y de previsión con la estrategia humana a corto y largo plazo	Objetivos empresariales hace análisis de las brechas y tiene en cuenta el rendimiento o la estrategia humana a corto plazo	Orientado a las estrategias de capital humano	No enfoca todos los subprocesos, ni los interrelaciona no considera el flujo de GCH, ni considera una posible integración entre la gestión ambiental y la GRH
Bustillo (1994)	Otorga al puesto de trabajo y a su ocupante el centro de las acciones de GRH, destacando como clave la preparación y el desarrollo, el otorgamiento de responsabilidades, la evaluación y la estimulación.	Estrategia, estructura, puesto y ocupante, reclutamiento y selección, evaluación del potencial, evaluación y clasificación, evaluación del desempeño y del rendimiento, motivación de la persona	Integrador (percibe interrelaciones entre diferentes elementos), sistémico porque forma parte de un sistema y en él se relacionan las diferentes actividades.	No otorga el mismo grado de importancia a las actividades claves de la GRH, no trata las dimensiones como una parte estratégica dentro de la institución.
CIDEC	Parte, de que las políticas y objetivos de la	Plan estratégico, cultura de	Propicia el desarrollo y el	Modelo funcional, aunque centra

(1994)	GRH, están determinadas por la filosofía de la empresa y su plan estratégico, concibe como eje central la comunicación a la que la ubica como factor integrador de los restantes elementos de la GRH.	la empresa, política y objetivos de GRH, planificación, organización, selección, formación, evaluación, retribución, relaciones laborales, información y control, desarrollo y resultado.	crecimiento de los RH Medio para obtener la productividad y los objetivos deseados	la comunicación no evidencia un flujo en la GRH, ni trata variables que propicien nuevos conocimientos a los trabajadores.
Puchol (1994) y Puchol, et al., 200	En su primera edición, plantea la existencia de 6 funciones en el desempeño de la GRH, le agrega y precisa otras funciones en el 2007.	En 1994 pone en la función de empleo a las actividades de provisión y selección de personal. En el 2007 pone como funciones de la GRH: el empleo, la administración de personal, la compensación, la dirección y desarrollo de las RR HH, las relaciones laborales y la comunicación interna.	Declara la existencia de funciones para la GRH.	Aunque se refiere a varias actividades de la GRH, no considera algunas
Cuesta (1996)	Es un modelo basado en el diseño de Beer sobre la GCH, partiendo de los grupos de interés y factores de	Grupos de interés, políticos de RH, consecuencias a largo plazo, factores de	Incorpora la auditoría al modelo.	No evidencia la interrelación de todos los subprocesos de la GRH interrelacionados aunque lo

	situación, incorporando auditoría.	situación y auditorías.		declara
Chiavenato (2003)	Define el subsistema de formación de las personas considerando el entrenamiento y desarrollo, monitoreo y en general todo lo relacionado con el talento humano.	Gestión del talento humano, adquisición, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.	Se refiere al talento humano. Y el enfoque hacia las personas.	Chiavenato usa una denominación particular para las actividades de la GRH
Cuesta (2005) GRH-DPC	Plantea el modelo de gestión de RHDPC, donde ya las competencias laborales entran a jugar un rol fundamental en la gestión integrada.	Factores de base, dirección estratégica, competencias laborales, subsistemas y políticas de RH, resultados, auditorías, consecuencias	Es un modelo que sirve para el diagnóstico y la planeación; en combinación con las competencias y los subprocesos de la GRH.	Su interpretación requiere de un conocimiento profundo del tema. No trata la dinamización de los elementos esenciales para la toma de decisiones.
NC 3000:2007	Modelo centrado en las competencias laborales con 9 subprocesos asociados	Modelo centrado en las competencias laborales con 9 subprocesos asociados	Es el modelo referente para el mundo empresarial cubano sobre la GCH	El enfoque por competencias, tiene falta de evidencia de la interrelación entre los subsistemas y no explica como deben implementarse los requisitos

Anexo 2. Tabla 1. Refleja los enfoques y modelos propuestos por especialistas internacionales y nacionales además resume una serie de tendencias que inciden en la adecuada gestión de la formación:

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

Anexo 3. Tabla 2. Caracteres comunes en las definiciones de gestión ambiental.

AUTORES ATRIBUTOS	Koontz & Wehrich (1990)	Ley 81 (1997)	Medellín & Nieto (2001)	Marques & Conceição (2002)	NC-ISO 14001: 2004	AMANDA BECERRA Jul 25, 2011
Actuación de la dirección	X	X	X	X	X	X
Participación	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

ANEXO 4. Aproximaciones conceptuales de la Gestión ambiental

Aproximaciones al concepto	Fuente de referencia
Conjunto de acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del medio ambiente, basada en una coordinada información multidisciplinar y en la participación ciudadana.	(Esteban Bolea ,1994)
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.	(Ortega y Rodríguez, 1994)
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.	(NC ISO 14001; 1997)
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.	(Ley 81 del Medio Ambiente;1997)
Sistema complejo y dinámico de interrelaciones ecológicas, socioeconómicas y culturales que evoluciona a través del proceso histórico de la sociedad.	(Estrategia Nacional de educación Ambiental;1997)
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.	(NC ISO 14001; 1998)
El campo que busca equilibrar la demanda de recursos naturales de la tierra con la capacidad del ambiente natural, debe responder a esta demanda con una base sustentable.	(Colby; 1999)
Elementos naturales y artificiales de naturaleza física, química o	(Conoma. Chile, 1999)

<p>biológica, socioculturales y sus interacciones, en permanente modificación por la acción humana o natural que rige y condiciona la existencia y el desarrollo de la vida en sus múltiples manifestaciones.</p>	
<p>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. La dimensión ambiental aplica la política ambiental establecida mediante un enfoque multidisciplinario.</p>	<p>(Minbas, 2000)</p>
<p>Conducción, dirección, control, y administración del uso de los sistemas ambientales, a través de determinados instrumentos, reglamentos, normas, financiamiento y disposiciones institucionales y jurídicas. La dimensión ambiental es precedida por un proceso de toma de decisiones a partir de los diversos escenarios de la planificación.</p>	<p>(Mateo 2001)</p>
<p>Sistema de Gestión Ambiental (SGA), parte del sistema de gestión de una organización, empleada para desarrollar e implementar su política ambiental y gestionar sus aspectos ambientales.</p>	<p>(NC ISO 14001:2004)</p>
<p>Entorno en el cual una organización opera, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones.</p>	<p>(Peñate, 2006)</p>
<p>La dimensión ambiental le es inherente al medio ambiente. Medio es el conjunto de circunstancias culturales, económicas y sociales que vive una persona.</p>	<p>(Diccionario DRAE. 2008)</p>

ANEXO 5. Caracterización de los documentos rectores de la Gestión Ambiental en Cuba

Documentos Rectores	Aspectos esenciales que lo caracterizan				
	Pronunciamiento	Formulación	Alcance	Objetivo	Enfoque
Constitución de la República de Cuba Artículo 27 (1984)	Ejercicio sobre el derecho de los soberanos sobre el medio ambiente y los recursos naturales del país	Proyecta y sustenta la política y la gestión ambiental del Estado cubano	Ley suprema de la Nación que identifica el concepto y fundamento de la sostenibilidad inherente al Estado y a sus sectores	Proteger el medio ambiente y los recursos naturales	Vincula el medio ambiente con el desarrollo económico, social y sostenible
Programa Nacional del medio ambiente y desarrollo	Adecuación de la agenda 21 de Rio de Janeiro 1992	Marcos programáticos	Identifica y reconoce el desarrollo de la base científica nacional	Consolidar la base científica alcanzada en esferas prioritarias	Centrado en el control
Ley No. 81 del medio ambiente (1997)	Definición de herramientas	Instrumentos de la política y la gestión ambiental	Incorpora los logros científicos tecnológicos para alcanzar una mayor eficiencia en la protección del medio ambiente y la formulación de políticas ambientales	Asegurar la cohesión del sistema legal vigente para la actividad ambiental	Centrado en la prevención
NC ISO-14000 (2005)	Establece las bases normativas para el diseño e implementación del sistema de gestión ambiental	Conceptos y marcos teóricos, principios, política, objetivo y documentación	Se asume como base normativa nacional necesaria para el desarrollo sostenible	Proporcionar a las entidades los elementos de un SGA eficaz que pueda integrarse con otros requisitos de	Promueve la aplicación de la mejora continua

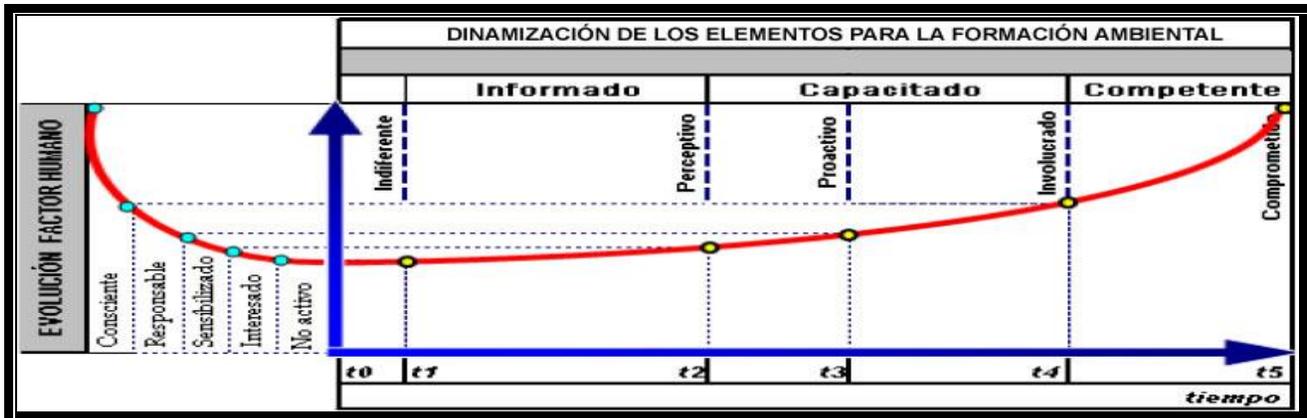
				gestión y para ayudar a las entidades a lograr metas ambientales y económicas	
Decreto No. 281 (2007)	Define la concepción organizativa para la implantación del SGA	Elementos del sistema de gestión ambiental	Producciones más limpias y consumo sustentable	Prevenir, reducir y eliminar los impactos negativos de los procesos productivos	Promueve la aplicación continua de una estrategia preventiva
Estrategia Ambiental Nacional (2007-2010)	Aborda principios que sustentan el trabajo ambiental.	Proyección de la ciencia y la tecnología en función de contribuir con la solución de problemas ambientales.	Uso de capacidades científicas en el diagnóstico y el desarrollo de tecnologías para la solución de problemas ambientales.	Indicar las vías idóneas para preservar y desarrollar los logros ambientales, erradicar las deficiencias	Promueve la reducción de riesgos.

Anexo 6. Tabla 3. 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-Badaly Joan	Autodiagnóstico Planes de mejora	Interno General Sin indicadores específicos	General en la organización.	No coordina una integración entre estas esferas
Análisis Total de Stakeholders (T.S.A) de Marc J.	Análisis de impactos -Definición de grupos de interés. -Relación beneficio/costo	General Interno Análisis de impactos. Influencia de grupos de interés	General en la organización.	Analiza los impactos de las decisiones sobre grupos de interés de la organización, a través
NCISO14000 (2000)	Diagnóstico -Políticas y objetivos estratégicos. -Planes de mejora y control.	Interno General -Sin indicadores específicos. -Auditorias -Registros de	General en la organización.	-Propone la capacitación del personal, aunque no dice el cómo.
Modelo Marrero Arias (2005)	-Diagnóstico -Planes de mejora -Indicadores - Definición de grupos de interés -Definición de procesos	-Interno General -Auditorias -Registros de control Integración	General en la Organización Universidades	Trabaja la idea de llevar la gestión ambiental a todas las gestiones de la empresa.
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 formación de manera global.

ANEXO 7. Proceso de dinamización del factor humano y de la dimensión ambiental

Fuente: elaboración propia

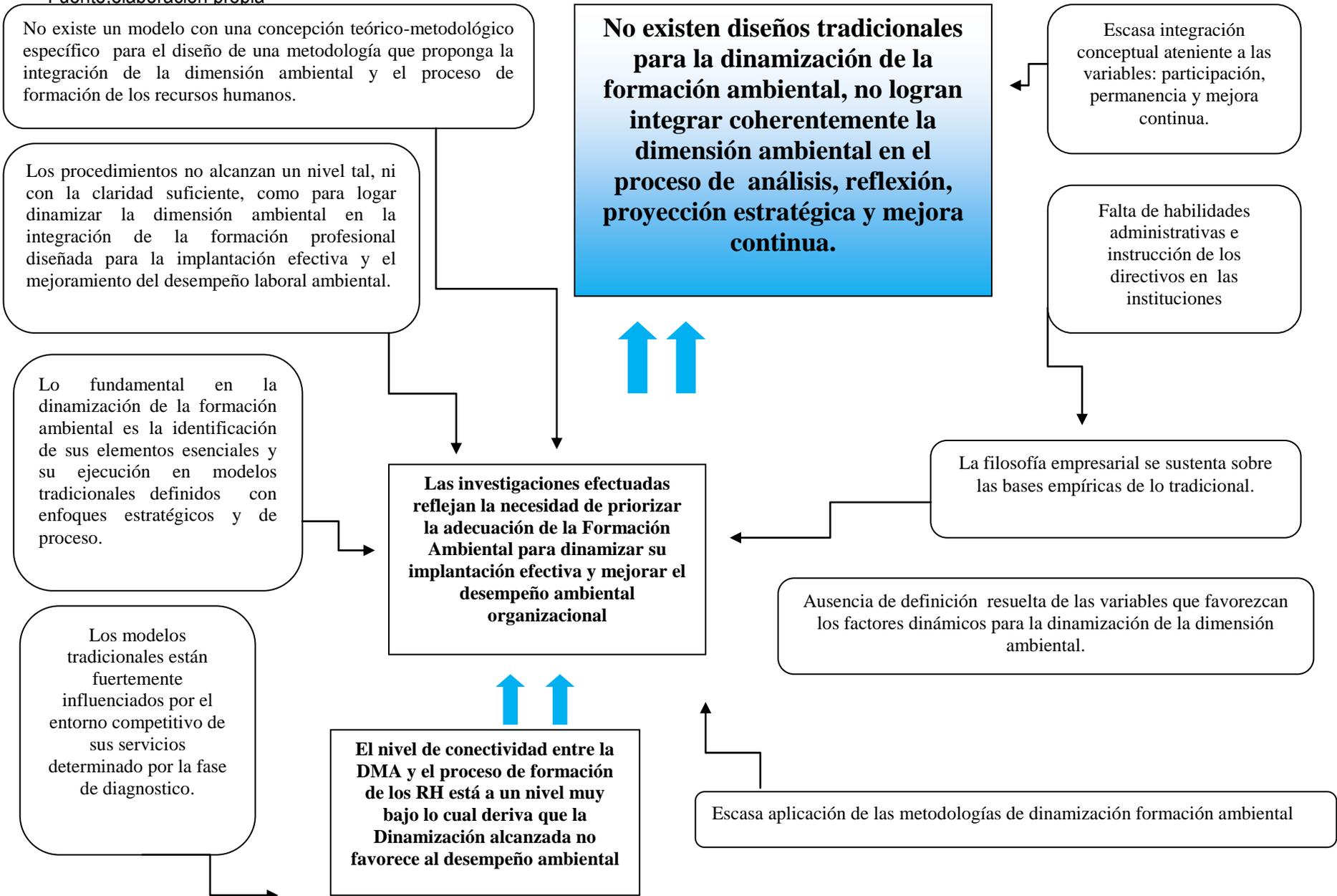


Variable Tiempo	Característica
t0-t1	<p>Período inicial en que se toma la decisión de iniciar el proceso de dinamización del factor humano. Se aplican instrumentos para conocer el nivel de conocimientos sobre la dimensión ambiental. Generalmente las personas no son activas a favor de ejecutar acciones por el proceso de formación de los RH y la dimensión ambiental y muestran sus indiferencias ante las necesidades de cambio estratégico hacia una dimensión ambiental más efectiva. En este momento las variables están desconocidas y su potencialidad no es latente mientras no aporten energía al factor dinamizador.</p>
t1-t2	<p>Período en que el trabajador pasa a interesarse en el proceso de dinamización del factor humano. Los miembros de la organización perciben la necesidad del cambio estratégico hacia la dinamización de la dimensión ambiental. Se aplican instrumentos para conocer el nivel de conocimientos sobre el proceso de formación de los RH y la dimensión ambiental. Las personas no son activas a favor de ejecutar acciones a favor de la dimensión ambiental y muestran sus indiferencias ante las necesidades de cambio estratégico hacia un proceso de formación y una dimensión ambiental más efectiva. En este momento las variables están desconocidas y su potencialidad es latente mientras no aporten energía al factor dinamizador. Además se cuenta con un trabajador informado sobre el tema objeto de estudio.</p>

t2-t3	Período en que el trabajador pasa de interesado en el tema a estar sensibilizado con en el proceso de dinamización del factor humano. Los miembros de la organización perciben aún más la necesidad del cambio estratégico hacia la dinamización del proceso de formación y la dimensión ambiental. En este momento las variables comienzan a interpretarse así como sus potencialidades. Además se cuenta con un trabajador capacitado sobre el tema objeto de estudio.
t3-t4	Período en que el trabajador pasa de estar sensibilizado a ser responsable con él con proceso de dinamización del factor humano. Los miembros de la organización comienzan el proceso para el cambio estratégico hacia la dinamización del proceso de formación y la dimensión ambiental. En este momento las variables ya han sido interpretadas así como sus potencialidades para fomentar la dinamización del proceso de formación con perspectiva ambiental.
t4-t5	Período en que el trabajador pasa de ser responsable a estar consciente con el con proceso de dinamización del factor humano. Los miembros de la organización apoyan y dirigen el proceso para el cambio estratégico hacia la dinamización del proceso de formación y la dimensión ambiental. En este momento las variables ya han sido interpretadas así como sus potencialidades para fomentar la dinamización del proceso de formación con perspectiva ambiental. Además se cuenta con un trabajador competente y comprometido con el tema.

ANEXO 8. Caracterización de la dinamización del proceso de formación visto desde la perspectiva ambiental

Fuente: elaboración propia





ANEXOS DEL CAPÍTULO 2

ANEXO 9. Guía de Observación científica

Expectación	Deficiencias encontradas
Tecnologías: se observaron los equipos del hospital y se puede decir que los mismos se encuentran en buen estado.	Resaltando solo que se necesitan otras computadoras, impresoras y medios básicos para aumentar el desarrollo del trabajador.
Procedimientos revisados: se observaron y revisaron un grupo de normativas y planes de capacitación del 2013.	Detectándose que no se cumple eficientemente con los planes de capacitación ni se imparten otras, actividades de superación para los trabajadores.
Actitud ante los problemas medioambientales existentes en el hospital.	En el hospital existe una buena disposición de resolver los problemas MA pero no cuenta con los métodos y herramientas necesarias para solucionar los mismos.
El uso de variables para la solución de problemas en la entidad.	El uso de variables para la solución de problemas en la entidad es nulo principalmente si se trata de las variables participación, permanencia y mejora continua
Comportamiento social ambiental en el centro	Comportamiento social ambiental en el centro es bueno pero se debe aclarar que está suficiente alejado.

ANEXO 10.1 Cuestionario de la Entrevista realizada

Cuestionario de la entrevista realizada las personas que atienden la dimensión ambiental

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

ANEXO 10.2 Cuestionario de la Entrevista realizada

Cuestionario de la entrevista realizada las personas que atienden el proceso de formación.

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

ANEXO 11.1 Encuesta de dinamización del proceso de formación desde la perspectiva ambiental

Estimado colega:

Como parte de los procesos de cambio que se desarrollan en su institución, nos encontramos realizando una investigación para dinamizar el proceso de formación con 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 su nivel de satisfacción, 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	A VECES	CASI SIEMPRE	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					
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					
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 en temas ambientales.					
16	¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad y las áreas están debidamente protegidas teniendo en cuenta los riesgos					
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?					
26	¿Qué elementos debieran priorizarse para dinamizar la formación con perspectiva ambiental?					

Gracias por su cooperación

ANEXO 11.2 Encuestas a trabajadores del Hospital Lenin de Holguín

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. Mencione los problemas ambientales más importantes que usted conoce que generan las actividades que se realizan en el hospital

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

Sí: No: No sé:

3. ¿Esta política ambiental se corresponde con las particulares del Hospital y los servicios que brinda?

Sí: No: No sé:

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

Sí: No: No se:

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

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

Menciónelas

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

Si: No:

Menciónelo.

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

Sí: No:

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

Menciónelo.

10. Mencione los problemas de formación en cuanto a la temática ambiental que usted conoce

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

Sí: No: No sé:

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

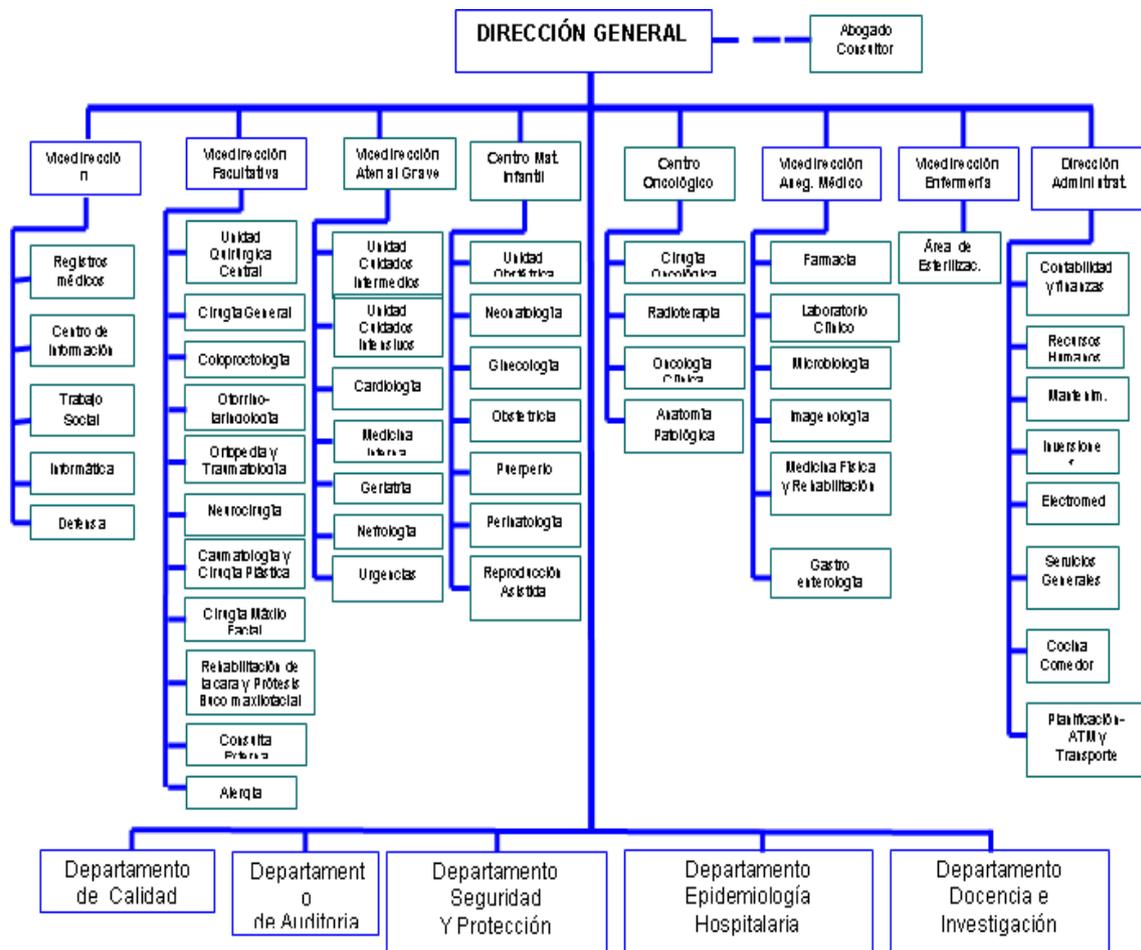
Sí: No: No se: Muchas gracias.

*“La vida es un regalo que Dios nos hace a los seres humanos, así que vive
y has en tu existencia al menos una obra por lo cual sentirte orgulloso de
Dios”*

Roberto Carlos Tellez

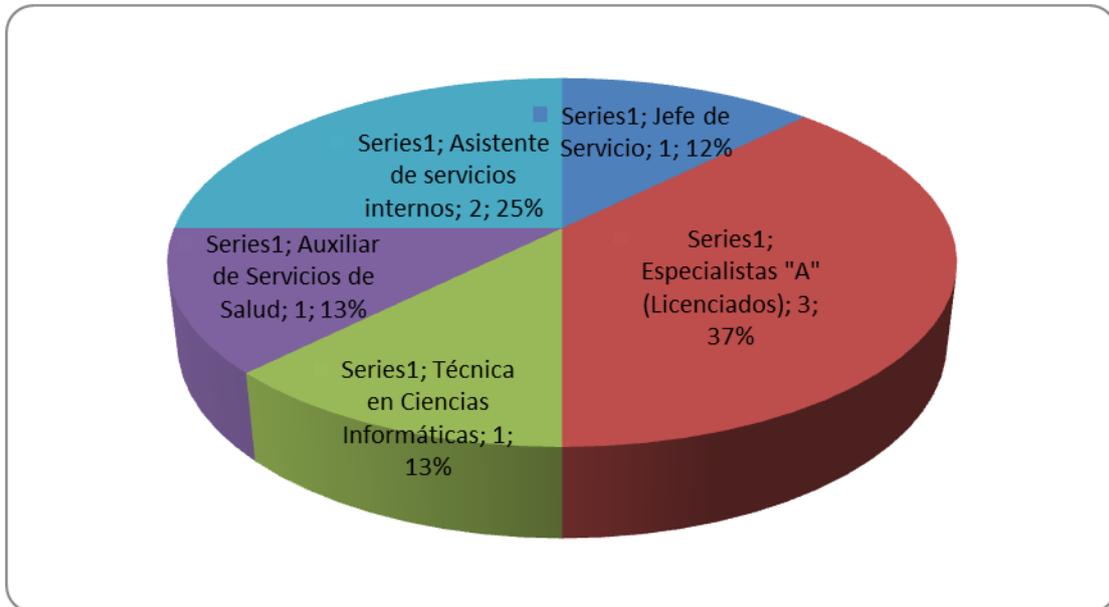
ANEXOS DEL CAPÍTULO 3

ANEXO 12. Estructura organizativa de la entidad objeto de estudio



ANEXO 13. Análisis del comportamiento de los recursos humanos

Composición de la fuerza laboral del centro.



ANEXO 14. Matriz DAFO

Debilidades	Ponderación	Evaluación	P x E
1. En la institución el proceso de formación no contribuye con la gestión 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 existen 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 con perspectiva ambiental como un factor estratégico 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 con 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**.

Amenazas	Ponderación	Evaluación	P x E
1. Progresivo deterioro del medio ambiente		1	2
2. Insuficiente cultura ambiental de la comunidad	3	2	6
3. Limitados conocimientos muestran los trabajadores acerca del proceso de formación de los RH	15	1	15
4. Los trabajadores no poseen los conocimientos necesarios para el desarrollo de la formación con perspectiva ambiental	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 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 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 a la UHO y a otras organizaciones.	15	4	60
Total	100		270

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

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**.

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; con oportunidades por lo que debe seguir una estrategia adaptativa y reducir o eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades.

ANEXO 15. Listado de Insuficiencias encontradas

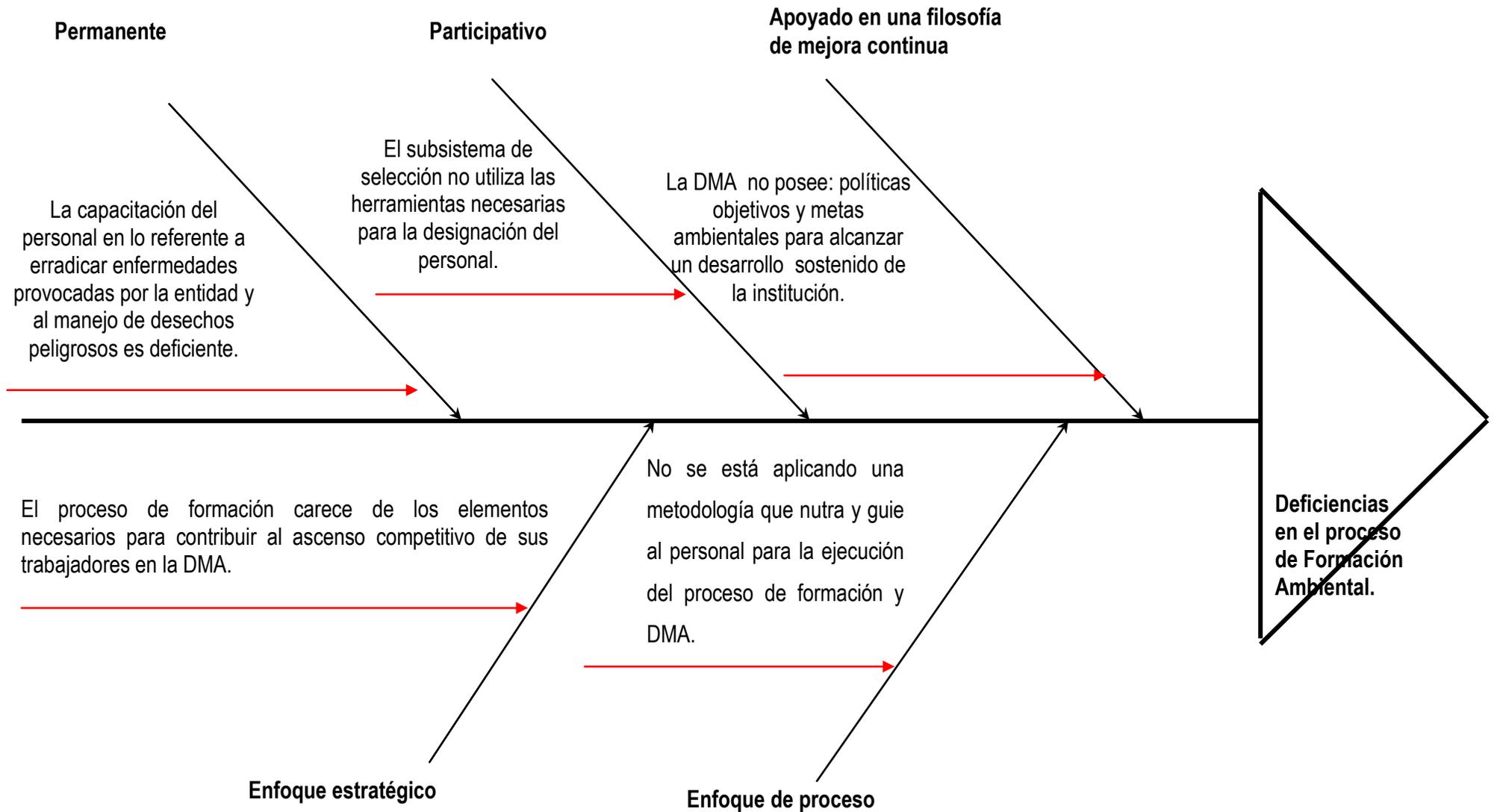
1. El proceso de formación que se desarrolla en el hospital carece de los elementos necesarios para contribuir con el ascenso competitivo de sus trabajadores en la DMA.
2. El incinerador de la entidad presenta problemas por lo que no se están quemando los bolsos de basura.
3. No hay una activa participación y calificación de la jefa de la sección de higiene hospitalaria.
4. Incorrecciones con comunales para el manejo de desechos de la institución en el convenio establecido se solicita que se realice diario y en estos momentos es necesidad que la recogida se cumpla dos veces al día, con el objetivo de que no se acumulen desechos en el área del supiadero.
5. No existencia de una manta para cubrir los desechos del contenedor, evitando que los mismos se dispersen.
6. Omisiones con la recogida de los desechos comunes y peligrosos
7. Se encontraron deficiencias en la GRH del hospital principalmente en el subsistema de selección donde no se utilizan las herramientas necesarias para la designación del personal
8. Se encontraron deficiencias en la DMA del hospital no aplican: políticas ambientales, ni se trazan objetivos y metas para alcanzar un desarrollo sostenido en la institución.
9. No existen carros suficientes para el traslado de desechos comunes.
10. No existen las condiciones adecuadas en el supiadero. (Iluminación para la recogida en horario nocturno, mallas milimetradas y toma de agua).
11. Deficiencia para desarrollar la capacitación del personal, según su categoría ocupacional, principalmente en lo referente a erradicar de enfermedades provocadas por la entidad y al manejo de desechos peligrosos.
12. No se está aplicando una metodología que nutra y guíe al personal para la implementación del proceso de formación y la dimensión ambiental
13. El número de recipientes para la recolección de desechos en los diferentes servicios y en el supiadero es insuficiente y en algunos casos los mismos son inadecuados.
14. Planta de tratamiento de residuales líquidos está descompuesta por lo que los desechos se vierten en el Cauto.
15. Existen carencias en el diagnóstico de la situación actual de la GICH en los hospitales

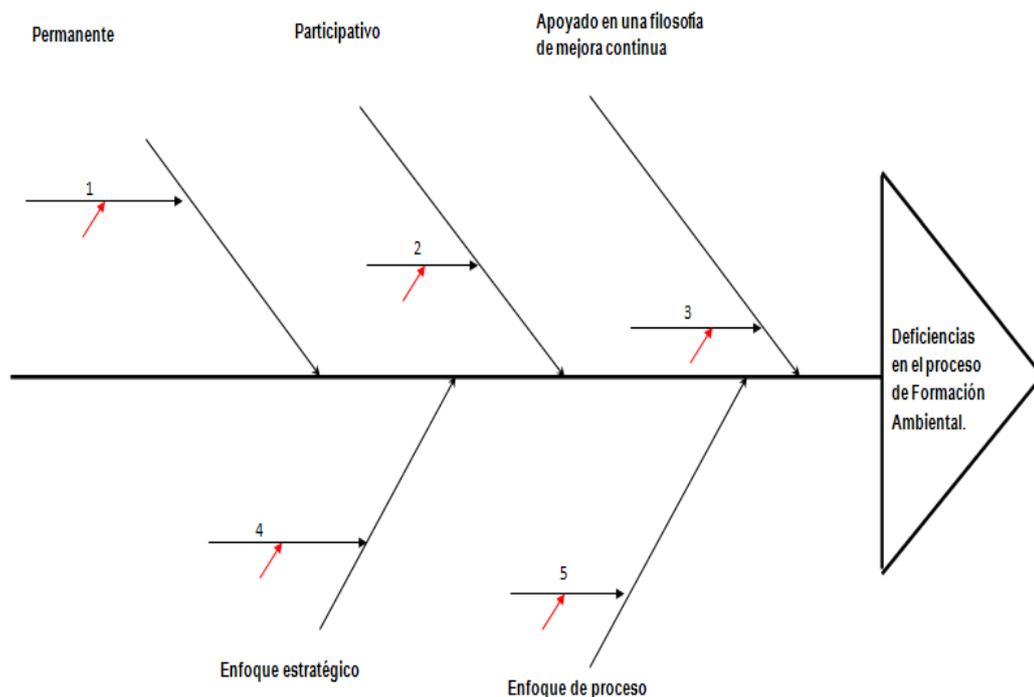
ANEXO 16. Causas y Subcausas de las deficiencias encontradas

Causas	Sub-Causas
La gestión de los RH que se desarrolla en la entidad no es eficiente, no desarrolla los subsistemas del SGICH y por lo tanto no forma un personal competente capaz de enfrentar las diversas situaciones que se pueden	Hasta el momento las actividades que se desarrollaban en el hospital no requerían un eficiente y desarrollado SGICH, un personal competente.
Omisiones con la recogida de los desechos comunes y peligrosos por falta de actualización del plan de recogidas de desechos	El plan de recogidas no se actualiza por falta de control y verificación de la dirección
Existen deficiencias para desarrollar la capacitación del personal porque en la entidad no se ejecuta un buen plan de capacitación ambiental, además los trabajadores no conocen los impactos ambientales que genera su	No se interrelacionan en la entidad las esferas de GRH y la GA provocando que los trabajadores no se capaciten eficientemente y desconozcan por completo los temas ambientales.
No hay una activa participación y calificación de la jefa de la sección de higiene hospitalaria porque en la entidad falta el control y apoyo de la dirección.	En la entidad falta el control y apoyo de la dirección porque la misma no concibe la dimensión ambiental como una parte estratégica
Incorrecciones con comunales por falta de actualización del plan de recogidas de desechos	El plan de recogidas no se actualiza por falta de control y verificación de la dirección
No existencia de una manta para cubrir los desechos del contenedor por falta de control de la dirección	Existe despreocupación de la dirección porque organizaciones superiores (CITMA) encargadas de inspeccionar, procurar el orden y la higiene no están controlando estas áreas
No se utilizan las herramientas indicadas en el subsistema de selección para la designación del personal <i>Porque los directivos no las aplican y los desconocen</i>	Los especialistas que manejan la GRH no aplican herramientas. Por la ausencia y el desconocimiento de los mismos
No existen carros suficientes para el traslado de desechos comunes por desconocimientos de la dirección de los impactos ambientales que causa el hospital	Desconocimientos de la dirección de los impactos ambientales que causa el hospital porque no se conoce como favorece el dominio de la dimensión ambiental
No existen las condiciones adecuadas en el supiadero. (Iluminación para la recogida en horario nocturno, mallas	Falta de control de la dirección

<p>milimetradas y toma de agua, porque el especialista de SST no ha informado las necesidades específicas de cada trabajador para desarrollar su tarea</p>	
<p>El número de recipientes para la recolección de desechos en los diferentes servicios y en el supiadero es insuficiente y en algunos casos los mismos son inadecuados, porque existe desconocimiento de los impactos ambiental, problemas ambientales y epidemias</p>	<p>Existe desconocimiento de los impactos ambientales y epidemias que esto podría ocasionar. Porque no se trabaja con las normas 14000.</p>
<p>Este equipo es único en su tipo y se está trabajando en su recuperación.</p>	<p>Existe desconocimiento de los impactos ambientales y el daño que se está cometiendo</p>
<p>No se contaba con una metodología para el desarrollo del personal para la implementación del proceso de formación y la dimensión ambiental</p>	<p>No se habían realizado estudios de este tipo en el hospital.</p>
<p>No poseen una metodología que presente un diagnóstico efectivo y que integre la dimensión ambiental y la GRH</p>	<p>No se familiarizan con la universidad, con las entidades que brindan postgrados y cursos de preparación y capacitación al personal, además carecer de herramientas que solucionen los problemas laborales-ambientales que se presenten.</p>
<p>Despreocupación de la dirección General del hospital G. Universitario Vladimir Ilich Lenin.</p>	<p>Falta de control en la aplicación a profundidad de las normas para implementar ya sean de RH, medio ambiente o calidad</p>
<p>Desconocimiento del daño que le están provocando a al medio ambiente y a la economía del país.</p>	<p>Incompetencia por parte de los trabajadores que realizan este trabajo y también de las organizaciones encargadas de proteger el medio ambiente por no brindarle una rápida solución a un problema de esta índole.</p>

Anexo 17: Diagrama causa – efecto





Leyenda de las subcausas:

1. No se interrelacionan en la entidad las esferas de GRH y la GA provocando que los trabajadores no se capaciten eficientemente y desconozcan por completo los temas ambientales.
2. Los especialistas que manejan la GRH no aplican herramientas como los profesiogramas, calificadores de cargo y perfiles de competencia para enriquecer su trabajo.
3. En la entidad falta el control y apoyo de la dirección porque la misma no concibe la dimensión ambiental como una parte estratégica del proceso organizacional
4. Hasta el momento las actividades que se desarrollaban en el hospital no requerían un eficiente y desarrollado SGICH, un personal competente.
5. No se familiarizan con la universidad, con las entidades que brindan postgrados y cursos de preparación y capacitación al personal, además carecer de herramientas que solucionen los problemas laborales-ambientales que se presenten

ANEXO 18. Matriz OVAR de la Dirección

Definición de los objetivos estratégicos:

1. Nutrir al proceso de formación ambiental que se desarrolla en el hospital de los elementos y herramientas necesarios para contribuir con el ascenso competitivo de sus trabajadores un 20% por encima del existente en la actualidad
2. Revisar todas las metodologías, normas, resoluciones, circulares etc. que estén en vigencia que favorezcan la instrumentación de la dimensión Ambiental relacionadas con las instituciones hospitalarias y aplicar un 60% de las mismas.
3. Dinamizar los elementos esenciales para el desarrollo de la dimensión ambiental y el proceso de formación de los RH

Objetivos	1	2	3	Responsables				
	Variables de acción			Director General	Director RH	Capitador	Bioseguridad y Servicios. Generales.	Director Higiene y Epidemiología
Realizar un diagnóstico para determinar si realmente en el hospital la GRH y la DMA tienen un enfoque estratégico.			X	X				X
Asegurar que en el hospital se desarrolla el enfoque por proceso con entradas, transformaciones y salidas		X		X			X	
Realizar inspecciones a la entrada y salida del proceso, buscando elementos que dinamicen el desarrollo de la dimensión			X	X			X	
Desarrollar un programa intensivo para la capacitación de jefes primarios, técnicos y directores con respecto al proceso de formación de los RH y DMA.	X	X			X	X		X



Integrar la norma NC ISO 3001, 14001, 18001, según la NC PAS 2008. Sistema integrado de gestión	X	X		X	X		X	X
Desarrollar un proceso participativo, apoyado en filosofía de mejora continua que contribuya a una mejor calidad de vida en las organizaciones hospitalarias		X	X	X		X		X
Reducir los impactos ambientales y aumentar el control sobre los desechos y daños provocados al entorno por el hospital	X	X	X				X	X

ANEXO 19. Procesamiento para la selección de los expertos

Investigadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Moda	Media	k_c
A.									2	11	13	10	9.07	0.907
B.				2		4	3	2	2		13	6	6.69	0.669
C.	2			2		1	3	1	2	2	13	7	6.53	0.653
D.					1	1			3	8	13	10	9.07	0.907
E.				1	1		1	4	1	5	13	10	8.23	0.823
F.	1			1	1	1	2	2	4	1	13	9	6.69	0.669
G.						1	2	1	8	1	13	9	8.46	0.846
H.						2		1	4	6	13	10	8.92	0.892
I.	1			1	2	2	2		3	2	13	9	6.77	0.677
J.							2	1	4	6	13	10	8.76	0.876
K.							5	4	1	3	13	7	9.07	0.907
L.					1	2		5	1	4	13	8	8.15	0.815
M.				2		2	2		3	4	13	10	7.76	0.776

• **Determinación del coeficiente de competencia de los posibles expertos y su selección**

Investigadores	k_c	k_a	K_c	Investigador seleccionado como experto
Director General	0.907	1	0.9945	X
Especialista en servicios generales	0.669	1	0.797	
Operario de vectores	0.653	0.9	0.7815	
Director de los RH	0.907	0.8	0.858	X
Capacitador de los RH	0.823	0.9	0.8895	X
Especialista en bioseguridad	0.669	1	0.8665	
Especialista de los RH	0.846	0.7	0.792	X

Directora del equipo investigador	0.892	0.9	0.9105	X
Técnico Enfermería	0.677	0.8	0.794	
Especialista de la gestión ambiental	0.876	1	0.958	X
Director General de Higiene epidemiología	0.907	1	0.9835	X
Lic. Higiene y epidemiología	0.815	0.8	0.8105	X
Director del equipo de doctores de la entidad	0.776	0.9	0.7945	

Anexo 20. Encuesta para determinar el grupo de expertos, así como su coeficiente de competencia

Estimado compañero (a):

Un grupo de investigadores se encuentra realizando un estudio para la dinamización del proceso de formación visto desde la perspectiva medioambiental en las organizaciones. Para ello, es preciso, contar con un grupo de expertos que contribuya con sus conocimientos en esta investigación.

Se ha seleccionado a un grupo de investigadores, entre los cuales usted se encuentra, que han trabajado en este campo y poseen conocimientos al respecto, para de ellos seleccionar aquellos que sean expertos y puedan colaborar en la evaluación de las herramientas para la dinamización y desarrollo del proceso de formación visto desde la perspectiva medioambiental.

Es de mucha utilidad contar con su opinión; la misma contribuirá a un mejor desarrollo de la investigación. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

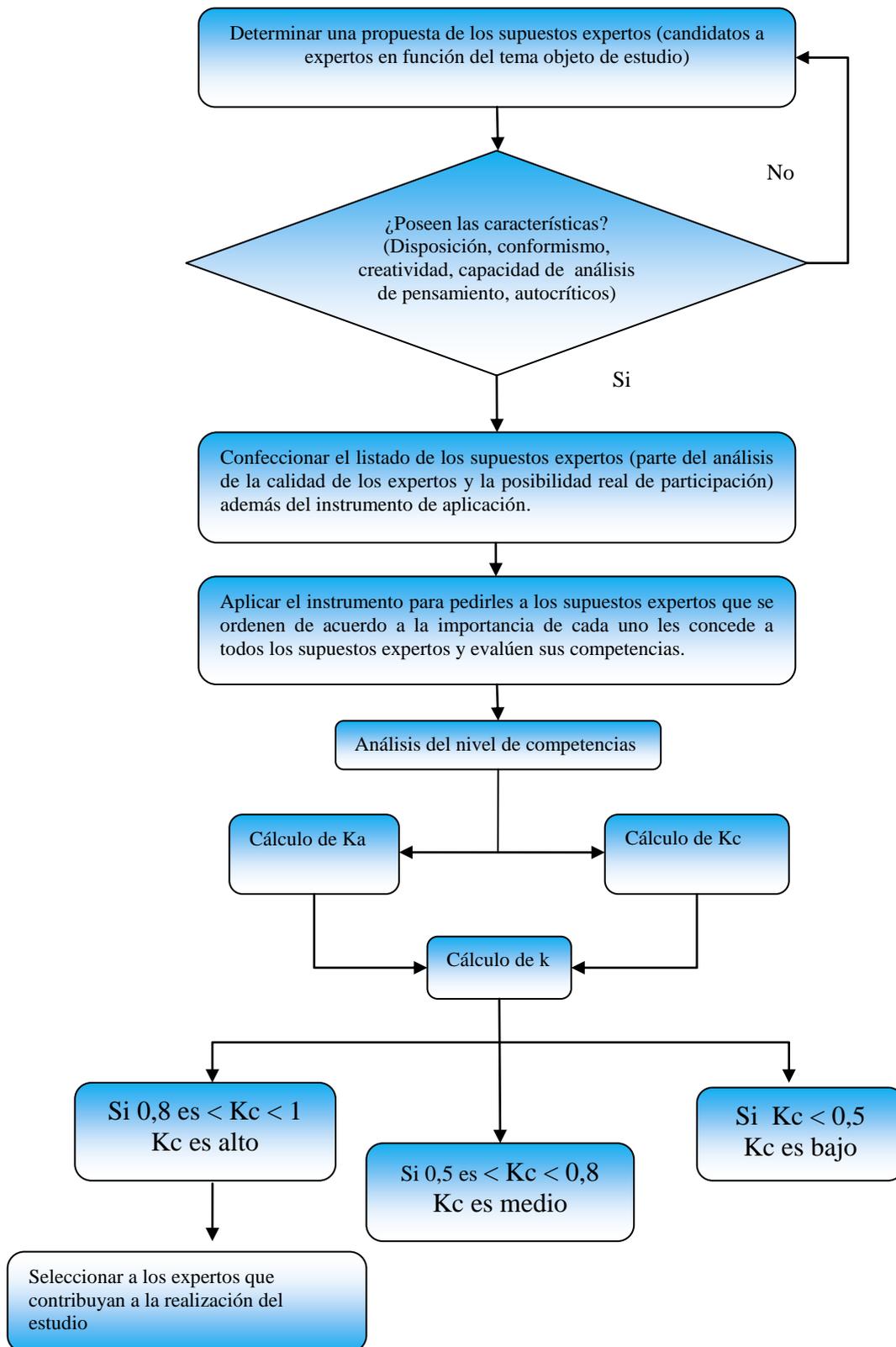
1. Evalúe el grado de competencia que usted considera que posee cada investigador sobre el tema en análisis, considerando la escala ascendente desde 1 hasta 10 (mayor grado de competencias). Puede incluir a otros investigadores si lo considera necesario.

Investigadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A										
B										
C										
D										

2. Realice una autovaloración sobre el grado de incidencia que ha tenido en su conocimiento cada una de las fuentes de información que se relacionan seguidamente. Marque con una X, según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo) el grado de influencia.

Fuente del conocimiento	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia de trabajo en la actividad			
Trabajo de autores nacionales consultados			
Trabajo de autores extranjeros consultados			
Su conocimiento del estado del problema en el territorio y el país			
Su intuición			

Anexo 21. Procedimiento para la selección de los expertos



ANEXO 22. Plan de medidas para erradicar el riesgo de aparición de enfermedades provocadas por la entidad.



DEPARTAMENTO DE HIGIENE Y EPIDEMIOLOGIA.

Teniendo en cuenta las deficiencias detectadas relacionadas con el manejo de los desechos sólidos en la institución, se ha elaborado el siguiente Plan de Medidas con el objetivo de erradicar o minimizar el riesgo de aparición de enfermedades y la contaminación ambiental.

	Responsable	Controla	Fecha cumplimiento
Revisar y rediscutir el Plan de Manejo de los Desechos sólidos y Peligrosos en el Hospital, clasificación, almacenamiento, traslado y destino final. (CUMPLIDO)	Bioseguridad y Dpto de H-E Serv Grales	Dtor general	22/2/13
Desarrollar capacitación al 100% del personal, según su categoría ocupacional, sobre manejo de desechos peligrosos. (CUMPLIDO) ¹	Serv. Generales Bioseguridad Enfermería	Dtor General	26/2/13
Reevaluar con comunales la modificación de los contratos establecidos para el manejo de desechos de la institución, de dos veces al día en lugar de la recogida diaria (CUMPLIDO) ²	Resp. de Bioseguridad	Dpto de HE	Diario
Establecimiento de horarios de recogida de los desechos comunes y peligrosos dos veces al día como mínimo y tantas como sea necesario. (CUMPLIDO) ³	Serv. Generales	Dpto HE	Diario

Designar un ascensor para el traslado de los desechos para el supiadero, así como su ruta crítica. (CUMPLIDO) ⁴	Vice drtor administrat	Dpto HE	22/2/13
Incrementar el número de carros para el traslado. (En Proceso) ⁵	Vice drtor administrat.	Dpto HE	15/3/13
Señalización de los diferentes depósitos según su uso. (CUMPLIDO)	Serv Generales y enfermería	Dpto HE	26/2/13
Realizar levantamiento de necesidades reales de depósitos según su uso (CUMPLIDO) ⁶	Bioseguridad	Dpto HE	26/2/13
Realizar estudio puntual para determinar el consumo real de las bolsas de nylon según su uso (CUMPLIDO) ⁷	Serv. Generales Bioseguridad Enfermería	Dtor General	26/2/13
Asegurar en cada servicio los recipientes y bolsas para la clasificación y almacenamiento interno. (EN PROCESO)	Vice Dtor administrat	Dpto HE	15/3/13
Monitoreo diario del cumplimiento del Plan de Manejo (CUMPLIDO) ⁸	Resp. Bioseguridad	Dpto de HE	Diario
Tratamiento adulticida antivectorial (CUMPLIDO)	Operario de vectores	Dpto de HE	Diario
Garantizar manta para cubrir los desechos del contenedor, evitando que los mismos se dispersen.(CUMPLIDO)	VD administrativo	Dtor General	26/1/13
Garantizar dos contenedores de 18 m ³ para el cambio durante la evacuación (Pendiente)	VD administrativo	Dtor General	15/3/13
Seguimiento al Proyecto de inversiones para el supiadero (CUMPLIDO)	Lic. Higiene y Epidem.	Dpto HE	Semanal
Garantizar condiciones adecuadas en el supiadero. (Iluminación para la recogida en horario nocturno, mallas milimetradas y toma	VD administrativo	Dtor General	15/3/13

de agua) (EN PROCESO) ⁹			
Incremento de la plantilla del personal de saneamiento. (riesgo biológico) (Pendiente)	VD administrativo	Dtor General	15/3/13
Garantizar los equipos de protección individual para los expuestos a riesgo (EN PROCESO) ¹⁰	VD administrativo	Dtor General	15/3/13
Aplicar las medidas (administrativas o Decretos Ley) a los responsables de las violaciones detectadas. (EN PROCESO)	Serv. Generales Bioseguridad Enfermería Téc Hig-Epid	Dto. General	Diario

1. **Desarrollar capacitación al 100% del personal, según su categoría ocupacional, sobre manejo de desechos peligrosos:** Se han desarrollado 4 actividades de capacitación grupal por diferentes categorías ocupacionales (enfermeras, servicios generales y personal médico) 13 charlas educativas y 45 cara a cara, en todos los servicios del hospital, hasta la fecha se cumple con el 100% de enfermeras y personal de servicio.
2. **Reevaluar con comunales la modificación de los contratos establecidos para el manejo de desechos de la institución, de dos veces al día en lugar de la recogida diaria:** En el seguimiento a la evacuación del supiadero constatamos que se ha realizado en este último mes, solo tres veces a la semana. En el convenio establecido se solicita que se realice diario y en estos momentos estamos solicitando que se cumpla dos veces al día, con el objetivo de que no se acumulen desechos en el área del supiadero.
3. **Establecimiento de horarios de recogida de los desechos comunes y peligrosos dos veces al día como mínimo y tantas como sea necesario:** En los Servicios se recogen los desechos una vez al día, debido a la falta de personal para esta función, solo 8 trabajadores en la brigada de recolectores de riesgos biológicos que trabajan en dos turnos. En algunos servicios se acumula mayor cantidad de desechos y no es suficiente esta frecuencia de recogida (cuerpo de guardia, consulta Externa, Hemodiálisis, UCIM, UCI, Salón de partos, Salón Central y Citostáticos) por lo que proponemos la recogida dos veces al día. Para incrementar la frecuencia de la recogida en los servicios proponemos el incremento de la plantilla de recolectores hasta 12 trabajadores.
4. **Designar un ascensor para el traslado de los desechos para el supiadero, así como su ruta crítica:** Se designó un ascensor solo para esta función, que posteriormente se limpia y desinfecta.
5. **Incrementar el número de carros para el traslado:** Debido a la mala calidad de los carros de transportación interna (deteriorados y con innovaciones) de dos existentes, se puede utilizar uno solo, el otro solo en recogida de desechos comunes; se trabaja en la construcción de otro.
6. **Realizar levantamiento de necesidades reales de depósitos según su uso:** El número de recipientes para la recolección de desechos en los diferentes servicios y en el supiadero es

Tamaño según uso	Depósitos
Grandes	45
Medianos	40
Pequeños	108
Cortopunzantes	25
Total	218

insuficiente y en algunos casos los mismos son inadecuados.

Según su uso

Desechos comunes	80
Riesgos Biológicos	113
Cortopunzantes	25

7. **Realizar estudio puntual para determinar el consumo real de las bolsas de nylon según su uso:**

Según el estudio realizado el consumo diario de bolsas es de 2022 unidades, teniendo en cuenta las veces que se evacuan los depósitos, lo que varía en los diferentes servicios. (negras 90 x 110 - 200 ud, negras 60 x 60 - 200 ud, rojas 40 x 40 – 1200 ud, blancas 40 x 40 – 422 ud) Las áreas que mayor cantidad de desechos generan son: Cuerpo de Guardia, Consulta externa, UCIM, Salón Central, Partos, UCI, Ortopedia y Hemodiálisis. Según la asignación aprobada, en el año 2013 debieron entrar de los diferentes colores y tamaños, 11 454 unidades, por cada mes y se han recibido 5800 de color rojo y 40 x 40 cm de tamaño. El año anterior se sobrecumplió con el abastecimiento de bolsas rojas, no así del resto de los colores. Teniendo en cuenta las cifras recibidas en diciembre del 2012 (53 000 ud rojas) la cobertura actual es de 16 087 ud solo de color rojo que garantiza para 7 días según el consumo diario. Según el consumo actual se incrementan en 47 546 ud el total de bolsas asignadas para el mes.

8. **Monitoreo diario del cumplimiento del Plan de Manejo:** Recorrido diario con la jefa de Servicios generales y Enfermería. Se realiza despacho con la Vicedirección administrativa y el Vicedirector General. **No se han aplicado Decretos por falta de talonarios, no se han entregado durante este mes.**
9. **Garantizar condiciones adecuadas en el supiadero. (Iluminación para la recogida en horario nocturno, mallas milimetradas y toma de agua) (EN PROCESO):** Se encuentra en proyecto la reparación del supiadero, pero es necesario garantizar condiciones mínimas para el trabajo, de manera inmediata.
10. **Garantizar los equipos de protección individual para los expuestos a riesgo:** En este año se han entregado guantes al 100 % y botas, que no fueron suficientes por falta de tallas adecuadas, además por la mala calidad de los guantes los mismos están deteriorados. Se mantiene la demanda con la administración para completar los Medios de Protección Individual. Los trabajadores están vacunados y se le realiza el chequeo médico periódico.
11. **Aplicar las medidas (administrativas o Decretos Ley) a los responsables de las violaciones detectadas:** Hasta la fecha se han realizado los análisis correspondientes con todos los jefes y trabajadores de las áreas en que se ha detectado deficiencia. No se han aplicado decretos por falta de talonarios.

RESUMEN

- ✓ El Plan recoge 19 medidas de ellas se han cumplido 13 para el 68 %, en proceso 4 (21 %) y

pendientes 3 (15 %)

- ✓ Medidas en proceso: Incrementar el número de carros para el traslado, asegurar en cada servicio los recipientes y bolsas para la clasificación y almacenamiento interno, garantizar condiciones adecuadas en el supiadero. (Iluminación para la recogida en horario nocturno, mallas milimetradas y toma de agua), garantizar los equipos de protección individual para los expuestos a riesgo, aplicar las medidas (administrativas o Decretos Ley) a los responsables de las violaciones detectadas.
- ✓ Medidas pendientes: Garantizar dos contenedores de 18 m³ para el cambio durante la evacuación, Incremento de la plantilla del personal de saneamiento (riesgo biológico)
- ✓ Se incrementaron los depósitos para desechos (más de 40 cestos de pedal y de metal). Se establecieron prioridades según cantidad de desechos generados y necesidad de depósitos (Unidades cerradas) mantenemos la demanda de depósitos para completar en algunas unidades que se encuentran en mal estado o son de materiales inadecuados (salas abiertas).
- ✓ Se elaboró y colocó lona para evitar la dispersión de los desechos en el área alrededor del supiadero.
- ✓ Se incrementó el número de bolsas para todos los depósitos.
- ✓ Se capacitó el 100% de las enfermeras y personal de servicio.

Elaborado por: Dra Geanela Cruz Avila y la participación del investigador de Ingeniería Industrial Roberto Carlos

Jefa de Dpto Higiene y Epidemiología

Aprobado por: Dr Julio Yamel Reyes Verdecia

Vicedirector General

Anexo 23. Secuencia de actividades de formación ambiental para el personal

		Total de actividades: 10	Fecha de inicio: Marzo 2013	Meses: 4 proyectados
		Cantidad de actividades por semana: 1	Período: Marzo 2013-Julio 2013	Cantidad de integrantes del grupo: 22
Semanas	Descripción de la actividad	Clasificación	Herramientas y medios de enseñanza	Meses
1	1. Conformación y preparación del grupo de trabajo. Temas: I. Sistema de GCH. Normas cubanas del SGICH. II. Subsistemas para la GCH. Métodos y técnicas para el estudio de la GCH. III. Procedimiento para la implementación del proceso de formación de los RH en hospitales,	Conferencia y clases teórico - prácticas	CD del curso de GRH MINSAP -Trabajo en grupo. -Video GRH Alternativa de futuro.	Marzo
2	2. Estudio de materiales sobre la Gestión ambiental Temas: I. Sistema de GA Normas cubanas de la GA II. Métodos y técnicas para el estudio de la dimensión ambiental. III. Procedimiento para la implementación de la	Conferencia y clases teórico - prácticas	CD del curso de la dimensión ambiental MINSAP -Trabajo en grupo. -Video de la dimensión	Marzo
3	Caracterización del hospital y el área de los RH. Selección del servicio asistencial	-----	Encuestas, entrevistas, listas de chequeo, análisis	Abril
4	Evaluación del comportamiento de los elementos dinamizadores de la DMA y el proceso de formación de los RH.	Trabajo en todas las áreas	Metodología diseñada para la dinamización de	Abril

			la DMA y el proceso de formación de los RH.	
5	Identificación de los impactos ambientales que están teniendo lugar en la entidad	Reunión del grupo	Análisis de documentos y normativas MINSAP, listas chequeo, trabajo grupo.	Abril
6	Reunión de presentación de resultados en las áreas.	Exposición	Debate y toma de decisiones	Mayo
7	Aplicación del plan de capacitación elaborado especializado en temas ambientales y en el proceso de formación de los RH	Aplicación	Análisis de documentos y plan de capacitación	Mayo
8	Inspección al plan de capacitación elaborado y comprobación de que se están tomando las medidas para erradicar o minimizar el riesgo de aparición de enfermedades.	Trabajo en todas las áreas	Análisis de documentos y plan de enfermedades	Junio
9	Dinamización. Implementación de los elementos esenciales que faciliten el proceso de formación desde una perspectiva ambiental (Profesiogramas. Perfiles de competencias, dispositivos deficientes)	Trabajo en todas las áreas	Análisis de documentos y revisiones en cada área de trabajo	Junio
10	Perfeccionamiento y mejora continua de la secuencia de actividades de formación con perspectiva ambiental desarrollado en el hospital	Dirección	Análisis de documentos y herramientas	Julio

Anexo 24. 1 Diseño del subproceso de selección e integración

Paso 1. Descripción del subproceso selección e integración

Se integra al CH con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño y rediseño de procesos y perfiles de cargo, al incremento del valor agregado y de los resultados generales de la organización.

A continuación se realiza una breve descripción del subproceso de selección

Responsable: Director administrativo.

Participantes: Nuevo empleado, director administrativo, jefe de departamento de recursos humanos.

Usuarios. Trabajadores

Paso 2. Misión. Seleccionar e integrar el nuevo empleado al hospital y a su colectivo de trabajo, proporcionándole toda la información necesaria, para garantizar un ambiente agradable, una integración rápida y satisfactoria al proceso de trabajo.

Paso 3. Resultados a obtener: un empleado bien seleccionado con evidencias de su idoneidad demostrada e integrado satisfactoriamente al colectivo de trabajo, motivado y con la formación necesaria para lograr un buen desempeño laboral-ambiental.

Paso 4. Funciones: realizar la selección del empleado demostrando su capacidad, darle una acogida al trabajador que garantice un recibimiento oficial luego de tener en cuenta su formación y preparación, garantizar que se desarrolle el período de prueba hasta llegar al contrato.

Paso 5. Relación de actividades del subproceso de selección e integración

Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
Selección acorde a idoneidad demostrada y envío del personal que se debe acoger	Director administrativo	Director administrativo, comité de idoneidad, jefe de departamento de RH	Trabajador bien seleccionado
Recibimiento oficial en el servicio asistencial	Jefe de servicio médico y Jefe de sala (Jefe inmediato),	Nuevo empleado, colectivo de trabajo, organización sindical y demás organizaciones del centro	Programa de Acogida.
Información sobre aspectos generales	Jefe inmediato	Nuevo Empleado	Informar al nuevo empleado aspectos relacionados con el desempeño del centro
Comunicación sobre el sistema de pago y estimulación por el que paga el salario	Departamento de R.H.	Nuevo empleado	Conocer su salario y sobre la forma de estimulación existente.
Información sobre la idoneidad demostrada, y la forma de evaluación del desempeño acorde a la idoneidad	Jefe inmediato	Nuevo empleado	Conocer los indicadores a evaluar para lograr un buen desempeño laboral
Comunicación de las normas de seguridad y salud en el trabajo y los aspectos principales del reglamento disciplinario interno y el convenio colectivo de trabajo	Jefe inmediato	Nuevo empleado, organización sindical	Informar de las normas de seguridad y el cumplimiento del reglamento disciplinario y de parámetros para su evaluación.
Presentación de todos los dirigentes administrativos, de la organización sindical y política.	Jefe inmediato y Departamento de RH	Nuevo empleado organización sindical y demás organizaciones	Conocimiento de los dirigentes de cada organización.
Recorrido por el área de trabajo donde se desempeñará.	Jefe inmediato	Nuevo empleado	Conocer la distribución del área donde va a elaborar.
Organización de la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio, de nivel superior y personal de apoyo.	Jefe inmediato	Adiestrado, departamento de Docencia, Departamento de RH	Plan individual de adiestramiento.

Anexo 23.2 Diseño del subproceso Diseño del subproceso de capacitación y desarrollo

Paso 1. Descripción del subproceso capacitación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las organizaciones se basan en el diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador, y tiene que tener como fin el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización.

Es un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico, es una inversión y no un costo. Requiere de un ambiente propicio para el aprendizaje, así como una participación efectiva de los implicados: jefes y trabajadores.

Responsable. Director administrativo.

Participantes. Director administrativo, Jefe de departamento de RH y Jefe inmediato

Paso 2. Tiene como misión lograr que los trabajadores alcancen la calificación y el desarrollo requerido en todos los temas de trabajo de la entidad especialmente en la dimensión ambiental, así como eliminar las brechas que posean en cuanto al cargo que ocupan lo que permite mejorar su desempeño y ayudar a su autorrealización.

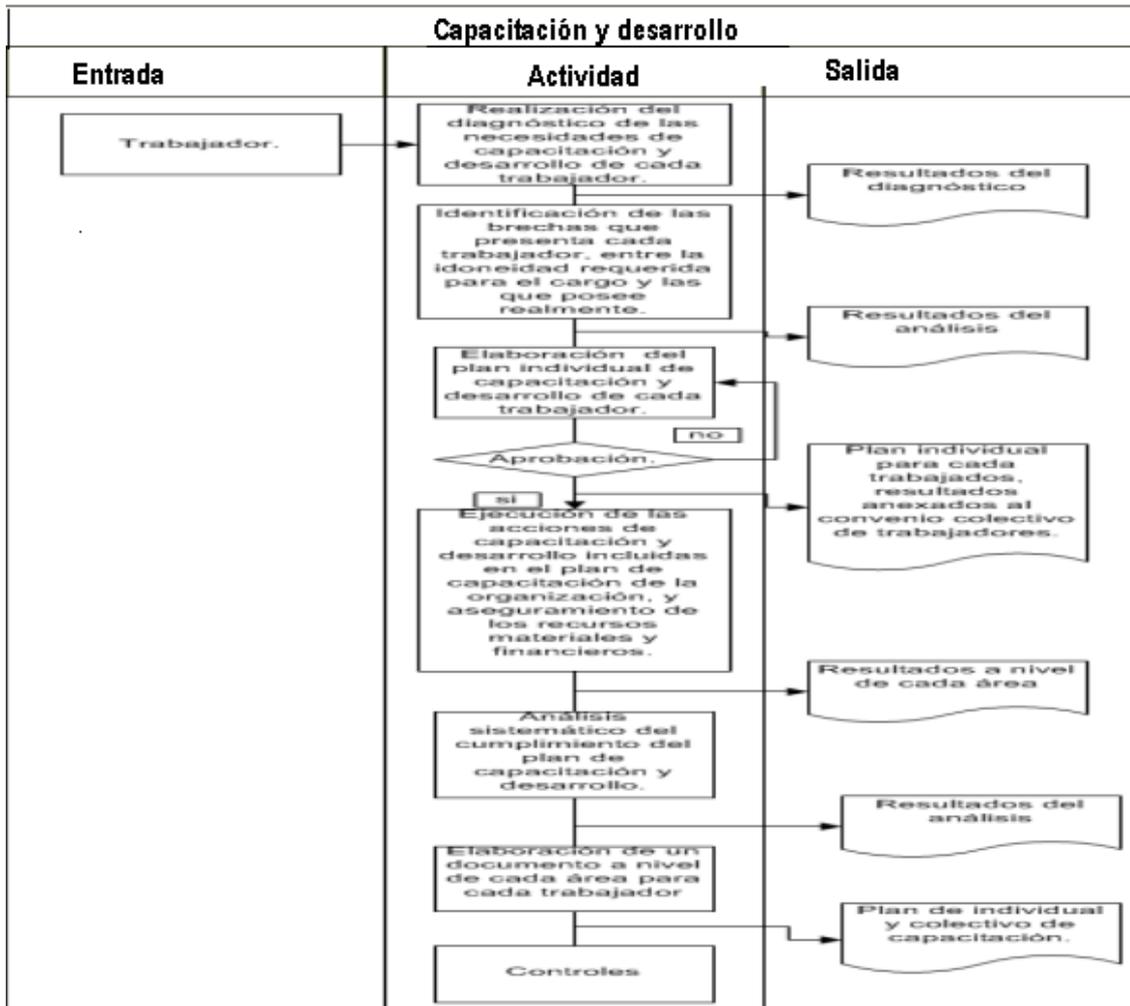
Paso 3. Resultados a obtener. Un trabajador competente y capacitado que alcance la mejor calificación para desempeñar con profesionalidad su cargo.

Paso 4. Funciones. Planificar, ejecutar, organizar y controlar las acciones para la capacitación y desarrollo de los trabajadores acorde a cada área de trabajo, después de eliminar las brechas en la educación integral y ambiental del trabajador.

Paso 5. Relación de actividades del subproceso de capacitación y desarrollo

Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
Realización de un diagnóstico de las necesidades de capacitación y desarrollo de cada trabajador acorde al perfil de formación que tiene cada uno	Jefe Dpto. de RH y el capacitador	Trabajadores	Conocer las necesidades de superación de cada trabajador, principalmente en la dimensión ambiental
Identificación de las brechas que presenta cada trabajador en su formación para enfrentar las tareas, comprobar si tienen conocimientos acerca de los impactos ambientales.	Jefe Dpto. de RH y el capacitador	Trabajadores	Brechas de cada trabajador según los requerimientos para el cargo y los conocimientos ambientales que posee.
Elaboración el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador acorde a las necesidades de formación de cada uno.	Jefe Dpto. de RH y el capacitador	Trabajadores	Evidencia de los resultados del plan propio de capacitación para cada trabajador para la ficha de las necesidades de formación.
Análisis y aprobación del plan de capacitación y desarrollo con los trabajadores y los representantes de las organizaciones sindicales, anexo en el convenio colectivo de trabajo.	Director General	Trabajadores y organización sindical	Actas de reuniones, resultados de análisis y aprobación de los planes de capacitación y desarrollo.
Ejecución de las acciones de capacitación y aseguramiento de los recursos materiales y financieros necesarios para esta actividad.	Director administrativo y jefe del departamento	Instructores y organización sindical	Documento donde se evidencie los resultados.
Análisis sistemático del desempeño del plan de capacitación y desarrollo, tomando las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten.	Jefe Dpto. de RH y el capacitador	Consejo de dirección	Mantener informado al trabajador sobre los resultados obtenidos, de estos análisis.

Paso 6. Esquema organizativo informacional del subproceso de capacitación y desarrollo



Paso 7. Indicadores del subproceso Índice de necesidad de capacitación de trabajadores: Se calcula la cantidad de trabajadores que presentan necesidades de aprendizaje, y se divide entre el total de trabajadores del hospital y el resultado se multiplica por 100, así se obtendrá el por ciento de trabajadores que necesitan la capacitación.

Índice de necesidad de capacitación de la organización: Se calcula la cantidad de necesidades que requieren de capacitación, y se divide entre el total de necesidades del hospital y el resultado se multiplica por 100, así se obtendrá el por ciento de necesidades que requieren la capacitación.

Índice de satisfacción de capacitación: Se calcula la cantidad de trabajadores satisfechos con la capacitación, y se divide entre el total de trabajadores capacitados x 100-% de trabajadores satisfechos con la capacitación.

Anexo 25. Profesiograma elaborado

Cargo: Capacitador de los RH del Hospital General Vladimir Ilich Lenin

Dependencia Jerárquica: Director de los RH del Hospital General Vladimir Ilich Lenin

Departamento: Recursos Humanos del Hospital General Vladimir Ilich Lenin

Grupo Salarial: VI

Categoría: Servicio.

Misión del Cargo: Realiza la preparación y capacitación de los trabajadores, respecto a todos los temas pertinentes a los puestos de trabajo del hospital incluyendo la dimensión ambiental en los contenidos de trabajos. Realiza además, evaluaciones y controles a los puestos de trabajo para ver si los mismos están cumpliendo con las tareas asignadas.

Tareas Incluidas en el Cargo:

- Elabora planes de capacitación.
- Realiza el control de los puestos de trabajo
- Realiza la recopilación de planes de capacitación y en caso que sea necesario solicita ayuda de otras organizaciones para impartir conferencias y preparar al colectivo de trabajo.
- Mantiene en buen estado los recursos materiales a su cuidado.
- Aplica todas las normas legisladas que tengan que ver con su trabajo
- Mantiene buena apariencia personal.
- Atiende correctamente al personal
- Realiza cualquier otra tarea que se le asigne relacionada con su trabajo

Medios materiales y herramientas utilizadas:

- Utensilios de trabajo, de acuerdo con la actividad que realiza. - Máquina contadora, teléfono, etc.

Formación Académica:

- Graduado del curso correspondiente o poseer conocimientos equivalentes y tener experiencia como Capacitador.
- Dominar los conocimientos de la GRH.

Conocimientos Específicos:

- Conocer las metodologías y las herramientas que se emplean.
- Reconocer por simple inspección cuando se está incumpliendo con los planes de capacitación.

- Poseer conocimientos: en la GRH, la dimensión ambiental, dirección.

Experiencia Previa:

- Demostrar capacidad, experiencia y habilidad en el desempeño de sus funciones.

CARACTERISTICAS PERSONALES:

- **Cognitivos.**
- Tener una inteligencia general normal promedio.
- **Habilidades**
- Mantener adecuadas relaciones interpersonal
- Memoria verbal.
- Destreza para elaborar planes de capacitación
- **Requisitos afectivos.**
- Debe ser una persona organizada.
- Debe ser disciplinada y responsable.
- Cumplidora e independiente.
- Dinámico
- Sociable.
- Independiente.
- Precavido.
- Honesto
- **Requisitos Físicos.**
- Mantener buena apariencia personal e higiene.
- No tener afectaciones de salud en sentido general.
- **Sociales.**
- Conducta adecuada dentro de la organización.

Tiempo de Adaptación: 6 meses.

Responsabilidad:

- **Sobre personas:** Cualquier deficiencia en los planes de capacitación, afecta el buen funcionamiento de la entidad.

- **Sobre bienes:** Es responsable de todos los bienes que posee bajo su custodia.

Relaciones Internas:

- Se relaciona con el Técnico de RH,

Decisiones: En cuanto a sus funciones y tareas.

Autonomía: Tiene la posibilidad de proponer nuevos métodos y formas con el objetivo de que se realicen efectivos planes de capacitación

Horario de Trabajo: 8 horas

Riesgos:

- Stress.

CARGO : Capacitador de los RH del hospital General Lenin	1	2	3	4	5
FORMACIÓN ACADEMICA :					
Ser graduado de nivel superior			X		
Especialista en RH.			X		
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS :					
Manejo de las diferentes herramientas y procedimientos.				X	
Domínio de la GRH y el proceso de formación.			X		
CARACTERISTICAS PERSONALES:					
Cognitivos.					
Tener una inteligencia general normal.			X		
HABILIDADES:					
Memoria para detalles.			X		
Memoria verbal			X		

Ser un ejemplo a seguir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantener adecuadas relaciones interpersonales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Destreza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Requisitos afectivos.	<input type="checkbox"/>				
Debe ser una persona organizada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
Debe ser disciplinada y responsable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplidora e independiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Independiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
Dinámico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
Precavido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
Austero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantener buena apariencia personal e higiene.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
No tener afectaciones de salud en sentido general.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conducta adecuada dentro de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>