

PROCEDIMIENTO PARA LA CAPACITACIÓN AMBIENTAL DE LOS CUADROS Y RESERVAS DEL SISTEMA EMPRESARIAL CUBANO

CAPACITACIÓN AMBIENTAL DE LOS CUADROS Y RESERVAS DEL SISTEMA EMPRESARIAL

AUTORA: Adelaida Almaguer Álvarez¹

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: almaguer@ult.edu.cu

Fecha de recepción: 26 - 12 - 2016

Fecha de aceptación: 22 - 03 - 2016

RESUMEN

En los momentos actuales en que vive la sociedad cubana, al implementarse los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, derivados del VI Congreso del PCC, la actualización del Modelo Económico y Social Socialista, y el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, la capacitación de los encargados de dirigir los procesos hacia el logro de objetivos políticos, sociales, económicos y ambientales, constituye una tarea de importancia vital, unido a la agudización de los problemas ambientales manifiestos en los diferentes niveles y ocasionados, fundamentalmente, por el accionar del hombre y la sociedad. Se necesita de cuadros y reservas con conocimientos, habilidades, capacidades y valores que se correspondan con las demandas de la sociedad cubana, dirigidas a alcanzar resultados eficientes y eficaces. En Cuba se asume como principio el desarrollo sostenible, consecuente con una política ambiental que garantice minimizar los impactos negativos y potenciar los positivos, que ocasionan al medio ambiente. Sobre estos recursos humanos recae la responsabilidad de planificar, organizar, ejecutar y controlar la gestión ambiental en las organizaciones en que se desempeñan, orientada a responder a las exigencias ambientales que demanda la sociedad contemporánea. En este sentido, se diseña un procedimiento para la capacitación ambiental de los cuadros y reservas del sistema empresarial, que sustentado en la política, objetivos y metas ambientales, propicie un mejor desempeño ambiental de la empresa, el que responde a la problemática manifiesta en la insuficiente capacitación de los mismos, que limita el desempeño y cumplimiento de los objetivos y misión de la organización.

PALABRAS CLAVE: Capacitación de cuadros y reservas; dimensión ambiental; capacitación ambiental.

ENVIRONMENTAL CAPACITATION PROCEDURE FOR MANAGERS IN CUBAN MANAGEMENT SYSTEM

ABSTRACT

¹ Doctora en Ciencias Pedagógicas. Máster en Educación Superior. Profesora Titular. Centro de Estudios de Dirección. Universidad de Las Tunas. Las Tunas. Cuba.

The implementation of politic and social objectives derived from Communist Party Congress, the actualization of Cuban Economic Model, the management perfectionness, the preparation of leaders exchange of leading process to fulfill the politic, economic, social and environmental objectives and the encricioe of it due to the men incidence. All this is needed for developing the process in which the Cuban managers and leaders has an important role from the knowledge, skills, capacity and values and it's relation with cuban society demands guided to reach higher and efficient results. Cuban government assumes the sustainable development principle according whit the environmental policy to reach and minimize negative impacts and to potentiate positive ones. Leaders and managers has the responsibility to plan, organize, lead and control the environmental gestion in is't organization with the objective to salve to the social contemporary exigencies. To salve this a procedure for the preparation and capacitation of managers and leaders is designed, where policy objective, and environmental aims are taken into account as a result of the low capacitation of managers and leaders that limit ate the results and fulfillment of organization mission and objectives.

KEYWORDS: Managers capacitation; environmental dimension; environmental capacitation.

INTRODUCCIÓN

Hoy se debe entender que el éxito de una organización depende cada vez más de los conocimientos, habilidades y destrezas de sus directivos, por lo que la capacitación ocupa un lugar destacado y una necesidad, para lograr la participación y el accionar de los recursos humanos en el incremento de la eficiencia y eficacia de la gestión de las organizaciones.

De esta manera, la capacitación de los directivos debe desarrollarse de forma sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito se dirija al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándolos a las exigencias cambiantes del entorno. Ello se traduce en una capacitación dirigida al desempeño eficiente, a producir resultados de calidad, a prevenir y solucionar anticipadamente problemas cada vez más complejos y heterogéneos, pero sin afectar el medio ambiente.

En Cuba, la preocupación por la capacitación de los cuadros y reservas se ha mantenido a lo largo de los años y se ha proyectado hacia el futuro, dadas las exigencias que imponen los constantes cambios en el entorno nacional e internacional y por los propósitos del Estado y el Gobierno de alcanzar resultados superiores en la gestión de las organizaciones, para lo cual es indispensable la capacitación de quienes dirigen. Con la desaparición del campo socialista, ocurrieron cambios vertiginosos en la economía cubana, lo cual obligó al cambio en las relaciones económicas internacionales y adoptar medidas alternativas de gestión diferentes a las que los directivos debían dar respuestas. Hoy día toma mayor significación dado los cambios y

transformaciones que ocurren en la economía, los cuales demandan mayores conocimientos para enfrentar los retos que se imponen y poder dar solución a problemas complejos en el entorno económico y social en que se desempeñan.

Sin embargo, existe consenso de que en las organizaciones cubanas muchos problemas en los procesos productivos y en la gestión empresarial están influidos por carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que pueden ser solucionadas con una adecuada y sistemática capacitación de los cuadros y reservas, por cuanto se precisa, hoy más que nunca, de directivos competentes, capaces de actuar en condiciones de incertidumbre, riesgo y complejidad.

La política actual cubana exige de cuadros mejores preparados para enfrentar los constantes cambios que ocurren en las organizaciones, el medio ambiente y la sociedad en general, capaces de anticiparse a las exigencias sociales y enfrentar nuevos desafíos sociales, productivos, ambientales y culturales, de potenciar el desarrollo sostenible, de prevenir y mitigar los impactos negativos al medio ambiente, lo que justifica la necesidad de desarrollar una capacitación que se corresponda con las exigencias actuales de un mundo cambiante y complejo, dirigida al logro de conocimientos, habilidades, capacidades y valores para la transformación y adaptación a los cambios que ocurren en el medio ambiente y a una gestión ambiental responsable, según las condiciones actuales en que se desarrollan las organizaciones.

Lograr un proceso de capacitación que se corresponda con las exigencias que le impone la sociedad contemporánea a las empresas, requiere de profundizar en las relaciones que caracterizan al medio ambiente (económicas, ecológicas, sociales, culturales, entre otras), por lo que se hace necesario insertar y desarrollar la dimensión ambiental en dicho proceso, a lo que la autora denomina capacitación ambiental. En este sentido, se establece como objetivo: Diseñar un procedimiento para la capacitación ambiental de los cuadros y reservas, que sustentado en la política, objetivos y metas ambientales, propicie un mejor desempeño ambiental de la organización.

De esta manera, la investigación aborda un tema de actualidad e importancia para el perfeccionamiento de la gestión ambiental empresarial, al contribuir a la preparación de los cuadros y reservas para enfrentar los nuevos retos que le impone la sociedad actual, cuyos antecedentes nacionales son limitados y no existen en el territorio tunero. Se aporta un procedimiento para la capacitación ambiental de los cuadros y reservas del sistema empresarial cubano, cuya implementación contribuye a la preparación de los mismos para accionar en función de cumplimentar la política, objetivos y metas ambientales, así como a mejorar el desempeño ambiental, lo que favorecerá el cumplimiento de los objetivos y misión de la empresa.

DESARROLLO

En el desarrollo de la presente investigación se emplearon diversos métodos y técnicas, entre los que se destacan: Analítico sintético e inductivo deductivo,

cuyas operaciones lógicas del pensamiento permitieron transitar de las partes al todo, de lo general a lo particular y viceversa. La observación científica (directa y participante), la revisión documental, encuestas y entrevistas posibilitaron identificar la situación que presenta la capacitación ambiental de los cuadros y reservas de empresas del territorio tunero, mientras la consulta a especialistas y dinámicas grupales fueron utilizadas para valorar la pertinencia del procedimiento para la capacitación ambiental de los cuadros y reservas del sistema empresarial.

Procedimiento para la capacitación ambiental de los cuadros y reservas del sistema empresarial cubano.

El procedimiento para la capacitación ambiental de los cuadros y reservas, parte de considerar las insuficiencias que se manifiestan en este proceso en empresas del territorio tunero, así como se tuvieron en cuenta las siguientes exigencias:

- Diagnóstico de la situación actual que presenta el proceso de capacitación de cuadros y reservas y su contribución a satisfacer necesidades de aprendizaje, desde la dimensión ambiental.
- Determinación de objetivos que retroalimenten la calidad de las etapas de la capacitación ambiental de los cuadros y reservas y que midan el cumplimiento de los resultados como evidencia del desempeño ambiental de la empresa.
- Verificación de la coordinación de esfuerzos comunes para el logro de la política, objetivos y metas ambientales, a partir de la capacitación ambiental.
- Identificación de las insuficiencias que se manifiestan en el proceso de capacitación ambiental y que por su relevancia influyen en el logro de un mejor desempeño ambiental de la empresa.

Lo anterior, justifica la necesidad de perfeccionar la capacitación ambiental de los cuadros y reservas, como parte de la mejora continua de los procesos que se desarrollan en las empresas, contribuyendo al incremento de la eficiencia y eficacia económica, ambiental y social, así como al cumplimiento de la política, objetivos y misión de la organización.

De esta manera, el procedimiento que se diseña tiene como Objetivo: Diseñar las etapas y pasos para la capacitación ambiental de los cuadros y reservas, como herramienta que le propiciará a la dirección de la empresa la toma de decisiones para la mejora continua del desempeño ambiental y el cumplimiento de la política, objetivos y metas ambientales y como Alcance: su aplicación en las empresas, a partir de su caracterización, el que puede ser generalizado al resto de los trabajadores de la organización.

Documentos de referencia:

- Decreto-Ley 196 (1999) Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. Establece las normas básicas para la aplicación y control de la

política de cuadros, en el ámbito de los órganos, organismos y entidades del Estado y del Gobierno.

- Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas.
- Decreto 281 y su modificación (2014): Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
- NC ISO 14001 (2015) Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso.
- Leyes, Decretos Ley, Decretos, Resoluciones y Normas que se dicten en relación con la empresa, la economía, el medio ambiente y el desarrollo sostenible.
- Estrategias Nacionales de Medio Ambiente y Educación Ambiental del quinquenio.

Responsabilidades:

- Director General de la empresa: Aprueba la implementación del procedimiento, facilita las condiciones materiales necesarias, aprueba por resolución al jefe del equipo de trabajo y controla, de forma sistemática y planificada, en los Consejos de Dirección, la puesta en práctica y los resultados del procedimiento.
- Directivo que atiende los Cuadros: Conformar el equipo de trabajo, propone al jefe del mismo y lo presenta al Consejo de Dirección para su aprobación. Garantiza la implementación del procedimiento y controla la participación de los cuadros y reservas en las acciones de capacitación.
- Directivo asignado: Propone los especialistas con conocimientos ambientales que conformarán el equipo de trabajo y controla el cumplimiento de sus funciones en el mismo. Identifica los contenidos ambientales y sugiere, junto al especialista para la ciencia, la tecnología y el medio ambiente las temáticas ambientales a impartir o debatir en las actividades que se desarrollen, según el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje.
- Jefe del Equipo de Trabajo: Planifica y orienta las etapas y pasos del procedimiento, coordina las condiciones para su implementación, localiza la documentación necesaria para el trabajo, analiza de conjunto con el resto de los integrantes los resultados que se van alcanzando e informa sistemáticamente al Jefe del Departamento de Cuadros.

El procedimiento que se propone tiene como objetivo final contribuir al perfeccionamiento del proceso de capacitación, desde la introducción y desarrollo de la dimensión ambiental en la empresa, para que sea utilizado de manera formal por los directivos y trabajadores administrativos que intervienen en este proceso, así como propiciar la mejora continua del desempeño

ambiental, en función de satisfacer las necesidades del territorio tunero y elevar la eficiencia y eficacia de la gestión ambiental.

Para la implementación del procedimiento se seleccionará un equipo de trabajo que tiene como principales funciones: Identificar problemas y sus posibles causas; plantear diferentes alternativas de soluciones y generar plan de acción, por lo que sus integrantes deben tener conocimientos teóricos o empíricos del sistema de capacitación de la empresa y de los elementos que caracterizan a la gestión ambiental. Por lo que sus integrantes deben ser entrenados y preparados para cumplir las anteriores funciones, así como favorecer los cambios que conduzcan al perfeccionamiento del proceso de capacitación ambiental de los cuadros y reservas, lo que favorecerá la introducción y desarrollo de la dimensión ambiental en el proceso de capacitación del resto de los trabajadores de la organización.

El procedimiento para la capacitación ambiental de los cuadros y reservas se estructura en etapas y pasos, las que serán descritas a continuación:

Etapa 1: Diagnóstico

Objetivo: Diagnosticar la situación actual que presenta el proceso de capacitación y los conocimientos, habilidades y valores ambientales que poseen los cuadros y reservas de la empresa, a partir de la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos que permitan identificar las insuficiencias actuales que se manifiestan en la capacitación ambiental y las necesidades de aprendizaje.

Paso 1. Selección y aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de diagnóstico.

Objetivo: Seleccionar y aplicar métodos, técnicas e instrumentos para el diagnóstico de la situación actual que presenta el proceso de capacitación ambiental, enfatizando en los conocimientos, habilidades y valores ambientales que poseen los cuadros y reservas de la empresa.

Actividades a realizar:

- Seleccionar el equipo que realizará el diagnóstico.
- Identificar los indicadores que serán objeto de diagnóstico y análisis.
- Seleccionar los métodos y técnicas a utilizar para diagnosticar la situación actual del proceso de capacitación ambiental y el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores ambientales que poseen los cuadros y reservas.
- Elaborar los instrumentos a aplicar, según métodos o técnicas seleccionadas.
- Establecer, coordinar y garantizar las condiciones necesarias para su aplicación.
- Aplicar los métodos, técnicas e instrumentos seleccionados.

- Corregir posibles desviaciones en la selección y aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos.

Métodos y técnicas a utilizar: Encuestas o entrevistas a cuadros, reservas y personal encargado de planificar, organizar, ejecutar y controlar la capacitación en la empresa; revisión documental; observación directa o participante; dinámica grupal; y Matriz DAFO, entre otros.

Paso 2. Procesamiento de la información

Objetivo: Procesar e informar los resultados recopilados a través de la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos de diagnóstico de la situación actual de la capacitación ambiental en la empresa y las necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas.

Actividades a realizar:

- Recoger, organizar y procesar la información obtenida a partir de la aplicación del paso anterior.
- Clasificar la información, según los indicadores seleccionados en el diagnóstico.
- Elaborar el informe con los resultados obtenidos.
- Informar los resultados a los cuadros, reservas y personal implicado en el diagnóstico.
- Elaborar acciones para corregir posibles desviaciones en la selección, aplicación y procesamiento de la información derivada del diagnóstico.
- Presentar y analizar los resultados del diagnóstico en el Consejo de Dirección de la empresa y proponer acciones para corregir desviaciones.

Métodos y técnicas a utilizar:

Se aplicarán métodos estadísticos, si la muestra seleccionada así lo requiere; codificación y tabulación de la información; análisis e interpretación de los datos o información; dinámica grupal; análisis de la Matriz DAFO; análisis personal con los cuadros y reservas y presentación de los resultados al Consejo de Dirección de la empresa.

Paso 3. Determinación de las necesidades de aprendizaje ambiental de los cuadros y reservas.

Objetivo: Determinar las necesidades de aprendizaje y su inserción en la capacitación ambiental de los cuadros y reservas de la empresa.

Actividades a realizar:

- Identificar las insuficiencias manifiestas en la capacitación ambiental de los cuadros y reservas, como resultado del diagnóstico aplicado.
- Cruzar las informaciones procedentes de diversas fuentes utilizadas en el diagnóstico.

- Confrontar el comportamiento real y el comportamiento deseado, tanto de la capacitación ambiental como de forma individual en los cuadros y reservas, según política, objetivos y metas ambientales de la empresa, requisitos para el cargo y funciones, entre otros aspectos que se consideren necesarios.
- Determinar los conocimientos, habilidades y valores ambientales que posee y las necesidades de desarrollo (brecha entre el estado real y el deseado).
- Identificar las necesidades que se resuelven mediante la capacitación ambiental, deslindándolas de las que no se resuelven por esa vía.
- Valorar las necesidades de aprendizaje ambiental, desde lo individual y grupal.
- Elaborar el informe de resultados de forma precisa y uniforme en un documento conclusivo que contenga las necesidades de aprendizaje ambiental de los cuadros y reservas, clasificadas y ordenadas. Especificando la capacitación que se requiere, quién la requiere y con qué prioridad la requiere.
- Informar los resultados de la determinación de necesidades de aprendizaje ambiental de los cuadros y reservas.

Métodos y técnicas a utilizar: Se aplicarán los métodos, técnicas e instrumentos relacionados en los pasos anteriores, así como otros que permitan verificar la información obtenida en relación con las necesidades de aprendizaje ambiental, como: Comparación del estado real y deseado; análisis personal con los cuadros y reservas y presentación de los resultados al Consejo de Dirección de la empresa.

Etapa 2: Planificación y Organización

Objetivo: Diseñar y socializar el programa de capacitación ambiental de los cuadros y reservas de la empresa, a partir de las necesidades de aprendizaje determinadas en la etapa anterior.

Paso 1. Diseño del programa de capacitación ambiental de los cuadros y reservas.

Objetivo: Diseñar el programa de capacitación ambiental de los cuadros y reservas, a partir de considerar las necesidades de aprendizaje individuales y generales, así como los elementos pedagógicos que lo caracterizan.

Actividades a realizar:

- Analizar las necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas, desde lo individual y general, identificadas en el diagnóstico realizado.
- Conformar el equipo de docentes y especialistas encargados del diseño del programa.
- Establecer un plan que asegure el orden necesario de trabajo, la lógica del proceso de diseño y por tanto sus resultados.

- Seleccionar la modalidad de capacitación.
- Formular los objetivos generales del programa, los que permitirán establecer la orientación a seguir en la confección y el desarrollo posterior de la actividad de capacitación a realizar.
- Determinar los temas ambientales y objetivos de la capacitación y agruparlos, según la lógica del cumplimiento de las funciones del cuadro o reserva a capacitar, a la afinidad de las temáticas resultantes y a los objetivos concretos del programa que se diseña.
- Precisar los contenidos ambientales a tratar en cada tema, precisando los conocimientos, habilidades y valores ambientales que deben ser reforzados, según las necesidades de aprendizaje de cuadros y reservas.
- Identificar los métodos de enseñanza – aprendizaje que estimulen la participación activa y polémica de los cuadros y reservas en la solución de problemas ambientales, aprovechando sus experiencias y vivencias para la aplicación de conocimientos, habilidades y valores en su labor cotidiana.
- Seleccionar o elaborar la bibliografía necesaria para el desarrollo del programa.
- Elaborar el presupuesto del programa, analizando la relación Costo (personal docente, recursos físicos, tiempo de los cuadros y reservas) /Beneficio (impacto favorable en el desempeño ambiental y el cumplimiento de la política, objetivos y metas ambientales de la empresa)
- Definir el sistema de evaluación, a partir de considerar las características personales y funcionales de los cuadros y reservas.
- Establecer las orientaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del programa.

Métodos y técnicas a utilizar: En el diseño del programa, se hará énfasis en los métodos de enseñanza – aprendizaje dirigidos a lograr una participación activa, independiente y creadora de los cuadros y reservas, según sus experiencias y vivencias en el cumplimiento de sus funciones y la cotidianidad.

Paso 2. Aseguramiento metodológico y material para implementar el programa de capacitación ambiental.

Objetivo: Prever el aseguramiento metodológico y de materiales necesarios para la implementación eficiente del programa de capacitación ambiental, diseñado para cuadros y reservas.

Actividades a realizar:

- Seleccionar la bibliografía a utilizar y gestionar con otras instituciones en caso de no disponer de ellas, así como la bibliografía complementaria para el profesor.

- Elaborar una guía que, de manera compactada, brinde los elementos esenciales del programa, recomendaciones prácticas para su trabajo como cuadros y reservas y señale la bibliografía de consulta, en la que puede profundizar en aquellos aspectos de interés, según la actividad de capacitación a realizar.
- Seleccionar, preparar y discutir los ejercicios que se aplicarán en el programa.
- Elaborar las orientaciones metodológicas para los docentes, precisando, por cada tema: El esquema lógico de impartición de los contenidos ambientales y su distribución por tiempo; los criterios (enfoques, concepciones, relaciones, criterios) a utilizar; el esquema lógico (objetivo, contenido, secuencia y tiempo); posibles métodos a utilizar y variantes de ejercicios.
- Prever los recursos necesarios para cada actividad docente (locales, medios audiovisuales, entre otros).
- Elaborar materiales docentes (ejercicios), incluyendo estudios de casos y las guías para las discusiones.
- Discutir y analizar el programa para conformar el colectivo de docentes que lo impartirán.
- Examinar en detalle el momento en que cada uno participa en el programa y qué premisas requiere y bases que crea para dar continuidad al programa de capacitación ambiental.
- Diagnosticar las insuficiencias y potencialidades que poseen los docentes y especialistas que impartirán el programa en relación con su preparación pedagógica, didáctica y en contenidos ambientales.
- Desarrollar actividades metodológicas que propicien la preparación de los docentes y especialistas que impartirán el programa.
- Estimular la autopreparación de los profesores a través del estudio de materiales y artículos relacionados con el medio ambiente.
- Impartir conferencias especializadas a los docentes, donde se debatan temas ambientales actualizados.
- Realizar intercambio de experiencia entre los docentes sobre lo común y lo diferente de cómo actuar ante determinadas situaciones ambientales.
- Elaborar el horario de actividades: donde se plasme la lógica de los contenidos del programa y se efectúe un balance, en el tiempo, entre contenidos y métodos que garanticen un aprovechamiento eficiente del período docente, se cumplan los objetivos del programa y se establezca el día, hora y lugar donde se desarrollará la actividad de capacitación.

Métodos y técnicas a utilizar: Se utilizarán en función de la actividad a desarrollar, priorizando el intercambio con otras instituciones, encuestas a

docentes y especialistas para determinar las necesidades de aprendizaje en temáticas ambientales, entre otros.

Paso 3. Socialización del programa de capacitación ambiental.

Objetivo: Divulgar las actividades de capacitación ambiental de los cuadros y reservas que serán desarrolladas en el período y su participación, según las necesidades de aprendizaje detectadas.

Actividades a realizar:

- Analizar con los cuadros y reservas las necesidades de aprendizaje ambiental identificadas y las actividades contentivas en el programa de capacitación ambiental que responden a satisfacer las mismas.
- Seleccionar los cuadros y reservas que deben participar en cada una de las actividades de capacitación ambiental e informar cuándo, dónde y a qué hora se desarrollarán.
- Informar a los jefes inmediatos y al Consejo de Dirección de la empresa de la selección del cuadro y reserva para su participación en la actividad de capacitación ambiental y la importancia de su control.
- Estimular a los cuadros y reservas a participar en la capacitación e informar sobre los objetivos e importancia de la misma, tanto desde lo individual como colectivo.
- Establecer compromisos de participación individual y colectiva.

Métodos y técnicas a utilizar: Dependerán de la convocatoria de capacitación ambiental que realizará la empresa, entre los que se destacan: intercambios con cuadros y reservas, los jefes inmediatos y el Consejo de Dirección.

Etapa 3. Ejecución

Objetivo: Implementar el programa de capacitación ambiental de los cuadros y reservas diseñado, así como las acciones planificadas en etapas anteriores.

Paso 1. Desarrollo de las actividades del programa de capacitación ambiental de los cuadros y reservas.

Esta etapa comprende un solo paso, por lo que tiene el mismo objetivo de la etapa.

Actividades a realizar:

- Implementar el programa de capacitación ambiental diseñado a partir de la identificación de las necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas.
- Aplicar métodos de enseñanza – aprendizaje que propicien la participación consciente, independiente y creadora en la solución de los problemas ambientales que se evidencian o provoca la actividad empresarial, así como en el perfeccionamiento de la gestión ambiental y el sistema de gestión

ambiental, lo que repercutirá en la mejora continua del desempeño ambiental de la empresa.

- Garantizar los recursos humanos, materiales y financieros para el desarrollo eficiente y eficaz del programa de capacitación ambiental de los cuadros y reservas.
- Preparar metodológica y cognitivamente al claustro de profesores para lograr calidad en el desarrollo de las actividades de capacitación ambiental.
- Desarrollar contenidos que se vinculen con el desempeño ambiental de la empresa, los principales aspectos e impactos ambientales asociados a sus actividades, la legislación ambiental vigente, la gestión ambiental empresarial, principales herramientas (Sistema de Gestión Ambiental, Producciones Más Limpias y Consumo Sostenible), instrumentos de control, entre otros.
- Estimular la participación consciente de los cuadros y reservas, la atención a las diferencias individuales y el control de las actividades que se desarrollan.
- Lograr una comunicación adecuada entre todos los involucrados en el proceso de capacitación ambiental de los cuadros y reservas.
- Ejemplificar situaciones en las que los cuadros y reservas se sientan identificados, propiciando su participación, intercambio de experiencias y encauzadas a la propuesta de soluciones.
- Aplicar un sistema de evaluación que se corresponda con las características individuales de los cuadros y reservas, la actividad de capacitación que se desarrolla y los objetivos del programa, dirigido fundamentalmente a proponer alternativas para solucionar las insuficiencias que en el tema tratado se manifiestan en el área donde se desempeñan o en la empresa.

Métodos y técnicas a utilizar: Se aplicarán los métodos y técnicas relacionados en las etapas y pasos anteriores, enfatizando los métodos de activación del proceso de enseñanza – aprendizaje y que propicien la discusión, el debate, la toma de decisiones, el intercambio, el estudio de casos, incidentes sencillos, tormenta de ideas. Estos métodos y técnicas deben aplicarse a partir de ejemplos concretos que se dan en la realidad empresarial y fundamentalmente en la empresa en que se desarrolla la capacitación ambiental.

Etapa 4. Control

Objetivo: Controlar la marcha y resultados de la implementación del procedimiento para la capacitación ambiental de los cuadros y reservas y su contribución al cumplimiento de la política y objetivos ambientales, dirigido a corregir errores y prevenir desviaciones en el proceso de capacitación de la Empresa de Construcción y Montaje de Las Tunas.

Paso 1. Control y evaluación del programa de capacitación ambiental de los cuadros y reservas.

Objetivo: Controlar y evaluar la implementación del programa de capacitación ambiental de los cuadros y reservas.

Actividades a realizar:

- Verificar si se diagnostica la situación actual que presenta el proceso de capacitación y los conocimientos, habilidades y valores ambientales que poseen los cuadros y reservas, así como si se identifican las insuficiencias que se manifiestan en la inserción y desarrollo de la dimensión ambiental en este proceso.
- Comprobar si fueron determinadas las necesidades de aprendizaje ambiental individuales y colectivas y su inserción en la capacitación ambiental de los cuadros y reservas de la empresa, así como los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el desarrollo del programa de capacitación ambiental.
- Verificar si en el diseño del programa para la capacitación ambiental de los cuadros y reservas se tuvo en cuenta: las necesidades de aprendizaje ambiental de los cuadros y reservas, así como las categorías didácticas (objetivo, contenido, método, evaluación).
- Realizar controles sistemáticos a las actividades de capacitación ambiental, enfatizando en el cumplimiento de los objetivos de la misma, la eficiencia de los métodos aplicados y la eficacia del programa de capacitación ambiental.
- Constatar si se divulgan las actividades de capacitación ambiental de los cuadros y reservas en todas las dependencias de la empresa, si la participación de los mismos es controlada por los jefes inmediatos y si se analiza de forma individual y en el Consejo de Dirección de la empresa.
- Evaluar la implementación del programa de capacitación ambiental, de forma sistemática y objetiva, presentando los resultados que se van alcanzando, los errores y desviaciones, para su eliminación o corrección.

Métodos y técnicas a utilizar: Entrevistas, encuestas, observación, control a las actividades, análisis en grupo, revisión documental, autoevaluación, entre otros.

Paso 2. Satisfacción de las necesidades de aprendizaje ambiental de cuadros y reservas. Plan de mejora continua.

Objetivo: Evaluar la satisfacción de las necesidades de aprendizaje ambiental de los cuadros y reservas y su influencia en el desempeño ambiental de la empresa, propiciando el establecimiento del plan de mejora continua para su perfeccionamiento.

Actividades a realizar:

- Establecer indicadores que permitan evaluar el nivel de satisfacción de los cuadros y reservas, así como de los implicados en la capacitación ambiental de los mismos y su influencia en el desempeño ambiental de la empresa.

- Aplicar métodos y técnicas que propicien la recogida y procesamiento de la información en relación con los logros e insuficiencias manifiestas en el diseño, implementación y control del programa de capacitación ambiental.
- Evaluar sistemáticamente el nivel de satisfacción de las necesidades de aprendizaje ambiental de los cuadros y reservas, así como la aplicación de los contenidos del programa en la detección, prevención y solución de los problemas que se manifiestan en la gestión ambiental de la empresa.
- Constatar los criterios de los cuadros y reservas sobre la eficiencia y eficacia del programa de capacitación, la calidad y relevancia de los temas tratados, la aplicabilidad de los contenidos, la calidad de las actividades desarrolladas, la preparación y actualización del claustro de profesores, entre otros aspectos de relevancia y que permitan evaluar su impacto en el desempeño ambiental de la empresa.
- Controlar las acciones que se realizan para minimizar las insuficiencias detectadas en el proceso, a partir del diagnóstico, diseño, implementación y control del programa de capacitación ambiental de los cuadros y reservas.
- Identificar, corregir y prever las posibles fallas, errores y desviaciones en la implementación del procedimiento para la capacitación ambiental de los cuadros y reservas, propiciando la toma de decisiones, la introducción de cambios, la realización de acciones y el perfeccionamiento del procedimiento.
- Elaborar, implementar, controlar y divulgar el plan de mejoras continuas para el procedimiento de la capacitación ambiental de los cuadros y reservas de la empresa objeto de análisis.
- Socializar los resultados de la implementación del procedimiento diseñado y su influencia en el desempeño ambiental, a partir del cumplimiento de la política, objetivos, metas y programas ambientales de la empresa.

Métodos y técnicas a utilizar: Entrevistas, encuestas, observación, control a las actividades, análisis en grupo, revisión documental, autoevaluación, técnicas para la toma de decisiones, análisis en el Consejo de Dirección, comparación y análisis de resultados, entre otros.

El procedimiento que se propone en el marco de esta investigación, contribuye al perfeccionamiento del Sistema de Capacitación de Cuadros y Reservas en la Empresa, el que podrá ser utilizado por la dirección para evaluar su planificación, implementación, control e impacto, así como propicia la aplicación de contenidos ambientales para la mejora continua del Sistema de Gestión Ambiental, dirigido al desempeño ambiental, en función de satisfacer las necesidades del territorio tunero y elevar la eficiencia y eficacia de la Gestión Ambiental Empresarial.

CONCLUSIONES

La capacitación ambiental, como proceso inherente e integrado al Sistema de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas permite accionar en función

de lograr recursos humanos capaces de contribuir a la mejora continua de los procesos que se desarrollan en el sistema empresarial cubano, con eficiencia y eficacia, sin afectar el medio ambiente en que se desarrollan las presentes generaciones y convivirán las futuras generaciones, lo que significa contribuir al desarrollo sostenible del territorio y el país.

El procedimiento para la capacitación ambiental de los cuadros y reservas del sistema empresarial cubano, parte de considerar las insuficiencias que se manifiestan en este proceso, las necesidades de aprendizajes ambientales y las características propias de la gestión ambiental, por lo que cuenta con una estructura procesal, sistémica y lógica, sustentada en etapas y pasos, que permiten el desarrollo de contenidos ambientales, dirigidos a lograr su participación activa y la toma de decisiones en el cumplimiento de la política, objetivos y metas ambientales, así como a la mejora continua del desempeño ambiental de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea General de las Naciones Unidas. (1992). Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Cumbre para la Tierra. Celebrada en Río de Janeiro del 3 al 14 de junio de 1992. En: <http://www.un.org/spanish/conferences/cumbre&5.htm>. [Consulta: 11/12/14]

Asamblea Nacional del Poder Popular. (1992). Constitución de la República de Cuba. Reformas aprobadas en el XI Periodo Ordinario de Sesiones de la III Legislatura.

Asamblea Nacional del Poder Popular. (1997). Ley No. 81 del Medio Ambiente. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Extraordinaria. La Habana. Número 7.11 de julio de 1997.

CITMA (2011). Estrategia Ambiental Nacional (2011-2015). La Habana.

Colectivo de Autores. (2015). Diplomado en Dirección y Gestión de Empresas. Materiales Docentes del diplomado. II Parte. Editorial poligráfica Félix Varela.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2014). Modificación del Decreto 281. "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal". La Habana.

Consejo de Estado. (1999). Decreto Ley No. 196. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana.

Consejo de Estado. (2010). Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. La Habana.

Instrucciones sobre el Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno (2010). La Habana.

NC ISO 14001: 2015. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.

Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Rodríguez, R. e Isaac, C. L. (2012). Manual de Gestión Ambiental Organizacional. Venezuela: Universidad Politécnica Territorial Barquisimeto.

Ruiz, D. (2011). Procedimiento para la gestión del sistema de capacitación para directivos. Universidad de Holguín, Cuba. En: <http://www.eumed.net/ce/2011a/dra.htm> [Consulta: 9/6/15]