

***El Sistema de Gestión Ambiental en la Empresa Inmobiliaria del Turismo Holguín / The Environmental Management System in the Holguin Tourism Real Estate Company***

William Atencio-Zayas: [william.atencio@inmobiliaria.hlg.tur.cu](mailto:william.atencio@inmobiliaria.hlg.tur.cu) \*

María del Pilar Ramírez-Rodríguez \*\*

Migdely Barbarita Ochoa-Ávila [migdely@uho.edu.cu](mailto:migdely@uho.edu.cu) \*\*\*

Roberto Rodríguez-Córdova [rrodriguez@fe.uho.edu.cu](mailto:rrodriguez@fe.uho.edu.cu) \*\*\*\*

**Institución de los autores**

\* Empresa Inmobiliaria del Turismo de Holguín

\*\* Centro Universitario Municipal de Banes

\*\*\*, \*\*\*\* Universidad de Holguín

**PAÍS:** Cuba

**RESUMEN**

La Empresa Inmobiliaria del Turismo de Holguín tiene como objetivo primordial mantener una actitud responsable y de protección con respecto al medio ambiente por lo que el propósito de la investigación fue proponer un procedimiento para el diseño e implantación del sistema de gestión ambiental de la empresa. Como principal resultado se obtuvo un procedimiento general para diseñar e implantar el sistema de gestión ambiental en la Empresa Inmobiliaria del Turismo de Holguín. Durante la implantación del procedimiento se realizó el diagnóstico ambiental, se definió la política ambiental y se determinaron los objetivos, metas y acciones que conformaron el programa de gestión ambiental. Definir responsabilidades; ofrecer la posibilidad de identificar, evaluar, corregir y evitar los impactos ambientales producidos por las actividades y servicios propios del proceso inversionista; y aplicar medidas correctivas con el fin de disminuir los impactos en el medio ambiente, se consideran aportes prácticos de la investigación.

**PALABRAS CLAVE:** GESTIÓN AMBIENTAL; GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL; SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

## **ABSTRACT**

The Holguin Tourism Real Estate Company has as its main objective to maintain a responsible attitude and protection of the environment, so the purpose of the research was to propose a procedure for the design and implementation of the company's environmental management system. The main result was a general procedure to design and implement the environmental management system in the Tourism Real Estate Company of Holguín. During the implementation of the procedure the environmental diagnosis was made, the environmental policy was defined and the objectives, goals and actions that formed the environmental management program were determined. Defining responsibilities; offering the possibility of identifying, evaluating, correcting and avoiding the environmental impacts produced by the activities and services subject to the investment process; and to apply corrective measures in order to reduce the impacts on the environment, were considered practical contributions of the research.

**KEY WORDS:** ENVIRONMENTAL MANAGEMENT; ENVIRONMENTAL MANAGEMENT; ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión ambiental se ha convertido, no solamente en una alternativa a implantar, sino en una exigencia indispensable para la supervivencia de las empresas inmobiliarias y su posible competitividad en los mercados actuales. La tendencia generalizada se enmarca hacia la implantación y certificación de los Sistemas de Gestión Integrados (calidad, medioambiente y seguridad y salud ocupacional, a través de las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007).

Las empresas inmobiliarias específicamente del turismo, constituyen una rama empresarial netamente cubana pues a nivel internacional, las empresas inmobiliarias se dedican de manera general a la construcción de bienes inmuebles utilizados para diversos fines, en los que se incluye el turístico. En el caso de la Empresa Inmobiliaria del Turismo de Holguín (UEB INMOTUR Holguín), ésta forma parte del sistema de Unidades Empresariales de Base (UEB) de la empresa INMOTUR que posee su Oficina Central ubicada en La Habana. La gestión inversionista y el área de mantenimiento toman un papel

protagónico en la conformación de la estructura de la empresa. La mayor parte de sus trabajadores corresponde a la categoría de técnicos y con un menor número de personas, se cubren las plazas administrativas, de servicios y directivos.

Se pudo corroborar en la práctica que la empresa UEB INMOTUR Holguín presentaba insuficiencias en su gestión ambiental empresarial, limitantes de un desempeño ambiental acorde con la política ambiental del país. Dentro de dichas insuficiencias se destacan las siguientes: Ausencia de una estrategia ambiental empresarial; Se carecía de un entendimiento preciso sobre la necesidad y sana conveniencia de incluir el medio ambiente en la toma de decisiones de los directivos; Insuficiente educación ambiental de los actores de la empresa; Bajo nivel de aplicación de la legislación ambiental vigente; y Poca participación de los actores en la concepción y desarrollo de la gestión ambiental empresarial.

De lo anterior se derivó como problema científico que la insuficiente gestión ambiental en las actividades y servicios de la Empresa Inmobiliaria del Turismo de Holguín limita su desempeño ambiental. Se seleccionó como objeto de investigación la gestión ambiental empresarial y se enunció como objetivo general: desarrollar un procedimiento para el diseño e implantación del sistema de gestión ambiental que contribuya a la mejora del desempeño ambiental de la empresa UEB INMOTUR Holguín.

Se delimitó como campo de acción la gestión ambiental en la empresa UEB INMOTUR Holguín. La posible solución a la situación problemática explicitada se concibió sobre la base de la hipótesis que a continuación se expone: Si se propone y aplica un procedimiento para el diseño e implantación del sistema de gestión ambiental en la empresa INMOTUR UEB Holguín se contribuirá a mejorar el desempeño ambiental de la empresa.

## **MATERIALES y MÉTODOS**

El desarrollo de la investigación demandó la utilización de diferentes materiales de oficina, y como métodos y técnicas de investigación teóricos los siguientes: histórico – lógico: en la construcción del marco teórico referencial, el análisis y síntesis, inducción – deducción, el sistémico estructural y la modelación; por su parte los empíricos fueron utilizados para la confección de la propuesta teórico-

metodológica y su posterior valoración por especialistas, se aplican técnicas como: encuestas, entrevistas, diseño, operacionalización e integración de indicadores; y métodos estadísticos para el análisis de datos.

## RESULTADOS

Para abordar los elementos teóricos y prácticos fundamentales en los que se basa la investigación se siguió la lógica establecida en el diagrama del hilo conductor del marco teórico-práctico referencial de la investigación se representa en la Figura 1.



Figura 1. Estrategia para construir el marco teórico-práctico referencial de la investigación

### 1.1 Gestión ambiental empresarial. Conceptualización

El concepto de gestión ambiental ha sido definido por múltiples autores y desde diversas perspectivas. Algunos le otorgan un enfoque de proceso, otros la definen como tareas. Aunque las definiciones son variadas, todas están relacionadas al conjunto de acciones encaminadas a la protección y uso sostenible del medio ambiente. De forma común los conceptos analizados abordan como elementos fundamentales la gestión por parte de la dirección y la preservación de los recursos naturales. Las divergencias se centran en que el objetivo es declarado para un entorno específico.

Algunos de los autores o instituciones que han reflexionado en los últimos años sobre la gestión ambiental son: la Ley 81 de Medio Ambiente de 1997, Vilariño Corella (2012), Ochoa Ávila (2014), en su mayoría se refieren al conjunto de acciones encaminadas a la protección y uso sostenible del medio ambiente. Aunque se trata de un campo temático amplio, el acento se pone en la aplicación de mecanismos normativos y técnicas encaminados a fortalecer la

capacidad humana e institucional para abordar eficazmente las cuestiones ambientales.

No se discrepa de ninguno de los conceptos explicitados con anterioridad pero especialmente coincide con la opinión de Ochoa Ávila (2014) y valora significativamente su aporte con respecto a la adecuación de los enfoques sistémico, participativo y de proceso, y la introducción de las dimensiones ambientales como los componentes principales y las variables necesarias para “lograr una concepción más pertinente, actual e integral” de la gestión ambiental empresarial.

## **1.2 Evolución de la gestión ambiental empresarial**

La evolución de la gestión ambiental ha estado marcada por la relación hombre-naturaleza, al respecto Colby, (1991) definió cinco paradigmas: economía de frontera, ecología profunda, protección ambiental, gestión de recursos y eco-desarrollo, que marcaron, cada uno de ellos, una etapa del desarrollo y con ello una forma de encarar la gestión ambiental, donde prima, en sentido general, el punto de vista antropocéntrico.

Durante estos últimos años se han perfeccionado las herramientas de gestión del medio ambiente, mediante las cuales los actores económicos son invitados a adscribirse voluntariamente a prácticas más amigables y eficientes, a partir de la asimilación de sus conveniencias para la propia economía de las organizaciones productivas y de servicios, lo cual resulta en un completamiento a los tradicionales sistemas regulatorios (Colectivo de autores, 2013).

Una de las prácticas amigables y eficientes a las que se hace referencia en el párrafo anterior que tienden a generalizarse lo constituye la implantación de los sistemas de gestión ambiental empresarial cuyo documento rector, la Norma Internacional ISO 14001: 2015 ha sido publicada en septiembre del pasado año 2015. Por la importancia que reviste para la investigación se dedicará un epígrafe a los componentes del sistema de gestión ambiental empresarial, concebido a nivel internacional como uno de los instrumentos para gestionar el medio ambiente empresarial.

## **1.3 La gestión ambiental en Empresas Inmobiliarias**

Para una mejor comprensión del término “inmobiliaria”, este se refiere a aquello perteneciente o relativo a las cosas inmuebles. Como sustantivo, una “inmobiliaria” es una empresa dedicada a la construcción, la venta, el

arrendamiento y la administración de bienes inmuebles. Cada inmobiliaria puede realizar todas estas actividades o sólo algunas (como limitarse a la construcción de edificaciones y al arrendamiento de propiedades).

Las empresas inmobiliarias se dedican a la comercialización (compra-venta) y construcción (por cuenta propia o como inversionista) de bienes inmuebles. La misión de estas empresas es crear espacios que satisfagan las necesidades y expectativas de las personas para vivir, alojarse temporalmente (con fines de ocio, negocios u otros motivos análogos) y trabajar en un ambiente de seguridad, bienestar y de calidad.

En el ámbito nacional se pueden encontrar diversas empresas autorizadas a prestar los servicios de arrendamiento de inmuebles, ya sea con el fin de ser utilizados para oficinas o viviendas. Entre las inmobiliarias que prestan este servicio se encuentran: INMOBILIARIA PALCO (Miramar, Playa, La Habana); INMOBILIARIA CIMEX, S.A (Miramar, Playa, La Habana); INMOBILIARIA LARES (Miramar, La Habana); entre otras. Específicamente a la administración de proyectos inversionistas en la rama del turismo existen solamente dos empresas inmobiliarias: Empresa Inmobiliaria del Sistema Empresarial de las FAR (ALMEST), encargada de las construcciones inmobiliarias de la cadena "GAVIOTA S.A." y la Empresa Inmobiliaria del Turismo (INMOTUR) con funciones similares pero que tributa a las cadenas "ISLAZUL" y "CUBANACAN S.A.", prestadoras de alojamiento y otros servicios para el turismo. En los estudios realizados para la presente investigación se pudo comprobar que existe escasa información sobre la gestión ambiental empresarial en las empresas inmobiliarias nacionales.

#### **1.4 La gestión ambiental en la Empresa Inmobiliaria del Turismo de Holguín**

Desde 2008 la empresa INMOTUR UEB Holguín, ha venido consolidando los objetivos que sustentaron su creación, a fin de brindar un mejor trabajo como empresa inmobiliaria encargada del arrendamiento de inmuebles destinados al alojamiento y prestación de servicios en el sector turístico del MINTUR en la provincia Holguín, pertenecientes a las cadenas operadoras de turismo nacional e internacional "CUBANACAN S.A." e "ISLAZUL".

La empresa forma parte del sistema de Unidades Empresariales de Base (UEB) de la empresa INMOTUR que posee su Oficina Central en La Habana.

La gestión inversionista y el área de mantenimiento toman un papel protagónico en la conformación de la estructura de la empresa INMOTUR UEB Holguín. La empresa está fraccionada en una Unidad Básica de Almacenes (UBA) con sede en Holguín; dos Unidades Básicas Inversionistas (UBI), una radicada en la ciudad de Holguín que lleva por nombre “UBI Holguín” y una segunda, con domicilio en Guardalavaca, cuyo nombre es “UBI Albatros”; y la UEB “Holguín”, que como Unidad Empresarial de Base agrupa las tres Unidades Básicas anteriormente mencionadas.

En mayo del 2014, por decisión del Consejo de Dirección de la empresa se comenzó una revisión inicial del desempeño ambiental de la empresa y se pudo comprobar que desde el punto de vista de la gestión ambiental empresarial se carecía de una política y una estrategia ambiental empresarial, no se contaba con un programa de capacitación ambiental para los trabajadores y era muy escasa la participación de los actores en la concepción y desarrollo de la gestión ambiental empresarial.

En aquellos momentos iniciales no se pudieron identificar los aspectos ambientales de las actividades y servicios de la empresa que provocaban impactos ambientales significativos en el medio ambiente empresarial por el desconocimiento del personal encargado de atender la gestión ambiental; no se conocía la legislación ambiental aplicable a la empresa y se pudo constatar la presencia de apatía y rechazo al cambio por parte de los actores de la empresa. Al profundizar en los problemas ambientales de la organización desde 2013 los autores propusieron como solución un procedimiento el cual será abordado a continuación.

### **Procedimiento General para el Diseño e Implantación del Sistema de Gestión Ambiental en la Empresa Inmobiliaria del Turismo de Holguín**

El procedimiento general se sustenta en las concepciones siguientes:

- ❖ La gestión ambiental en organizaciones se sustenta en dimensiones y enfoques, estos son valorados en la práctica a través de indicadores globales representativos de los procesos en la organización
- ❖ La gestión ambiental se compone de fases y pasos que siguen el ciclo general de la gestión de planificar- hacer- verificar y actuar
- ❖ Las cualidades que posee el procedimiento manifiestan su capacidad de descripción, explicación y predicción, así como su consistencia lógica,

flexibilidad, perspectiva y pertinencia para lograr los beneficios en la gestión ambiental organizacional

- ❖ Se debe cumplir las condiciones necesarias de partida para el éxito del procedimiento general (Ochoa Ávila, 2014).

Cada actividad en el proceso de diseño del SGA es concebida y ejecutada con una cierta lógica para que seguidamente su implantación se desarrolle a través de funciones básicas cíclicas e iterativas que al repetirse para lograr una mejora responsable, pasen a un nivel superior. Basado en Rodríguez Córdova e Isaac Godínez (2012) y Ochoa Ávila (2014), la concepción de las diferentes actividades se formuló como se muestra a continuación:

**Preparación y diagnóstico ambiental:** Crear las condiciones necesarias a nivel de la empresa para enfrentar el proceso de diseño del SGA, conocer el funcionamiento de la empresa, lograr el compromiso de los actores, identificar los puntos débiles y determinar las oportunidades de acción para llevar a cabo con éxito la implantación del SGA.

**Compromiso y política:** Desarrollar el compromiso de la dirección y de los trabajadores para la protección del medio ambiente. Es necesaria la concientización de los actores de la empresa en cuanto a la relación estrecha que existe entre el éxito de esta como empresa y su adecuado desempeño ambiental. La Dirección General debe definir la política ambiental de la organización, y asegurar que la misma es apropiada a la naturaleza, magnitud e impactos ambientales de sus actividades, productos o servicios; incluye un compromiso de mejora continua y prevención de la contaminación; incluye un compromiso de cumplir con la legislación y con otros requisitos que la organización suscriba.

**Planificación:** Soporte en el que descansa el diseño del SGA. Facilita determinar cómo realizar la implantación del SGA en la empresa al tener en cuenta los resultados del diseño de la documentación y sus necesidades reales. Demuestra el papel fundamental de la integración y preparación del equipo gestor ambiental (EGA) encargado de representar las actividades, ideas y sugerencias ante el representante de la gestión ambiental (RGA), quien asume a su vez la responsabilidad de comunicar las orientaciones del Consejo de Dirección y controlar el cumplimiento del programa de gestión ambiental (PGA).



**Implantación:** Permite desarrollar capacidades y apoyar los mecanismos para lograr la política, objetivos y metas ambientales a través del enfoque del personal de la empresa, de sus sistemas, su estrategia, sus recursos y su estructura. Aquí se inserta el SGA en la estructura empresarial y dicho sistema se somete a la jerarquía que la estructura de la empresa tiene establecida. En consecuencia, se debe llevar a cabo un programa de capacitación dirigido a todos los niveles de la empresa.

**Medición:** Posibilita medir de forma regular las características claves de todas las operaciones y actividades de la empresa que puedan tener un impacto significativo sobre el medio ambiente y evaluar periódicamente el cumplimiento de la legislación y reglamentación ambiental pertinente.

**Revisión y mejoramiento:** Comprende la evaluación y corrección de las actividades que se ejecuten, para garantizar que los hechos se ajusten a los planes. Mediante este proceso, el Consejo de Dirección, apoyado en las informaciones que le brinda el EGA, supervisa sistemáticamente las actividades y los resultados, comparándolos con los objetivos; evalúa el desempeño y propone las acciones correctivas, si fueran necesarias, para asegurar el logro del PGA. Aquí se determinan las deficiencias y se establecen las acciones con vistas a la mejora responsable del SGA.

El procedimiento propuesto se representa en la Figura 2 e incluye los respectivos procedimientos específicos que desempeñarán el cometido de instrumentos de apoyo a dicho proceso, este deberá convertirse en una herramienta de intervención profesional a utilizar por los propios actores de la empresa.



Figura 2. Procedimiento para el diseño e implantación del SGA en INMOTUR UEB Holguín

### **Aplicación parcial del procedimiento general propuesto**

Los resultados fundamentales alcanzados en cada fase se explicitan a continuación.

#### **Fase I: Preparación y diagnóstico ambiental**

En esta fase se verificó la existencia de las condiciones de partida establecidas, para lo cual se empleó la lista de chequeo. Se comprobó que el compromiso y la voluntad del Consejo de Dirección y del resto de los actores, la vigilancia de las regulaciones ambientales, unido a la adaptabilidad al cambio y la concepción estratégica son importantes condiciones de partida para la implantación del procedimiento general diseñado.

##### **Paso 1. Planificación del diagnóstico ambiental**

Fue necesaria la planificación de los recursos para la ejecución de cada particularidad prevista en el diagnóstico ambiental, por lo que se adecuó una programación detallada de las actividades a desarrollar durante los distintos pasos de la revisión, se establecieron los objetivos, las metas, las fechas de cumplimiento, los participantes, recursos necesarios y responsables. Se acordó que fuera de tres meses el periodo dedicado para la realización del diagnóstico ambiental.

##### **Paso 2. Constitución del equipo gestor ambiental**

El Consejo de Dirección convocó una reunión con los trabajadores para formar el EGA. Se hizo la propuesta voluntaria de sus miembros y luego de la votación, el EGA quedó integrado por el Especialista en Gestión Comercial, un Especialista en Gestión Económica, cuatro Especialistas en Inversiones y un Asesor Jurídico. Se seleccionó como representante de la gestión ambiental ante el Consejo de Dirección al Especialista en Gestión Comercial por sus cualidades personales y su experiencia en el ejercicio de su cargo como.

##### **Paso 3. Compromiso y entrenamiento inicial**

Fue necesario comprometer y responsabilizar al EGA mediante la impartición de una capacitación por el representante de la gestión ambiental para la familiarización del mismo con los aspectos del diagnóstico ambiental a realizar. Mediante una tormenta de ideas se identificó el nivel de conocimiento del

equipo sobre el desempeño ambiental de la empresa y el diseño e implantación de los sistemas de gestión ambiental en las organizaciones.

#### **Paso 4. Realización del diagnóstico ambiental**

La información que ofreció la matriz DAFO no solo brindó las bases para plantear y orientar el diseño e implantación del SGA, sino que además de establecer prioridades, permitió identificar las potencialidades existentes en la empresa. En general se evidenció un bajo conocimiento de la gestión ambiental en los actores de la empresa, por lo que la capacitación debe potenciarse mediante la planificación y ejecución de un programa sistemático que brinde respuesta a las necesidades de conocimiento que se presentan.

#### **Paso 5. Socialización del informe final del diagnóstico ambiental**

Se procedió a la elaboración del informe del diagnóstico ambiental con los datos recogidos. El informe fue presentado al Consejo de Dirección, el cual tuvo una información precisa de las principales dificultades y de las necesidades para transformar la situación ambiental de la empresa. Con posterioridad se hizo la presentación del informe, a los trabajadores.

#### **Fase II: Compromiso y política**

Disponer de un compromiso que asegure la implantación del SGA en la empresa demuestra la responsabilidad ambiental de ésta frente a clientes, administración y cualquier parte interesada. A continuación se puntualiza en cada uno de los pasos de esta fase.

#### **Paso 6. Compromiso**

Se desarrolló el compromiso de la Dirección General de la empresa y de sus trabajadores para la protección del medio ambiente, con énfasis en la mejora responsable del SGA, como punto fundamental en la concienciación de los actores de la empresa con respecto a la estrecha relación existente entre el éxito de la misma como empresa y un adecuado desempeño ambiental.

#### **Paso 7. Definición de la política ambiental**

La política ambiental de INMOTUR UEB Holguín involucra en la gestión a todos los actores de la empresa, será revisada cada vez que las condiciones lo demanden con vistas a lograr su continua adecuación y la eficacia del sistema de gestión ambiental. Se particularizó en los objetivos y metas generales planteadas en la política y que se resumen en el PGA donde se definen las

acciones que producen impacto, las normas y regulaciones a cumplir, planes de acción, plazos y responsables.

### **Fase III: Planificación**

Esta fase propició a la empresa enfocar sus recursos en aquellas áreas que son de máxima importancia para el logro de sus metas. La información generada por el proceso de planificación se utilizó en el desarrollo y mejora de otros elementos del sistema de gestión ambiental, tales como formación, control operacional, seguimiento y medición.

#### **Paso 8. - Identificación y registro de los aspectos ambientales**

Se estableció el procedimiento general para identificar y evaluar los aspectos e impactos ambientales de los diferentes procesos de la UEB lo cual mejoró el uso de los recursos por ejemplo en el proceso inversionista. Fue necesario para asegurar el cumplimiento de las responsabilidades en la identificación de la relación de los aspectos ambientales con respecto a los impactos ambientales significativos la creación de un programa al cual se le dio seguimiento a través de las reuniones técnicas de los procesos. Se hizo la diferenciación entre los aspectos ambientales propios de las actividades, productos o servicios de la empresa y aquellos aspectos ambientales que se introducen en el proceso de ejecución de las obras de construcción o de reparación. Dentro de los impactos ambientales negativos se identificaron los siguientes:

- **Proceso: Comercialización de productos, materiales y equipos:** Generación de residuos y desechos no peligrosos; Generación de residuos y desechos peligrosos; Consumo de agua; Consumo de electricidad; Emisiones accidentales; Vertidos accidentales
- **Proceso: Servicios integrados de ingeniería de dirección de proyectos de inversión:** Generación de residuos y desechos no peligrosos; Generación de residuos y desechos peligrosos; Consumo de agua; Consumo de electricidad; Emisiones a la atmósfera; Generación de residuos líquidos; Consumo de recursos naturales; Consumo de materias primas; y Generación de ruidos.

#### **Paso 9. - Requisitos legales y otros**

Se estableció un procedimiento (PM.SGA.002 "Identificación y control de requisitos legales ambientales y otros") que identifica y determina las acciones

a realizar para cumplir tanto con los requisitos legales como otros que puedan surgir. Se mantiene un exhaustivo control y actualización de toda la documentación jurídica ambiental aplicable a los aspectos ambientales de las actividades, productos o servicios de la empresa.

#### **Paso 10. - Establecimiento de métodos de trabajo, objetivos y metas**

Se establecieron objetivos y metas ambientales documentados en los procesos sustantivos de la empresa, coherentes con su política ambiental, y medibles para poder realizar su correcto seguimiento y análisis. Estos objetivos contienen compromisos relativos a la prevención y mitigación de impactos ambientales negativos y mejora responsable del SGA. Se definieron los programas para llevar a cabo los objetivos, en los cuales se asignaron las responsabilidades, los medios a utilizar y los plazos previstos para alcanzarlos.

#### **Paso 11. Desarrollo del programa de gestión ambiental**

El programa de gestión ambiental se cumplió con éxito pues y se observan resultados positivos en el desempeño ambiental de la empresa. Se han cumplido varios objetivos y metas ambientales: se destacan por su impacto positivo la realización de charlas y acciones de capacitación sobre gestión ambiental empresarial; se instaló un metro contador de agua en la UBI Albatros de Guardalavaca; y se mejoró el ambiente laboral de la UBI Holguín al trasladarse los trabajadores para un nuevo local con mejores condiciones. Otros resultados que se observan de la ejecución del programa de gestión ambiental es la introducción de temas relacionados con la gestión ambiental empresarial en los matutinos, la divulgación vía digital del código de conducta ambiental para los trabajadores de la empresa.

#### **Fase IV: Implantación**

En esta fase se definieron los roles, responsabilidades y autoridades debidamente documentadas y comunicadas en orden de facilitar una administración efectiva del SGA. Es importante acotar que la implantación exitosa del SGA depende en gran medida del compromiso de todos los actores de la organización.

#### **Paso 12. Responsabilidad y autoridad**

La Dirección General de la empresa tiene previsto los recursos esenciales para la implantación y control del SGA. El representante del Consejo de Dirección asignado, independientemente de sus otras responsabilidades tiene la

responsabilidad y autoridad para: asegurar que los requerimientos del SGA sean establecidos e implantados; y reportar sobre el rendimiento del SGA a la Dirección General para su revisión como base para el mejoramiento del SGA.

### **Paso 13. Formación y toma de conciencia**

Se identificaron y planificaron las necesidades de formación de los actores de la empresa y se mantienen registros del cumplimiento de esa planificación. Se establecieron procedimientos para que los actores, en cada nivel o función pertinente, tomen conciencia de la importancia del cumplimiento de la política ambiental y de los procedimientos y requisitos del SGA; los impactos ambientales significativos de sus actividades y los beneficios para el medio ambiente de un mejor desempeño personal.

### **Paso 14. Control de la documentación**

Fue creada la documentación necesaria para el diseño e implantación del SGA, la que fue estructurada en cinco niveles: manual del sistema de gestión ambiental; documentos obligatorios (política y programa); procedimientos (generales y específicos); instrucciones de trabajo y registros, planes y normas. En este paso es necesario resumir las decisiones tomadas y los resultados alcanzados para que el nuevo ciclo de implantación permita el alcance de las nuevas metas ambientales que la UEB se proponga. Como consecuencia de las deficiencias (no conformidades) encontradas en las auditorías internas, revisiones por la dirección, en las actividades diarias, se toman las acciones correctivas y preventivas. Deben mantenerse registros del tratamiento de las no conformidades y de aplicación de acciones correctivas y preventivas, así como la evaluación de la eficacia de las acciones tomadas, pues se debe verificar el cumplimiento de lo establecido en la documentación, de manera tal que se mejore continuamente el proceso.

### **3.1 Valoración del procedimiento propuesto a través del criterio de especialistas**

A través del método de criterios de especialista se valoró el procedimiento general propuesto en la presente investigación para lo cual fue necesario: Evaluar el nivel de conocimiento de los especialistas; Elaborar un test, para aplicarlo a los especialistas, sobre los aspectos fundamentales del

procedimiento general propuesto; y Procesar los resultados emitidos por los especialistas.

Fueron seleccionados quince especialistas: tres pertenecientes a la empresa INMOTUR UEB Holguín y los doce restantes, vinculados a otras entidades del sector turístico en la provincia: Delegación Provincial del MINTUR, Escuela de Hotelería y Turismo (FORMATUR), Hotel Brisas Guardalavaca y Hotel Club-Amigo Atlántico Guardalavaca. De ellos, siete poseían un nivel de conocimiento alto y dos de nivel medio, por lo que el resto fue descartado. A los nueve especialistas seleccionados se les aplicó el test para lo cual sólo fue necesario realizar una ronda, dado el alto consenso alcanzado en las tres preguntas realizadas. Para un coeficiente de Kendall de un valor superior a 825, demostrativo de la valoración positiva del procedimiento general propuesto por parte de los especialistas consultados.

## **CONCLUSIONES**

1. Se concibió un procedimiento para el diseño e implantación del sistema de gestión ambiental en la empresa INMOTUR UEB Holguín compuesto por seis fases cuya finalidad es propiciar la mejora del desempeño ambiental a través de 19 pasos y un conjunto de herramientas de gestión, como el diagnóstico ambiental y la documentación asociada a los procesos, lo que constituye una guía que permite implantar un sistema de gestión ambiental coherente, de acuerdo con las características de la UEB.
2. La implantación parcial del procedimiento en la empresa INMOTUR UEB Holguín obtuvo los resultados siguientes: se elaboró el compromiso ambiental de la Dirección General, la política y el programa de gestión ambiental de la empresa; se identificaron los aspectos ambientales causantes de impactos ambientales negativos significativos, se capacitó a un segmento de los actores involucrados de la empresa sobre el sistema de gestión ambiental; y se diseñó el código de conducta ambiental para los trabajadores.
3. Se valoró el procedimiento por el método de criterios de especialistas y arrojó una opinión grupal consensuada, lo que evidenció que el procedimiento general propuesto es factible de aplicación en la empresa INMOTUR UEB Holguín y demostró su pertinencia, capacidad de

descripción, explicación y predicción, en lo relativo al desempeño ambiental de la misma, lo que está en correspondencia con las tendencias modernas de la gestión ambiental empresarial.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Asamblea Nacional del Poder Popular. (1997). Ley 81 Del Medio Ambiente. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 11 de julio de 1997, año XCV, número 7. La Habana.
- Colby, M. E. (1991). Environmental Management in Development: The Evolution of Paradigms. *Ecological Economics*, 3,193-213.
- Rubio, T. (2013). *Producción y consumo sostenibles. Imperativo de una estrategia de desarrollo económico*. La Habana : Editorial Científico-Técnica.
- Norma Internacional ISO 14001:2015 (2015). *Sistemas de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso*. 3 ed. Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra.
- Ochoa, M. B. (2014). *Tecnología para la gestión ambiental integral en instituciones escolares. Aplicación en Holguín*. Tesis de Doctorado no publicada. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, Holguín.
- Oficina Nacional de Normalización (2004). Norma Cubana ISO 14001:2004. *Sistemas de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso*. La Habana.
- Oficina Nacional de Normalización (2004). Norma Cubana NC ISO 14004:2004. *Sistema de gestión ambiental — Directrices generales sobre principios, sistema y técnicas de apoyo*. La Habana.
- Oficina Nacional de Normalización (2005). Norma Cubana NC ISO 14050:2005. *Gestión Ambiental — Vocabulario*. La Habana.
- Rodríguez, R. y Godínez, I. (2012). *Manual de Gestión Ambiental Organizacional*.
- Vilariño, C. M. (2012). Dinamización de la Gestión Ambiental desde la Estrategia Empresarial. Caso Empresa del Níquel Comandante Ernesto Che Guevara. Tesis de Doctorado no publicada (Resumen). Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. Holguín.



## **Síntesis curricular de los Autores**

\* **William Atencio-Zayas** [william.atencio@inmobiliaria.hlg.tur.cu](mailto:william.atencio@inmobiliaria.hlg.tur.cu)

Máster en Gestión Ambiental. Especialista en Inversiones de la Empresa Inmobiliaria del Turismo de Holguín.

\*\* **María del Pilar Ramírez-Rodríguez** Máster en Educación. Profesora Asistente del Centro Universitario Municipal de Banes

\*\*\* **Migdely Barbarita Ochoa-Ávila** [migdely@uho.edu.cu](mailto:migdely@uho.edu.cu)

Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora Auxiliar del Departamento de Turismo y Vicedecana de Investigación y Posgrado de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo (FACIIT) de la Universidad de Holguín

\*\*\*\* **Roberto Rodríguez-Córdova** [rrodriguez@fe.uho.edu.cu](mailto:rrodriguez@fe.uho.edu.cu)

Ingeniero economista de Minas. Profesor Titular. Dr. Ciencias Económicas, Profesor de Mérito y Doctor Honoris Causa en Ciencias Económicas e Investigador Adjunto. En postgrado ha impartido módulos en Maestrías, Especialidad y Doctorados Curriculares Colaborativos de: Economía Ambiental, Economía y Recursos Naturales, Evaluación de Impacto Ambiental, Gestión Ambiental de Empresas, Auditoría Ambiental y Gestión Ambiental de Empresas. Miembro de la Cátedra de Medio Ambiente de la Universidad de Holguín, miembro del Comité Académico de la Maestría en Gestión Ambiental y del Doctorado Curricular Colaborativo de Ciencias, Tecnología y Medio Ambiente en Cuba.

## **Institución de los autores**

\* Empresa Inmobiliaria del Turismo de Holguín

\*\* Centro Universitario Municipal de Banes

\*\*\* , \*\*\*\* Universidad de Holguín

**Fecha de Recepción:** 20 de septiembre de 2016

**Fecha de Aprobación:** 30 de enero de 2017

**Fecha de Publicación:** 30 de abril de 2017