

Aplicación de un procedimiento para integrar las competencias ambientales en los recursos humanos de la UEB Muebles Imperio

Application of a procedure to integrate environmental competencies into the human resources of UEB Muebles Imperio

Autores:

Abel Kader - Llarch¹, <https://orcid.org/0009-0008-5931-8992>

Ing. Claudia Montero - Trapote¹, <https://orcid.org/0009-0003-6012-6334>

Dr.C Yordanis Maturell - Montoya¹, <https://orcid.org/0000-0002-6878-1777>

Ing. Gisel Lizbeth Cortina - Cayón², <https://orcid.org/0000-0001-5582-2771>

Ing. Arline Rodríguez - Cambas², <https://orcid.org/0000-0002-0637-8739>

Filiación institucional: ¹Universidad de Guantánamo, Cuba. ²Centro de Información y Gestión Tecnológica de Guantánamo, Cuba.

E-mail: camiaabel@icloud.com, claudiamontero369@gmail.com, gizellizbeth@gmail.com

Fecha de Recibido: 9 oct. 2025

Fecha de Aprobado: 12 dic. 2025

Resumen

La integración de competencias ambientales en la gestión de los recursos humanos es un elemento estratégico para mejorar el desempeño ambiental y la sostenibilidad empresarial. Este estudio tuvo como objetivo aplicar un procedimiento para integrar dichas competencias en la formación del personal de la UEB Muebles Imperio. Mediante encuestas validadas y análisis con el software UCINET se utilizó una metodología basada en cinco etapas, bajo la cual se diagnosticaron brechas significativas en conocimientos, aptitudes y comportamientos ambientales del personal. Los resultados permitieron diseñar e implementar un plan de acción específico, demostrando la viabilidad del procedimiento para fortalecer las capacidades ambientales de la organización y contribuir a su alineación con políticas de desarrollo sostenible.

Palabras clave: Competencias ambientales; Gestión de recursos humanos; UCINET.

Abstract

The integration of environmental competencies into human resources management is a strategic element to improve environmental performance and corporate sustainability. This study aimed to apply a procedure to integrate these competencies into the training of personnel at UEB Muebles Imperio. Through validated surveys and analysis with the UCINET software, a methodology based on five stages was used, under which significant gaps in knowledge, skills and environmental behaviors of the staff were diagnosed. The results made it possible to design and implement a specific action plan, demonstrating the viability of the procedure to strengthen the organization's environmental capacities and contribute to its alignment with sustainable development policies.

Keywords: Environmental competencies; Human resource management; UCINET.

Introducción

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) ha evolucionado de una función administrativa a un pilar estratégico fundamental para el éxito organizacional. Su rol contemporáneo trasciende la mera gestión de nóminas y contratos para centrarse en atraer, desarrollar y retener el talento, alinear las capacidades humanas con los objetivos corporativos y fomentar una cultura de alto rendimiento y compromiso (Velilla, 2025). Este enfoque integral se materializa en procesos clave como el reclutamiento estratégico, la gestión del desempeño, el aprendizaje y desarrollo continuo, y la planificación de la sucesión, todos orientados a maximizar el potencial del capital humano (Milla, 2025).

Dentro de este marco estratégico, la integración de Competencias Ambientales (CA) en la gestión del talento emerge como una respuesta necesaria a los imperativos del desarrollo sostenible. Estas competencias representan un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, valores y actitudes que permiten a los individuos y a la organización en su conjunto comprender y gestionar su interacción con el medio ambiente. La efectividad de esta integración puede medirse y monitorizarse mediante indicadores ambientales específicos, los cuales proporcionan datos objetivos para evaluar el desempeño, comunicar avances y fundamentar la toma de decisiones (The Circular Campus, 2024).

Este estudio se centra en la UEB Muebles Imperio, una empresa manufacturera cubana dedicada al diseño, fabricación y comercialización de mobiliario. Un diagnóstico inicial realizado en la organización reveló insuficiencias críticas que obstaculizan su desempeño ambiental y, por extensión, su competitividad. Entre las principales deficiencias identificadas se encuentran: la ausencia de un comité y procedimientos formalizados para la identificación de competencias laborales y ambientales; una capacitación insuficiente, donde el 71% de los operarios no recibe formación sobre riesgos ambientales como el aserrín y el ruido; un desconocimiento generalizado de los riesgos (68% de los operarios) y de los sistemas de gestión de residuos (62% de los operarios desconoce el destino del aserrín); y una falta de comunicación institucional sobre las normativas y responsabilidades ambientales. Estas brechas evidencian una desconexión entre la gestión del talento y los objetivos de

sostenibilidad, limitando la internalización de buenas prácticas y la eficiencia en el uso de recursos.

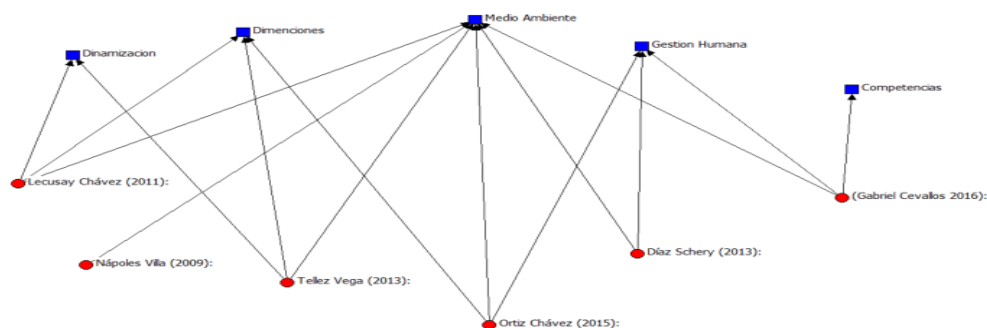
Ante este escenario, surge el problema investigativo ¿Cómo integrar las Competencias Ambientales en la formación de los Recursos Humanos de la UEB Muebles Imperio? Como respuesta, la presente investigación se propone aplicar un procedimiento para integrar las competencias ambientales en la organización que le permita alinear su capital humano con los principios de la sostenibilidad. El estudio busca, a través de un diagnóstico integral, el diseño de instrumentos validados y la implementación de un plan de acción específico, subsanar las deficiencias identificadas.

Materiales y métodos

Para la selección de un procedimiento que se adecue a las necesidades de la investigación se procedió al estudio de diferentes propuestas de formación de los Recursos Humanos, por varios autores especialistas en el tema objeto de estudio, como: (Nápoles, A., 2009), (Lecusay Chávez, 2011), (Díaz Schery, 2013), (Tellez, R., 2013), (Ortiz Chávez, 2015) y (Cevallos et al., 2016).

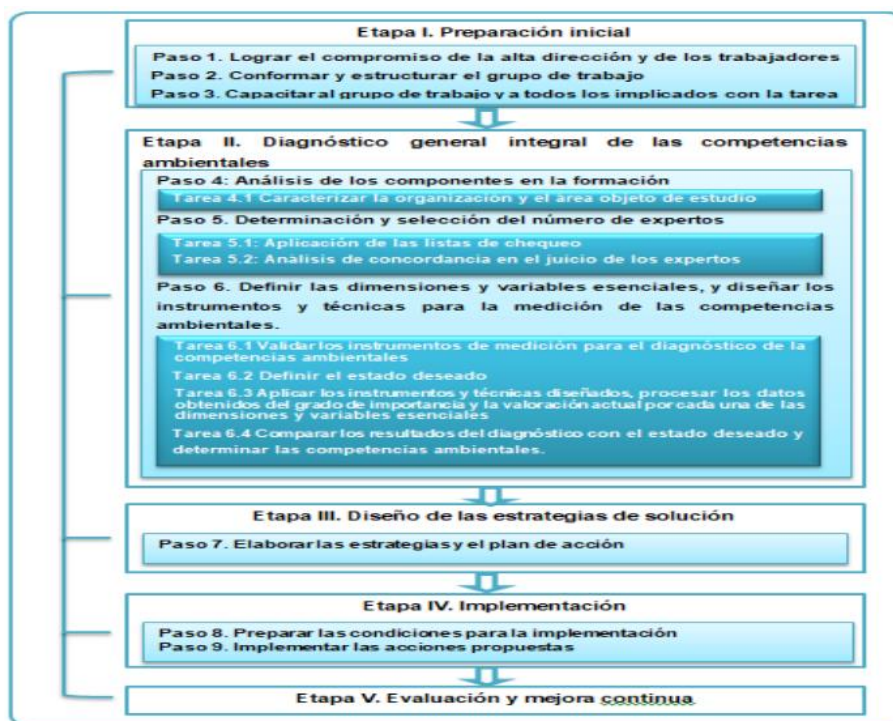
A través de un análisis de redes con el software UCINET 6 se analizaron los procedimientos referidos con anterioridad, donde se evidenció que la metodología propuesta por Gabriel Cevallos es la que abarca los elementos necesarios para la integración de la CA en la formación de los Recursos Humanos, apoyándose en esta metodología y teniendo en cuenta las características de la empresa se diseñó el procedimiento propuesto quedando definido en 5 etapas, 9 pasos y 7 tareas (Castillo, 2020).

Figura 1. Análisis metodológicos.



Fuente: Software UCINET.

Figura 2. Procedimiento a aplicar en la UEB Muebles Imperio.



Fuente: Tomado de Castillo (2020).

Resultados y discusión

Etapa I. Preparación inicial

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

Se orientó a directivos y trabajadores de la organización sobre el objetivo del estudio: integrar las competencias ambientales en la formación de los Recursos Humanos. La investigación tuvo como escenario la Empresa Muebles Imperio. Se explicó el procedimiento, las técnicas que se emplearán en su aplicación y se designó al director de recursos humanos como coordinador del equipo.

Paso 2. Conformar y estructurar el grupo de trabajo

Mediante reuniones y consultas a directivos, se seleccionaron expertos con conocimiento en competencias ambientales y gestión humana. Se conformó un grupo de trabajo con representantes de diferentes áreas, incluyendo:

- Jefe del Taller de Producción 102

- Especialista en Calidad
- Especialista en Energía
- Especialista en Tecnología
- Representante del Área de Diseño

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

Se desarrollaron acciones de capacitación planificadas para el grupo de trabajo y los implicados en cada área. Como resultado de esta etapa se logró un favorable compromiso y colaboración 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, así como los roles, el procedimiento y las técnicas a emplear.

Tabla 1: Capacitación del grupo de trabajo

Temas	Contenidos
Gestión Humana	Enfoques actuales sobre la formación de los Recursos Humanos.
Medio Ambiente	Actualidad e importancia
Competencias Ambientales	Importancia para las empresas

Fuente: *Elaboración propia*

Etapas II. Diagnóstico general integral de las competencias ambientales

Esta etapa tiene como objetivo realizar el diagnóstico integral actual de las competencias ambientales a partir de la definición de los principales problemas existentes en la organización, conociendo sus actores, expectativas, potencialidades, limitaciones y el análisis de sus causas.

Paso 4: Análisis de los componentes de las CA en la formación

La ejecución de esta etapa permitió determinar el escenario actual de la CA en la formación a través de la estimación de cada uno de los componentes de la misma mediante instrumentos, técnicas e indicadores, facilitando la posterior detección de los problemas. Para ello se realizó un análisis por cada uno de los componentes; además se procesó la información obtenida en la aplicación de la encuesta y en los restantes instrumentos precisados anteriormente.

Aptitudes ambientales

El pilar fundamental para la identificación de las competencias claves de los cargos principales de las organizaciones es el Comité de competencias, sin embargo en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Muebles Imperio no se tiene conformado este comité. Además no disponen de un procedimiento documentado para identificar y validar las competencias, lo que demuestra que no se tienen identificadas las competencias laborales ni ambientales de los cargos de las actividades principales en la organización, por tanto no se hace uso de los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño, lo que limita la internalización de buenas prácticas en el uso de recursos y manejo de residuos.

Comportamiento ambiental

Al examinar las encuestas aplicadas a los trabajadores de la institución, concretamente las preguntas que tributan al comportamiento ambiental de los puestos de trabajo, se comprobó que del total de encuestados solo el 71 % manifiesta que no reciben alguna capacitación referida a la importancia de la utilización de los medios de protección personal frente a riesgos como el aserrín y el ruido. El 68 % de los operarios desconocen los riesgos ambientales presentes en su área laboral, dentro de ellos la emisión de partículas de madera, gestión incorrecta del aserrín y exposición al ruido constante. También lo plantean el 67 % de los administrativos, el 57 % de los cuadros y el 42 % del personal de servicio. En el caso de los técnicos solo el 75 % afirman que sí conocen los riesgos ambientales. Específicamente, el 40 % de los encuestados alegan el desconocimiento de los riesgos ambientales en su puesto de trabajo, lo que evidencia la deficiente o insuficiente capacitación a los trabajadores en cuanto a esta temática.

Conocimiento ambiental

El 62% de los operarios y 58% del personal técnico desconocen la existencia de un sistema de extracción de aserrín y su destino final (vertedero o entrega a porcino). Solo el 30% sabe que el aserrín podría tener un uso energético alternativo (briquetas, combustible). Un 65% de los trabajadores no identifica correctamente las señalizaciones de riesgos ambientales en las áreas de maquinaria y pintura, aunque estas existen de manera parcial y solo 70% de los

encuestados desconoce si la empresa cuenta con un responsable formal de la gestión ambiental, lo que refleja una falta de comunicación institucional sobre el tema.

Por su parte, el 80% de los cuadros y jefes de área sí conocen la existencia de normativas internas ambientales, pero admiten que su divulgación y control son insuficientes. Todos los directivos se sienten comprometidos a asumir responsabilidades para preservar y mejorar el medio ambiente en la institución durante los próximos años, lo que demuestra el alto nivel de comprometimiento con la tarea a desarrollar en la institución.

Tarea 4.1 Caracterizar la organización y el área objeto de estudio

La UEB Muebles Imperio está integrada a la Unión de la Industria de Muebles, subordinada al Ministerio de la Industria Ligera, situada en Carretera a Jamaica Km 4 en la oriental provincia de Guantánamo, fue creada en 1986 con el objetivo de producir el mobiliario de instalaciones turísticas del país y otras producciones con diferentes destinos y se encuentra en perfeccionamiento empresarial con fecha de aprobación 6 de enero de 2009 con el acuerdo del comité ejecutivo del consejo de ministro No. 6579.

La UEB Muebles Imperio produce y comercializa mobiliario con diversidad de estilos y clase, presta servicio de diseño, decoración y proyecto integrado para el mercado interno y externo, caracterizado por una adecuada relación calidad- precio y una alta competitividad, satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, contando con un personal altamente comprometido y capacitado, contribuyendo al bienestar de la sociedad cubana.

Su visión es ser líder en la producción y comercialización de mobiliario con presencia en el mercado nacional e internacional, caracterizado por la excelencia, la calidad e integralidad de sus producciones y servicio, el diseño en sus organizaciones productivas, con un alto compromiso y visión de trabajo en equipo.

Departamento de Recursos Humanos

Este tiene como objetivo principal el de garantizar una respuesta eficaz a la creciente necesidad de recursos humanos que requiere el desarrollo de la empresa mediante el perfeccionamiento continuo del Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos, 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. Al hacer un análisis de la plantilla se observa que cuenta con 209 trabajadores, de ellos 82 son mujeres que representan el 39% del total de trabajadores, técnicos y profesionales especializados en diseño, tecnología de elaboración de la madera, control de la producción y otras especialidades afines.

Paso 5. Determinación y selección del número de expertos

Para dar cumplimiento a este paso tomaron los mismos expertos obtenidos con anterioridad que son los que han acompañado al autor en todo el proceso de investigación.

Tarea 5.1: Aplicación de las listas de chequeo

Se aplicaron las listas de chequeo para determinar el nivel de conocimiento que tienen los expertos respecto a las CA lo que demostró que tienen escaso dominio sobre la temática.

Tarea 5.2: Análisis de concordancia en el juicio de los expertos

Con el objetivo de evaluar el grado de acuerdo entre los expertos seleccionados respecto a la importancia de las dimensiones esenciales de las competencias ambientales, se procesaron los datos obtenidos mediante las listas de chequeo. El análisis se realizó mediante la prueba del Coeficiente de Concordancia de Kendall (W), utilizando el software estadístico SPSS. Este coeficiente mide el grado de asociación entre las valoraciones de múltiples jueces, donde un valor de 1 indica concordancia perfecta y 0 la ausencia total de acuerdo. Los resultados se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Resultados del análisis de concordancia por Kendall (W).

Dimensión evaluada	No. de Expertos (k)	No. de ítems (N)	Coeficiente W de Kendall	Significación (p)
Valores	5	4	0.872	0,003
Conocimientos	5	5	0.815	0,008
Habilidades	5	6	0.763	0,014
Desempeño	5	5	0,791	0,010
Análisis global	5	20	0,802	0,002

Fuente: *Elaboración propia con datos procesados en SPSS.*

Paso 6. Definir las dimensiones y variables esenciales, y diseñar los instrumentos y técnicas para la medición de las competencias ambientales.

Con la aplicación de la encuesta a los expertos y los análisis derivados, quedaron definidas las dimensiones y variables esenciales a ser consideradas para la medición de las competencias ambientales. Las dimensiones esenciales se definen de la forma siguiente:

- Valores
- Conocimientos
- Habilidades
- Desempeño

La confección de las encuestas se realizó teniendo en cuenta las dimensiones y variables definidas, y se proponen dos variantes, la variante I sería la ampliada, con cada una de las variables y dimensiones esenciales definidas, y una variante II para la evaluación de las dimensiones esenciales. El empleo de estas variantes debe estar asociado a las características del estudio que se desea realizar, a las personas que se les quiere aplicar y a la tipología de la organización.

Las dos variantes de encuestas tuvieron como objetivo conocer el estado actual en que los trabajadores consideran que se encuentran las competencias ambientales. La encuesta I está formada por 10 preguntas, que recogen las variables esenciales, que indagan acerca de las competencias de cada persona acerca de cada variable. En el caso de la encuesta II, cuenta con 10 preguntas, de las cuales 8 recogen las valoraciones al respecto de las dimensiones esenciales, y las últimas refieren la Competencia Ambiental en la organización.

Tarea 6.1 Validar los instrumentos de medición para el diagnóstico de la competencias ambientales.

Con el fin de garantizar la confiabilidad y validez de los instrumentos diseñados para el diagnóstico, se ejecutó una prueba piloto siguiendo el procedimiento establecido. Se seleccionó una muestra de 12 trabajadores de las distintas áreas de estudio, lográndose la aplicación completa y válida de 8 cuestionarios. Los datos recogidos se procesaron mediante los paquetes estadísticos SPSS y Statistics. Para evaluar la consistencia interna y fiabilidad de las escalas de medición de ambas variantes de encuestas, se calculó el coeficiente Alpha de

Cronbach, un indicador que varía entre 0 y 1, donde valores superiores a 0.7 se consideran aceptables en investigación social, y por encima de 0.8 indican una muy buena fiabilidad.

Tabla 3. Resultados de la prueba de fiabilidad (Alpha de Cronbach).

Instrumento	No. de ítems	No. de casos	Coeficiente Alpha de Cronbach
Encuesta I	10	8	0.89
Encuesta II	12	8	0.85
Conjunto de instrumentos	22	8	0.87

Fuente: Elaboración propia con datos procesados en SPSS y Statistics.

Tarea 6.2 Definir el estado deseado

Se establece como estado deseado integrar las Competencias Ambientales en la formación de los Recursos Humanos, para alcanzar mayor eficacia en el desarrollo ambiental de la empresa.

Tarea 6.3 Aplicar los instrumentos y técnicas diseñados, procesar los datos obtenidos del grado de importancia y la valoración actual por cada una de las dimensiones y variables esenciales.

En esta tarea se aplicaron las técnicas e instrumentos elaborados para conocer el estado actual en que los trabajadores consideran que se encuentra las competencias ambientales en la organización. Se aplicaron las dos variantes de encuestas a los trabajadores de las áreas seleccionadas, pudiéndose procesar un total de 9 encuestas, según se muestra a continuación:

Tabla 4. Cantidad de trabajadores encuestados por área.

Área	Trabajadores encuestar	a	Trabajadores encuestados	Motivos por el cual los trabajadores no fueron encuestados
Recursos Humanos	4		4	-
Calidad	2		2	-
Desarrollo	1		1	-
Seguridad y Protección	2		1	1 certificado médico
Total	9		8	1

Fuente: *Elaboración propia adaptado de Castillo (2020).*

Durante el proceso de aplicación se observó en los trabajadores de todas las áreas, donde se realizó el estudio, independencia, autonomía y comprensión de la tarea que estaban desarrollando.

Tarea 6.4 Comparar los resultados del diagnóstico con el estado deseado y determinar las competencias ambientales.

Esta tarea pretende realizar una comparación entre los resultados obtenidos del diagnóstico por cada una de las áreas con el estado deseado definido anteriormente, con el objetivo de determinar aquellos elementos que dificultan la integración de las Competencias Ambientales en la formación de los Recursos Humanos.

En las distintas áreas analizadas se evidenció que los trabajadores presentan escaso dominio sobre las Competencias Ambientales.

Etapla III. Diseño de las estrategias de solución

En esta etapa se procedió al diseño de las estrategias y acciones que están encaminadas a darle solución a los problemas detectados en la etapa anterior.

Paso 7. Elaborar las estrategias y el plan de acción

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos propiamente del diagnóstico de las competencias ambientales en la Empresa Muebles Imperio, el grupo de trabajo en varias sesiones conformó las estrategias y las acciones a seguir, con el objetivo de dar solución a las deficiencias que presenta la organización en torno a estos aspectos que repercuten de forma negativa en el desarrollo de las competencias ambientales.

Tabla 5. Estrategias para mejorar las Competencias Ambientales en la formación de los Recursos Humanos en la Empresa Muebles Imperio.

No.	Estrategias	Acciones	Responsable	Fecha de realización
1	Institucionalizar la Gestión por CA.	Conformar y formalizar el Comité de Competencias ambientales.	Especialista en RRHH.	Febrero 2026

		Elaborar y aprobar el procedimiento documentado para la identificación y evaluación de CA. Definir e integrar indicadores ambientales en el sistema de evaluación de desempeño.		
2	Fortalecer la Capacitación y el Conocimiento Ambiental	Diseñar e impartir el curso básico obligatorio: "Normativas y Riesgos Ambientales en la Industria del Mueble" Desarrollar guías visuales y sesiones prácticas sobre el manejo seguro del aserrín y uso de EPP Establecer un programa de charlas trimestrales de actualización ambiental	Especialista en Calidad	Abril 2026
3	Mejorar el Desempeño Ambiental Operativo	Implementar un procedimiento estandarizado para la recolección, almacenamiento y destino final del aserrín. Realizar una auditoría y marcaje visual de señalizaciones de riesgo en áreas de maquinaria y pintura.	Jefe del Taller de Producción	Junio 2026
4	Fomentar una Cultura de Sostenibilidad	Lanzar una campaña de comunicación interna "Imperio Sostenible" con testimonios y buenas prácticas Reconocer públicamente (en mural o reunión) las ideas y acciones proambientales de los trabajadores Integrar el compromiso ambiental en los valores declarados del departamento de RR.HH.	Representante del Área de Diseño	Septiembre 2026
5	Monitoreo	Aplicar nuevamente la Encuesta II (Evaluativa) a los 6 meses para medir cambio en la percepción. Revisar trimestralmente los indicadores de desempeño ambiental Realizar una reunión semestral del Comité para ajustar el plan.	Auditor interno	Diciembre 2026

Fuente: Elaboración propia.

Etapas IV. Implementación

Se recomienda comenzar a aplicar las estrategias y acciones elaboradas en función de las posibilidades con que cuenta la organización, pero siempre teniendo presente solucionar aquellas que se encuentran evaluadas de forma más desfavorable con el objetivo de atenuar los factores que inciden de forma negativa en las competencias ambientales.

Paso 8. Preparar las condiciones para la implementación

Teniendo en cuenta las características de la entidad, se prepararon las condiciones para la implementación en el área objeto de estudio con el apoyo de los expertos seleccionados y el compromiso de los trabajadores, para tener en cuenta los aspectos fundamentales de las competencias ambientales (valores, habilidades, conocimientos) en virtud de la protección del medio ambiente y favorecer el compromiso de las empresas con el plan del estado para el enfrentamiento al cambio climático (tarea vida) y mejorar los aspectos ambientales que controla le CITMA en sus indicadores de eficacia.

Paso 9. Implementar las acciones propuestas

Quedaron implementadas las acciones propuestas en el plan de acción, con el responsable de cada área y la fecha de ejecución correspondiente para lograr un mayor alcance del objetivo propuesto en esta investigación e integrar las competencias ambientales en la formación de los recursos humanos en la empresa permitió comprobar su factibilidad y conveniente utilización como herramienta metodológica efectiva en el mejoramiento del desempeño de la organización.

Etapas V. Evaluación y mejora continua

Como es el primer ciclo de aplicación de este procedimiento en la organización objeto de estudio, queda para una posterior aplicación la evaluación de la efectividad de las medidas tomadas, comparándose con el análisis realizado en esta investigación, además de conocer nuevos factores que pudieran influir en las competencias ambientales.

Conclusiones

La aplicación del procedimiento en cinco etapas permitió integrar exitosamente las competencias ambientales en la formación de los Recursos Humanos de la UEB Muebles Imperio, confirmando su viabilidad práctica. El diagnóstico evidenció importantes deficiencias en conocimientos, aptitudes y conductas ambientales del personal, lo cual fundamentó el diseño e implementación de un plan de acción estructurado en cinco estrategias específicas. Los instrumentos de medición utilizados demostraron alta confiabilidad, garantizando una evaluación sólida. Si bien la implementación inicial ha sentado las bases para fortalecer la sostenibilidad organizacional, se recomienda un ciclo de evaluación posterior para medir la efectividad de las acciones y asegurar la mejora continua del sistema.

Bibliografía

- Castillo, S. T. (2020). Procedimiento para integrar las competencias ambientales en la formación de la gestión humana. Tesis de grado no publicada. Universidad de Guantánamo, Guantánamo, Cuba.
- Cevallos Uve, G. E., Martínez Rengel, Á.O., Verraza Arroyo, G. D., & Díaz Bedoya, K. (2016). Modelo prospectivo de gestión ambiental: El buen vivir para el desarrollo local sostenible. DELOS: desarrollo Local Sostenible, 9(26).
- Díaz Schery, C. A. (2013). Procedimiento de diagnóstico del proceso de formación desde la perspectiva medioambiental. Aplicación en la Clínica de Ataxia (CIRAH). (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín.
- Lecusay Chávez, A. (2011). Metodología para la gestión ambiental en el proceso de formación del sistema de gestión de capital humano integral en empresas de consultoría. Aplicación parcial al Sistema de Gestión Integral de Capital Humanos de la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Holguín (Trabajo de diploma). Universidad de Holguín, Holguín.
- Milla, B. (2025). Las 5 claves para la Gestión de Recursos Humanos. <https://edem.eu/las-5-claves-para-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Nápoles, A. (2009). Metodología para determinar las competencias ambientales. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- Ortiz Chávez, Y. (2015). Integración de la dimensión ambiental en la formación académica en hospitales del municipio de Holguín. Revista Cubana de Salud Pública, 44(4), 16-32.
- Téllez, R. (2013). Dinamización de la dimensión ambiental en el proceso de formación de los recursos humanos en el hospital general universitario Vladimir I. Lenin. Tesis de grado, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
- Ortiz Chávez, Y. (2015). Integración de la dimensión ambiental en la formación académica en hospitales del municipio de Holguín. Revista Cubana de Salud Pública, 44(4), 16-32.
- The circular campus (2024). Indicadores ambientales ¿qué son y para qué sirven?. <https://www.ecoembesthecircularcampus.com/blog/indicadores-ambientales-que-son-y-para-que-sirven/>
- Vecino P., F. (2012). Competencias ambientales empresariales para la sostenibilidad.
- Velilla, B. (2025). Gestión de Recursos Humanos: funciones y objetivos. <https://www.endalia.com/news/claves-gestion-recursos-humanos/>