



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO

**ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN A  
TRAVÉS DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN  
LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN  
AMBIENTAL EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 14001:2015  
DENTRO DE LA CADENA DE POLLERIAS EL MESON –  
HUANCAYO - 2020**

**PRESENTADA POR  
MAGALY ROSITA MADRID BRAÑES**

**ASESOR  
JOSE EUGENIO RIVERO TERRY**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
MARKETING TURÍSTICO Y HOTELERO**

**LIMA – PERÚ**

**2020**



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual  
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO DE TURISMO Y HOTELERÍA**

**ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS  
DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL  
EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 14001:2015 DENTRO DE LA  
CADENA DE POLLERIAS EL MESON – HUANCAYO - 2020**

**TESIS PARA OPTAR  
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN MARKETING TURÍSTICO Y  
HOTELERO**

**PRESENTADO POR:  
MAGALY ROSITA MADRID BRAÑES**

**ASESOR:  
MAGISTER JOSE EUGENIO RIVERO TERRY**

**LIMA, PERU**

**2020**

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mi compañero de vida y esposo Arnoldo Mallma, por su apoyo, amor y comprensión.

A mis queridos hijos: Dante y Moisés que son mi motivo de superación día a día.

A mis padres Guillermo y Leonor; a mis hermanos Vianca y Guillermo, porque muchos de mis logros se los debo a ellos, por sus palabras de ánimo, soporte y mi admiración.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, doy gracias a Dios por permitirme tener salud y unida a mi familia, gracias a cada maestro que me apoyo este proceso de investigación y a la empresa El Mesón por su confianza.

También agradecer a aquellas personas que contribuyeron de manera asertiva en mi investigación.

## INDICE DE CONTENIDO

<b>PORTADA.....</b>	<b>I</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>III</b>
<b>INDICE DE CONTENIDO.....</b>	<b>IV</b>
<b>CONTENIDO DE TABLAS .....</b>	<b>X</b>
<b>CONTENIDO DE FIGURAS.....</b>	<b>XII</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XIV</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XVI</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>XVIII</b>
<b>Descripción de la situación problemática .....</b>	<b>xix</b>
<b>Problema general .....</b>	<b>xxii</b>
<b>Problemas específicos.....</b>	<b>xxii</b>
<b>Objetivos de la investigación .....</b>	<b>xxiii</b>
Objetivo general .....	xxiii
Objetivos específicos.....	xxiii
<b>Justificación de la investigación.....</b>	<b>xxiii</b>
Importancia de la investigación .....	xxiii
<b>Viabilidad de la investigación.....</b>	<b>xxiv</b>

<b>Viabilidad técnica</b> .....	xxiv
<b>Viabilidad económica</b> .....	xxv
<b>Viabilidad social</b> .....	xxv
<b>Limitaciones del estudio</b> .....	<b>xxv</b>
Limitación teórica.....	xxvi
Limitación temporal. ....	xxvi
Limitación metodológica. ....	xxvi
Limitación espacial. ....	xxvi
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>27</b>
<b>1.1. Antecedentes de la investigación</b> .....	<b>27</b>
<b>1.2. Bases teóricas</b> .....	<b>30</b>
1.2.1. Cultura organizacional.....	30
1.2.2. Características de la cultura organizacional .....	32
1.2.3. Componentes de la cultura organizacional.....	33
1.2.4. Imperativo ambiental .....	33
1.2.5. Desempeño organizacional .....	34
1.2.6. Desempeño laboral.....	35
1.2.6.1. Productividad laboral .....	36
1.2.7. Sostenibilidad .....	36
1.2.8. Ecoeficiencia .....	37

1.2.8.1. Definición.....	37
1.2.8.2. Ecoeficiencia empresarial.....	37
1.2.8.3. Objetivos de la ecoeficiencia .....	37
1.2.8.4. Oportunidades para integrar la ecoeficiencia en las empresas .....	38
<b>1.3. Consumidores verdes .....</b>	<b>39</b>
1.3.1. Modelo de gestión ambiental basado en la ISO 14001:2015 .....	41
1.3.1.1. Norma ISO 14001:2015.....	41
1.3.1.2. Modelo ciclo de Deming o PHVA.....	43
1.3.1.3. Sistema de gestión .....	45
1.3.1.4. Política ambiental .....	45
1.3.1.5. Aspecto ambiental .....	45
1.3.1.6. Impacto ambiental .....	46
<b>1.4. Definición de términos básicos.....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....</b>	<b>48</b>
<b>2.1. Formulación de hipótesis principal .....</b>	<b>48</b>
2.1.1. Hipótesis general.....	48
2.1.2. Hipótesis específicas.....	48
<b>2.2. Variables y definición operacional.....</b>	<b>49</b>
2.2.1. Variable independiente .....	49

2.2.2. Variable dependiente.....	50
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1. Diseño metodológico .....</b>	<b>51</b>
<b>3.2. Diseño muestral.....</b>	<b>53</b>
3.2.1. Población.....	53
3.2.2. Muestra.....	54
<b>3.3. Técnicas de recolección de datos.....</b>	<b>54</b>
3.3.1. Observación .....	54
3.3.2. Entrevista.....	55
3.3.3. Encuesta.....	55
3.3.3.1. Validez del instrumento .....	56
<b>3.4. Análisis de datos .....</b>	<b>59</b>
<b>3.5. Aspectos éticos .....</b>	<b>60</b>
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1. Revisión y evaluación inicial de la cultura organizacional con respecto al sistema de gestión ambiental.....</b>	<b>61</b>
4.1.1. Resultados de la lista de verificación inicial o base de la norma ISO 14001:2015.....	61
<b>4.2. Implementación de la cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental .....</b>	<b>62</b>
4.2.1. Contexto de la organización .....	63

4.2.2. Alcance del sistema de gestión ambiental.....	63
4.2.3. Liderazgo.....	66
4.2.3.1. Liderazgo y compromiso.....	66
4.2.3.2. Política ambiental .....	66
4.2.3.3. Roles y responsabilidades en el sistema de gestión ambiental .....	68
4.2.4. Planificación .....	70
4.2.4.1. Identificación y evaluación de los aspectos e impactos ambientales	70
4.2.4.2. Requisitos legales y otros compromisos.....	77
4.2.4.3. Objetivos y metas .....	78
4.2.5. Apoyo .....	84
4.2.5.1. Recursos .....	84
4.2.5.2. Información documentada .....	84
4.2.6. Operación .....	84
4.2.7. Evaluación del desempeño.....	85
4.2.7.1. Evaluación del cumplimiento .....	85
4.2.7.2. Auditorías internas.....	85
4.2.7.3. Revisión por la dirección.....	86
<b>4.3. Resultados estadísticos.....</b>	<b>86</b>

4.3.1. Análisis descriptivo .....	86
4.3.1.1. Cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental	86
4.3.1.2. Desempeño organizacional .....	92
4.3.2. Análisis de contrastación de hipótesis .....	100
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....</b>	<b>103</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>106</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>109</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>115</b>

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Oportunidades para integrar la ecoeficiencia a las empresas .....	38
Tabla 2. La evolución de la preocupación ambiental.....	40
Tabla 3. Relación entre el modelo PHVA y el marco de referencia en la norma internacional.....	44
Tabla 4. Estructura de la ISO del sistema de gestión ambiental 14001 – 2015 ...	44
Tabla 5. Operacionalización de la variable independiente .....	49
Tabla 6. Operacionalización de la variable dependiente .....	50
Tabla 7. Cantidad de personal en las sedes de El Mesón .....	54
Tabla 8. Criterios de interpretación de coeficiente de Alfa de Cronbach.....	58
Tabla 9. Confiabilidad del cuestionario de cultura organizacional basado en un sistema de gestión ambiental.....	58
Tabla 10. Confiabilidad del cuestionario de desempeño organizacional .....	58
Tabla 11. Valores de correlación para el contraste de hipótesis .....	59
Tabla 12. Roles y responsabilidades dentro del sistema de gestión ambiental ...	68
Tabla 13. Requisitos legales .....	77
Tabla 14. Distribución de porcentajes del cuestionario de cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental .....	87
Tabla 15. Frecuencia y porcentaje de la cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental.....	88
Tabla 16. Frecuencia y porcentaje del alineamiento con la estrategia .....	89
Tabla 17. Frecuencia y porcentaje de la cooperación .....	90
Tabla 18. Frecuencia y porcentaje de gestión de procesos .....	91
Tabla 19. Distribución de porcentajes del cuestionario de desempeño organizacional .....	93

Tabla 20. Frecuencia y porcentaje de desempeño organizacional.....	94
Tabla 21. Frecuencia y porcentaje de productividad .....	95
Tabla 22. Frecuencia y porcentaje de satisfacción laboral .....	96
Tabla 23. Frecuencia y porcentaje de comunicación interna .....	97
Tabla 24. Frecuencia y porcentaje de eficiencia .....	98
Tabla 25. Frecuencia y porcentaje de eficacia .....	99
Tabla 26. Correlación de valores ecológicos y cultura organizacional .....	100
Tabla 27. Correlaciones entre dimensiones .....	101

## CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Las fuerzas impulsadoras .....	34
Figura 2. Preocupación por el medio ambiente en Lima: actitud y comportamiento .....	41
Figura 3. Cantidad de certificaciones anuales a nivel mundial .....	43
Figura 4. Relación entre el modelo PHVA y el marco de referencia en la norma internacional .....	44
Figura 5. Análisis en porcentaje del cumplimiento inicial de requisitos del sistema de gestión ambiental .....	62
Figura 6. Alcance del sistema de gestión ambiental .....	64
Figura 7. Modelo de negocio sostenible – Canva sostenible .....	65
Figura 8. Política ambiental de El Mesón .....	67
Figura 9. Mapa de procesos.....	70
Figura 10. Mapa de procesos.....	71
Figura 11. Identificación de aspectos e impactos ambientales.....	72
Figura 12. Identificación de aspectos e impactos ambientales.....	73
Figura 13. Identificación de aspectos e impactos ambientales.....	74
Figura 14. Lista de riesgos significativos en el ambiente .....	75
Figura 15. Objetivos y metas de la optimización del recurso de agua.....	80
Figura 16. Objetivos y metas de la minimización de emisiones .....	81
Figura 17. Objetivos y metas de la optimización del consumo de energía .....	82
Figura 18. Objetivos y metas de la gestión de residuos .....	83
Figura 19. Programa anual de auditorías .....	85
Figura 20. Porcentaje de la escala de Likert en la cultura organizacional.....	88

Figura 21. Distribución de porcentaje de la cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental.....	89
Figura 22. Distribución de porcentaje del alineamiento con la estrategia.....	90
Figura 23. Distribución de porcentaje de cooperación .....	91
Figura 24. Distribución de porcentaje de gestión de procesos.....	92
Figura 25. Distribución de porcentaje de desempeño organizacional .....	93
Figura 26. Distribución de porcentaje del desempeño organizacional .....	94
Figura 27. Distribución de porcentaje de la productividad.....	95
Figura 28. Distribución de porcentaje de la satisfacción laboral.....	96
Figura 29. Distribución de porcentaje de comunicación interna .....	97
Figura 30. Distribución de porcentaje de eficiencia.....	98
Figura 31. Distribución de porcentaje de eficacia.....	99

## RESUMEN

En esta investigación se pretende analizar el desempeño de la organización Pollos y Parrillas “EL MESON” - Sede Open Plaza Huancayo, luego de la implementación de una cultura organizacional basada en la administración de elementos de la organización sustentado en la norma ISO 14001:2015, considerando una muestra donde se incluye al personal o trabajador del local y personal administrativo de la empresa.

Se realizó una evaluación inicial para contemplar el desempeño de los requisitos de la norma por medio de un check list y una encuesta de preguntas a fin de realizar un diagnóstico, donde se evidenció que no existía una adecuada gestión de los aspectos ambientales en la empresa ni compromisos asumidos a favor de la protección del medio ambiente o minimización de impactos.

Posteriormente, se procedió a la implementación del sistema de gestión ambiental por medio de la elaboración y aprobación de documentos, registros y procedimientos. El periodo de la gestión a la presente investigación se consideró desde los meses de junio hasta diciembre de 2019.

Con el fin de obtener los resultados se elaboró como instrumento de medición una encuesta con referencia a estudios similares, en la cual se consideró una escala Likert y un rango para las variables, cabe resaltar que se realizó un análisis de fiabilidad y análisis factorial exploratorio. Los estudios de los indicadores de las dimensiones presentaban una similitud positiva en base al coeficiente de Rho de Spearman determinando que la productividad, satisfacción laboral, comunicación interna, eficiencia y eficacia se ven influenciadas por el sistema de gestión ambiental.

**Palabras clave:** *Desempeño organizacional, cultura organizacional, sistema de gestión ambiental, ISO 14001:2015.*

## **ABSTRACT**

This research aims to analyze the performance of the organization - Pollos y Parrillas "EL MESON", Open Plaza Huancayo Headquarters, after the implementation of an organizational culture based on an environmental management system based on the international standard ISO 14001 2015, considering a sample that includes the staff or worker of the premises and administrative staff of the company.

An initial evaluation was carried out to see compliance with the requirements of the standard through a check list and a survey of questions to make a diagnosis. Where it is evident that there was no environmental management system in the company or commitments assumed in favor of protecting the environment or minimizing impacts.

Subsequently, the environmental management system was implemented through the preparation and approval of documents, records and procedures. The management period until the present investigation was considered from June to December 2019.

To obtain the results, a measurement instrument was developed, which was the survey with reference to similar studies, where a Likert scale and a range for the variables were considered. It should be noted that a reliability analysis and exploratory factor analysis were performed. The analysis of the indicators of the dimensions showed a moderate positive correlation based on the Spearman Rho coefficient, determining that productivity, job satisfaction, internal communication, efficiency and effectiveness are influenced by the environmental management system.

**Keywords:** *Organizational performance, organizational culture, environmental management system, ISO 14001: 2015.*

## INTRODUCCIÓN

A fin de analizar el cometido organizacional en una cultura organizacional basada en la implementación de un sistema de gestión ambiental de la norma internacional ISO 14001:2015 dentro de la cadena de pollerías “El Mesón”, se inició esta investigación y se divide en cinco capítulos:

En el primer capítulo, se aborda el planteamiento del problema, el cual considera la descripción de la situación problemática, formulación del problema, objetivos, justificación y límites de la investigación.

En el segundo capítulo, se consideran las revisiones bibliográficas como antecedentes nacionales e internacionales, marco teórico y definición de términos para dar soporte a la investigación y dar consistencia en conocimientos.

El tercer capítulo, se presentan las hipótesis y variables, donde se mencionan los indicadores de la investigación y si tienen dependencia.

En el cuarto capítulo, se desarrolla la metodología, describiendo el tipo y el diseño de investigación, la población y muestra, la técnica de recolección de datos e instrumentos de investigación.

El quinto capítulo, comprende los resultados de la investigación como el análisis estadístico desde la descripción de las variables hasta la correlación de hipótesis.

En el sexto y séptimo capítulo, se presentan las discusiones y conclusiones respectivamente de la investigación.

## **Descripción de la situación problemática**

En el transcurso de las últimas décadas los hechos ocurridos desde la propuesta del concepto “desarrollo sostenible”, introducido en el año 1987 en el informe Bruntland, se conceptualiza como “la manera que realizamos para satisfacer nuestras necesidades contemporáneas sin perjudicar las necesidades futuras”; el libro Al Gore sobre una verdad incómoda en el 2005, evidenció las consecuencias y amenazas reales al bienestar de la sociedad; y por último, destacando la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible en el 2015, haciendo un llamado universal a fin de actuar a favor del medio ambiente y así, alcanzar los 17 objetivos para un desarrollo sostenible, lo cuales muestran que el mundo está cambiando constantemente y que esto influye a todos los niveles de la sociedad, empresas y países incluyendo su economía.

Por ejemplo, según la encuesta realizada por Ipsos para el foro económico mundial, muestra que un 69% de los encuestados en 28 países han cambiado su comportamiento frente la preocupación por el medio ambiente. Entre las naciones con estadísticas altas son: India (88%), México y Chile (86%), China y Malasia (85%) y Perú (84%) (Ipsos, 2020).

La creciente toma de conciencia ambiental en las personas o consumidores hace que las empresas o el sector de comercio y servicios, como el negocio de restaurantes adopten esta responsabilidad ambiental; cuya demanda va en aumento y así, cuando se aplique las buenas prácticas medioambientales se obtendrá una reducción en emisiones atmosféricas, generación de residuos y vertimiento de aguas (Padilla Fabián, 2014).

En el Perú, de las empresas que representan la economía peruana, el 99.5% son formales, más de 1.9 millones o el 96.2% son MIPYME, del cual el 87.6% se en el sector de comercio y servicios y el 12.4% en el sector productivo, según el Ministerio de la Producción (Ministerio de la producción, 2017).

Ante esta creciente demanda de empresas, la competitividad es mayor; por ello, existe una necesidad para rescatar o mejorar nuestra calidad de procesos dando un valor agregado implementando una normativa de estandarización ya sea la norma ISO 9001, 14001, 45001 entre otras. No obstante, cabe resaltar que las empresas certificadoras de la organización internacional de normalización, o llamada en sus siglas en ingles ISO, también van en aumento (Diario El Peruano, 2019).

El efecto de la implementación de la norma ISO 14001 se ve reflejado claramente en las franquicias de McDonald. Esta organización genera grandes cantidades de ingresos por la utilización de muchos productos, se deduce que sus impactos serán muy significativos, es aquí donde existen oportunidades de mejora; la organización mejoró en el uso de cada recurso, en la concientización de cada trabajador, y en el modo de aprovechamiento de la merma como oportunidad dentro de la empresa, donde la meta de la implementación de la norma internacional es la reducción de los costos cuidando el medio ambiente (Escuela Europea de Excelencia, 2016).

Desde esta perspectiva, la empresa pollos y parrillas El Mesón, consolidada desde el año 1990 en el rubro restaurantero, cuenta con seis locales dentro de la región de Junín. Elaborando productos y servicios a precio justo cumpliendo con lo establecido por la ley y caracterizándolos por el sabor único de sus recetas bajo

una estandarización de sus insumos. Dentro de sus consumidores de mercado consideran a las familias de dos a más integrantes, teniendo como único ingreso la venta de su producto usando solo sus canales propios dentro de sus sedes o sucursales; y medios de comunicación, como canal y radio local. El modelo usado por la empresa es canva donde considera nueve bloques de los cuales algunos fueron descritos anteriormente, donde no incluyen ningún compromiso con el medio ambiente ni un sistema de gestión ambiental como tal para la empresa. Su manera de trabajar es tradicional como muchos negocios locales.

Los centros comerciales durante los últimos años se hicieron presente en la región, haciendo un desplazamiento de nuevos mercados y negocios. Ahora teniendo como competencia a la cadena de pollería Norkys, Popeyes, KFC y otros. Cabe resaltar que estas empresas manejan políticas ambientales dentro de los centros comerciales y dentro de sus locales.

Desde esta perspectiva, se pueden resaltar la importancia y la necesidad que tiene la cultura organizacional dentro de las empresas como factor clave para garantizar el cumplimiento de sus objetivos y de su éxito, pero sobre todo incluyendo valores de ecología a través de un sistema de gestión ambiental para diferenciarse. Las empresas y las organizaciones peruanas no suelen elaborar planes o modelos con el fin de desarrollar y manejar sus propias culturas; y, no existen antecedentes manifiestos de un desarrollo educativo en universidades e institutos que incentiven el desarrollo y manejo de la cultura organizacional involucrando valores ecológicos. Ello genera una desventaja frente a compañías y organizaciones internacionales más desarrolladas y con mayor alcance global.

Finalmente, en la investigación se estudiarán e identificarán las culturas organizacionales que se presentan en las compañías en el rubro de restaurante para luego proponer un modelo que involucre valores de ecología que permitan evaluar, medir y cuantificar los resultados obtenidos incluyendo los valores de desarrollo sostenible usando una norma internacional como es la ISO 14001:2015, la cual nos proporcionará los lineamientos para el modelo ecológico.

### **Problema general**

Basándose en la situación problemática dentro de la empresa pollos y parrillas El Mesón, se planteó se formularon un problema general y problemas específicos, son los siguientes:

¿De qué manera se mejorará el desempeño de una organización – Pollos y Parrillas “EL MESON”, Sede Open Plaza Huancayo implementando un sistema de gestión ambiental ISO 14001:2015 en la cultura organizacional?

### **Problemas específicos**

¿De qué manera se quiere mejorar la planeación estratégica incluyendo metas ambientales?

¿Qué actividades crean valor al producto y servicio de un negocio?

¿Qué modelo de negocio se utiliza en los negocios restauraneros?

¿Cómo los valores o actitudes ecológicas o medioambientales se relacionan con la cultura organizacional?

## **Objetivos de la investigación**

Para desarrollar la presente tesis se plantean los siguientes objetivos generales y específicos.

### **Objetivo general**

Analizar el desempeño de la organización – Pollos y Parrillas “EL MESON”, Sede Open Plaza Huancayo, luego de la implementación de una cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental sustentado en la norma internacional ISO 14001 2015.

### **Objetivos específicos**

Implementar metas ambientales dentro de la planeación estratégica.

Identificar las actividades que crean valor al producto y servicio para definir como potenciarlas.

Definir el modelo de negocio a utilizarse e identificar los activos y recursos claves para el funcionamiento de un modelo de negocio sostenible.

Conocer los valores y actitudes ecológicos o medioambientales y su relación con la cultura organizacional en el negocio restaurantero.

## **Justificación de la investigación**

### **Importancia de la investigación**

Se pudo observar que el servicio de restaurantes que se ofrece en conjunto con el servicio de hotelería, que, desde un punto de vista ambiental, se le considera de mediano impacto. Los impactos ambientales negativos que generan estas

actividades en sus procesos tienen como característica la combustión de gases, distintas emisiones de gases, emisión de ruido, descarga de aguas residuales, uso irresponsable de recursos, y el adecuado manejo de los residuos. No obstante, al ser un comercio de mediano impacto se requiere de medidas correctivas y eficientes en el tema ambiental para dicho sector, cuando se aplique las prácticas ambientales de la organización reducirá significativamente los impactos causados por las emisiones, vertimiento, ruido y residuos.

### **Viabilidad de la investigación**

El proyecto de tesis busca la solución de un problema o el aprovechamiento de una oportunidad planteando un modelo genérico, fundamentada en la cultura organizacional incluyendo valores ecológicos, por lo que es viable y será descrita de la siguiente manera:

### **Viabilidad técnica**

El proyecto de tesis es viable técnicamente por las siguientes razones:

Se utilizarán softwares de recopilación de información que son gratuitos y fácil de uso.

Se harán uso de los manuales e informes sobre los sistemas ISO 14001.

Se evaluará el riesgo que se puede presentar en el desarrollo de los cuestionarios para que no afecte los procesos.

Se identificará un negocio restaurantero que desee implantar valores medioambientales en su cultura organizacional.

## **Viabilidad económica**

El proyecto de tesis es viable económicamente por las siguientes razones:

Se realizará una evaluación de costes y beneficios para determinar los posibles ingresos del proyecto; pero, será la mínima ya que se estudiará mediante recolección de datos a través de cuestionarios online y físico.

Se realizará un análisis de los costos de desarrollo y beneficios que se necesitarán para la implementación.

Se hará una valoración económica de todos los recursos utilizados y de los potenciales beneficios que se deriven de la aplicación del sistema propuesto.

## **Viabilidad social**

El proyecto de tesis es viable socialmente por las siguientes razones:

Se estimará los beneficios positivos que brindaría el proyecto a la sociedad en general como nuevas oportunidades de trabajo, impacto en el medio ambiente, mejora de las condiciones de vida de una población, entre otros.

Se aportará con un modelo que incluye valores ecológicos y medioambientales que beneficien a la sociedad.

## **Limitaciones del estudio**

En el proceso de la formulación del plan de la tesis se han encontrado una serie de dificultades que se han ido superando a lo largo del presente trabajo de investigación. Sin embargo, mencionamos algunas de estas:

### **Limitación teórica.**

La revisión de la literatura se presentó con ciertas dificultades por no haber similitud de algunos términos que diferentes autores manejan, lo que complica en realizar una búsqueda adecuada sobre los aspectos e impactos ambientales del rubro. Se tendría que adecuar matrices y evaluaciones de impactos trabajados en proyectos de impacto significativo a unas matrices entendibles para el rubro.

### **Limitación temporal.**

El tiempo es otro factor en contra que dificulta el trabajo de investigación, para la obtención de la recopilación de información mediante cuestionarios se va a considerar un tiempo estimado a fin de no tener inconvenientes que afecten a la investigación.

### **Limitación metodológica.**

La metodología implantada a organizaciones de pocos trabajadores no es progresiva en el tiempo, esto ocurre por el cambio de personal o rotación de estos, las dificultades en las capacitaciones continuas y los gastos que contemplan estos procesos son los que retardan la mejora continua del Sistema de Gestión Ambiental.

### **Limitación espacial.**

El centro laboral del docente y las sedes de estudios generan una limitación espacial. Adicionalmente, como se desea utilizar un negocio restauranero para probar el modelo, se tendrá que adecuar a las restricciones del negocio y a la situación actual de emergencia nacional – COVID 19.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Antecedentes de la investigación**

#### **Antecedentes nacionales**

Según Coaquira (2017), en su tesis de doctorado titulada: “Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la universidad Peruana Unión”, cuyo objetivo fue la evaluación del modelo teórico propuesto, que explica el desempeño organizacional como mejora, esto implementando prácticas de administración de distintos elementos, como: calidad, conocimiento y liderazgo en la UPeU, mediante ecuaciones estructurales en el periodo del 2016. Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo a nivel explicativo, ya que busca identificar la relación existente entre las variables por medio de un cuestionario; de carácter explicativo, debido a las variables las que permiten hacer una mejor predicción en el desempeño organizacional. El diseño es correlacional múltiple con un enfoque transversal en base a modelos de ecuaciones estructurales utilizando el programa informático de SPSS – AMOS 24.0.

Según Alanoca (2017), en su tesis de maestría titulada: “Gestión de la calidad y satisfacción laboral del personal en los servicios de salud del Hospital María Auxiliadora, 2017”, cuyo objetivo fue determinar cuál si entre la gestión de

calidad y satisfacción laboral de los trabajadores están estrechamente relacionados en los servicios de salud del Hospital María Auxiliadora en el año 2017. En la tesis se obtuvieron las siguientes conclusiones:

“Existe una relación directa entre la gestión de calidad y la satisfacción laboral de los trabajadores significativa en los servicios de salud del Hospital María Auxiliadora en el año 2017 ( $Rho=0,789$  y  $p=0.000$ ); demostrándose que esta relación es alta entre las variables.” (Alanoca Yupanqui, 2017)

“La relación es directa y significativa entre la gestión de calidad y satisfacción laboral en los servicios de salud del Hospital María Auxiliadora en el año 2017 ( $Rho=0,742$  y  $p=0.000$ ); demostrándose que esta relación es alta.” (Alanoca Yupanqui, 2017)

“Los requisitos técnicos de la gestión se relacionan directamente entre la calidad de los procesos y la satisfacción laboral de salud del Hospital María Auxiliadora en el año 2017 ( $Rho=0,819$  y  $p=0.000$ ); demostrándose que esta relación es alta” (Alanoca Yupanqui, 2017)

### **Antecedentes internacionales**

Según Montiel (2015), en su tesis de maestría titulada: “Propuesta de un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001 para Industrial Pesquera Santa Priscila S.A”, cuyo objetivo fue elaborar un análisis ambiental para efectuar una propuesta de sistema de gestión ambiental para la Industria Pesquera Santa Priscila S.A según los exigencias de la norma ISO 14001 – 2004 y la normativa ambiental vigente. Teniendo como resultados la documentación para la implementación del sistema como el manual, procedimiento, herramientas e instrumentos, planes de contingencias, políticas, objetivos y alcances, matriz de

aspectos e identificación ambientales, para el cumplimiento legal de los requisitos de la norma. En la tesis se obtuvieron los siguientes resultados:

“Se realizó un diagnóstico basado en la norma ISO 14001, de una gestión ambiental existente en la Industria Pesquera, obteniendo como resultado que el 26.88% se encuentra implementado, pero carece de políticas, objetivos y metas ambientales por la falta de designación de recursos para esta área...” (Montiel Morán, 2015)

Según Cunama (2016), en su tesis para el título de ingeniera en gestión de negocios titulada “El sistema de gestión ambiental y su incidencia en la productividad de la asociación agropecuaria Quinlata, del cantón Patate” tenía por objetivo analizar la relación del sistema de gestión ambiental en la productividad de la asociación agropecuaria Quinlata. Por medio de encuestas y análisis estadísticos concluyeron que para mejorar la producción se debe implementar un programa de conservación y cuidado al medio ambiente. Por ello, su propuesta de un manual de propuesta de sistema de gestión ambiental incluye tres fases: asociación, proceso del manual y socialización. Teniendo como guía y base a la norma ISO 14001.

Según Palos (2005), en su tesis de maestría en educación ambiental titulada: “La educación ambiental como proceso de cambio en la cultura laboral de las pequeñas y medianas empresas” teniendo como objetivo propiciar cambios en la cultura laboral de los participantes en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la zona metropolitana de Guadalajara, a través de un proceso educativo que de cómo resultado conductas favorables con el medio ambiente. Se resalta el tipo de investigación exploratoria, apoyada en una metodología mixta aprovechando las técnicas cuantitativas para conocer como inciden los factores internos y externos en el cambio de una cultura laboral y su desempeño ambiental, y por otro, se

instrumentó un acercamiento de carácter cualitativo, a través del estudio de caso para profundizar en el análisis de las modificaciones de las conductas. En cuanto al trabajo de campo, se diseñaron instrumentos de recolección de datos entre ellos el cuestionario estructurado y la entrevista a los principales actores, lo que se considera un primer acercamiento de la situación actual que prevalece en las empresas en cuestión.

## **1.2. Bases teóricas**

### **1.2.1. Cultura organizacional**

Una de las definiciones más aceptadas para cultura organizacional es la siguiente: “Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que pueden ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas” (Pérez Martínez, 2009).

En la Tabla 1 se muestran otros modelos e instrumentos generados y modificados para diagnosticar la cultura organizacional en las organizaciones:

**Tabla 1**

**Instrumentos metodológicos para el estudio de la cultura organizacional**

Nombre	Características	Nº ítems	Naturaleza de escala / argumentos
Quality Improvement Implementation Survey  Shortell	Carácter de la organización. Estilo gerencial. Cohesión. Priorización de objetivos. Recompensas. 4 tipos de culturas: Grupal, de Desarrollo, Jerárquica y Racional.	20	Describe características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestados dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de la similitud con su organización.
Organizational Culture Inventory  Cook & Lafferty, Thomas et al, Seago , Ingersoll et al.	Las normas compartidas y las expectativas que guían el comportamiento y razonamiento de los miembros resultan en 12 escalas de pensamiento: aprobación, relación, dependencia, evasión, oposición, poder, competición, perfección, servicio, afiliación, logro y autorrealización.	120	Escala de Lickert de 5 puntos.
Harrison's Organizational Ideology Questionnaire  Harrison, Ott, Litwienko & Cooper	Evalúa la ideología de la organización basado en 16 declaraciones que se ordenan según se parecen a la organización encuestada. 4 tipos de culturas: orientación al poder, roles, tareas e individuos.	16	Se evalúa según el tipo de cultura organizacional, determinando el alcance y objetivos.
MacKenzie's Culture Questionnaire  MacKenzie	Compromiso del empleado, actitudes y creencias frente a innovación, cambios, conflictos, dirección, liderazgo, trabajo en equipo. Orientación de acción, de recursos, del consumidor y de la organización.	76	Los respondientes dan visto bueno a la declaración que consideran es ampliamente cierta en su organización.

Nota: Adaptado de la elaboración de Fernández (2019)

### **1.2.2. Características de la cultura organizacional**

La cultura de la Organización va a reflejar como cada organización actuar y mejorar los aspectos e impactos ambientales; dentro de estos se generan creencias, comportamientos, prejuicios y otras ideas, en las que elementos de la organización tienen diferentes maneras de reacción y de implantar sus funciones (Contreras, 2013).

Hay seis características principales de la Cultura Organizacional que son las siguientes:

Regularidad en los comportamientos observados: la emisión y recepción de los mensajes entre los participantes, un de las características de la formulación de un lenguaje común, mostrando sus propias ideologías organizacionales.

Normas: muestran guías de comportamiento para tener claro de cómo elaborar un procedimiento.

Valores predominantes: La organización defiende los valores generados dentro de sí misma, espera que los demás elementos compartan, para adjudicar eficiencia y eficacia en cada proceso.

Filosofía: Creación de políticas para reforzar el trato a los trabajadores, proveedores y clientes.

Reglas: lineamientos precisos alineados al comportamiento dentro y fuera de la organización, Cada elemento nuevo debe alinearse a lo estipulado en la política para que el resto del grupo lo acepte.

Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo, como interactúan los participantes, la forma de trato de las personas entre sí, la manera de atender a los clientes, entre otros aspectos.

### **1.2.3. Componentes de la cultura organizacional**

La identidad de la organización se refleja en su cultura organizacional, y esta puede ser de diferente tipo, como “rígida o flexibles”, “cerradas o serviciales”, “innovadoras o conservadoras”. Con estas características podemos formar una “Cultura Organizacional”. Desde que se aceptó esta terminología por las organizaciones, las empresas pueden realizar diferentes actividades, pero enlazados a un solo objetivo, pero no podemos identificar de manera similar los rasgos individuales, sobre los que integran la alta dirección de la organización.

### **1.2.4. Imperativo ambiental**

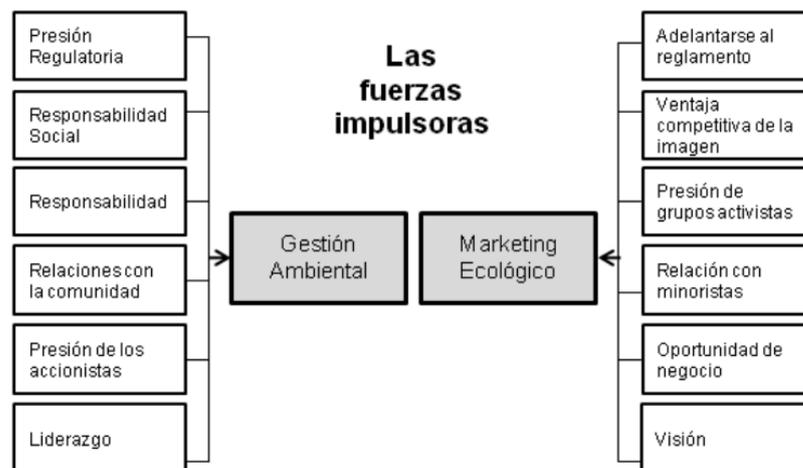
Este término surgió a partir de Philip Kotler que se basó en el desarrollo de un gráfico por Coddington en 1993 denominado “las fuerzas impulsadoras”. La Figura 1 indica las acciones dentro de la administración de la organización en temas ambientales. Y buscar la relación en toma de decisiones con el marketing de la organización. El marketing respalda en tema de acciones a los niveles de la alta dirección para muestra de cómo es la implementación de los temas ambientales (Geyer, Jambeck, & Law, 2017).

En el Perú, en el año 2014 las fuerzas ambientales cada vez han tomado mayor lugar y presencia, en nuestro país ese año fue la sede de la COP 2014. En una de sus líneas el ministerio del ambiente genera un marco regulado estricto, esto hace que se estandarice algunos estándares internacionales para un mejor

manejo en cualquier parte del mundo, esto con el fin de que las organizaciones abran sus mercados internacionales, cada vez los productos peruanos son competitivos. Un elemento que tiene mayor expectativa son los consumidores las que se encuentran informado.

**Figura 1**

Las fuerzas impulsadoras



Nota: Adaptado de Prado (2013).

### 1.2.5. Desempeño organizacional

La definición de desempeño según la Real Academia Española en términos administrativos es “Procedimiento para valorar la conducta profesional y el rendimiento de los empleados públicos a efectos retributivos y de promoción en la carrera”.

Según otros autores, el desempeño organizacional es el resultado de la interrelación y comunicación de las diferentes jerarquías o áreas de una organización para el cumplimiento de las obligaciones establecidas.

La medición del desempeño es un proceso complejo para cuantificar la eficacia y eficiencia de las actividades por medio de indicadores.

#### **1.2.6. Desempeño laboral**

A nivel organizacional, el desempeño laboral es el cumplimiento con las metas estratégicas de manera individual y la evaluación a los trabajadores de como desempeñan sus actividades con base en su puesto.

Varios autores afirman que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización (Villena Ynfantes, 2018).

Existen dos factores que contribuyen al mejoramiento de la productividad:

Los factores internos que son capaces de modificarse fácilmente a diferencia de otros; entre ellos se encuentran los componentes duros, que muestran el grado en el cual el producto satisface las necesidades del cliente y que se pueden mejorar con la implementación de equipos modernos, mejor control de producción y con la compra de materias primas de alta calidad. Dentro de los componentes blandos se puede optimizar la productividad con la cooperación y participación de los trabajadores con un adecuado estilo de dirección como la buena planificación y controles operativos, con la capacitación, formación del recurso humano y programas de seguridad y/o ambientales.

Respecto a los aspectos externos, en una organización los ingresos se medirán con la productividad, competitividad y otras razones, esto nos mostrara si se da un crecimiento o disminución en la productividad- Los posibles componentes puede ser ajustes estructurales.

### **1.2.6.1. Productividad laboral**

Es definida como la relación entre la producción obtenida o vendida por los procesos operativos y los recursos o insumos utilizados para obtenerlas, es decir, el uso eficiente del recurso con el menor desperdicio o pérdida posible (energía, información, y más).

La productividad laboral puede ser medida en una empresa, fábrica, sector o país donde implica la mejora del proceso productivo.

Mejorar la productividad significa que se debe optimizar la eficiencia, es posible conseguirla reduciendo los factores de producción se establece en equilibrio para aumentar los agentes productivos y permanecer equitativo (Villena Ynfantes, 2018).

Definir “productividad” es mencionar la estrecha relación entre los insumos y la producción, lo cual entabla una relación directa, en la que podemos referirnos de productividad como sinónimo de producción, y esto se da gracias a una organización, esta puede producir al doble, con respecto a producciones anteriores en el tiempo. Por ende, no podemos confundir incremento de producción con incremento de productividad, una organización hubiera producido el doble del número de productos. La palabra rendimiento no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cantidad de recursos que se han empleado para obtenerlo. (Villena Ynfantes, 2018).

### **1.2.7. Sostenibilidad**

Es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. Este

concepto fue introducido en 1987 con el informe de Brundtland (Naciones Unidas: Cumbre de Johannesburgo 2002).

### **1.2.8. Ecoeficiencia**

#### **1.2.8.1. Definición**

El trabajo de ecoeficiencia es en conjunto, y se obtiene por intermedio del suministro de servicio y de bienes, esto con el fin de satisfacer las necesidades en nuestra calidad de vida, para con el tiempo reducir los impactos generados por las distintas actividades de la organización durante el uso de los recursos y ciclo de vida de los productos, para reducir el nivel de carga estimada de la Tierra. Esto se relaciona con crear valor con menos impacto (Isaac Godínez, Gómez Báez, & Díaz Aguirre, 2017).

#### **1.2.8.2. Ecoeficiencia empresarial**

La ecoeficiencia se convierte en una filosofía en la gestión de una organización, la cual va a impulsar las mejoras ambientales, al implementar estas mejoras paralelamente se obtendrán beneficios económicos. Se enfoca en obtener mejoras en los negocios y permitirá a las organizaciones ser ambientalmente responsable y a la vez rentable (ISO, 2015).

#### **1.2.8.3. Objetivos de la ecoeficiencia**

Según Godínez (2017), la ecoeficiencia tiene 3 objetivos generales que se describen de la siguiente manera:

Reducir el consumo de recurso: incluye minimizar el gasto de agua, energía, materiales y uso del suelo, aumentar el reciclaje y la durabilidad del producto y cerrar el ciclo de los materiales.

Reducir el impacto ambiental: incluye minimizar emisiones, vertimientos y disposición de residuos, como, también el consumo racional de los recursos naturales.

Suministrar más valor con el producto o servicio: significa dar mayores beneficios a los usuarios por medio de la funcionalidad, la flexibilidad y el modularidad del producto, entregando servicios adicionales y enfocándose en vender la solución a las necesidades de los clientes.

#### 1.2.8.4. Oportunidades para integrar la ecoeficiencia en las empresas

El diagnóstico del desarrollo sostenible, teniendo en cuenta los tres ejes: social, económico y ambiental, por intermedio de la ecoeficiencia, se vuelven de suma importancia por las oportunidades que brinda dentro de una organización, como se describe en la Tabla 2 (Cortina Gomez, 2018).

**Tabla 2**

Oportunidades para integrar la ecoeficiencia a las empresas

Menos daño / Impacto ambiental	Garantía de credibilidad social	de	Logro del éxito empresarial
El principio de ecoeficiencia requiere evaluar el reemplazo de materiales, insumos que dañan el ambiente; la introducción de tecnologías limpias, productos no	Las empresas dependen de su credibilidad social. Los interesados como empleados, inversionistas, proveedores, medios de comunicación,		El manejo ambiental busca continuamente aumentar la eficiencia interna. El uso eficiente de los recursos significa menor derroche y costos operativos más bajos.

contaminantes y reutilización de los recursos. Esta estrategia mejora el desempeño ambiental al reducir costos, aumenta el desempeño ambiental y mejora los intangibles de la empresa.	organizaciones de la sociedad civil y autoridades, están cobrando cada vez más conciencia del ambiente y juzgaran el desempeño ambiental.	La conciencia ambiental contribuye a un aumento en la sostenibilidad económica. La integración de los riesgos y oportunidades ambientales facilita el futuro sostenible e de la empresa.
--	---	--

Nota: Adaptado de la Guía de Ecoeficiencia para empresas del Ministerio del Ambiente (2009).

### 1.3. Consumidores verdes

El tema de la conservación del medio ambiente en el Perú en la última década va en aumento. En una encuesta realizada a la población limeña nos mostró resultados interesantes, el 96% indicó que los ecosistemas se deterioraron en los últimos años, el 86% indicó que el tema ambiental es significativo (Ministerio del Ambiente, 2008).

Dichos resultados tienen una disminución cuando se traduce a acciones concretas. De la encuesta realizada solo un 30% señala haber participado en alguna actividad en temas de conservación ambiental y solo el 23% indicó comprar productos ecológicos (Prado Morante, 2013).

En el año 2009 se pudo plantear un crecimiento con una dirección de sostenibilidad, que guarda una relación directa con el desarrollo sostenible y sus tres ejes, economía, sociedad y ambiente. Las organizaciones eran consideradas como parte de la solución.

En la Tabla 3 se resume ambas olas verdes.

### Tabla 3

## La evolución de la preocupación ambiental

Factor	En los años 1970 – ambientalismo	En los años 1990 - verde
Énfasis	En los problemas ambientales	En los problemas subyacentes con nuestros sistemas sociales, económicos, técnicos o jurídicos
Atención geográfica	En los problemas locales (por ejemplo, la contaminación)	En las cuestiones globales (por ejemplo, el calentamiento global)
Identidad	Estrechamente vinculada a otras causas antisistema	Un movimiento independiente aceptado por muchos elementos del sistema
Fuentes de apoyo	Una élite intelectual, y aquellos que están al margen de la sociedad	Una amplia base social
Base de las campañas	Uso de predicciones sobre crecimiento exponencial para predecir problemas medioambientales (por ejemplo, límites del crecimiento)	Utiliza evidencia de la actual degradación ambiental (por ejemplo, el agujero en la capa de ozono, el derretimiento de los glaciares)
Actitud hacia las empresas	La empresa es el problema. Generalmente confrontacional	Empresas son vistas como parte de la solución. Se forman alianzas
Actitud hacia el crecimiento	Deseo de un crecimiento cero	Deseo de un crecimiento sostenible
Visión de la interacción medioambiente - empresa	Centrado en los efectos negativos de la actividad empresarial sobre el medioambiente	Se centra en la dinámica interrelación entre la empresa, la sociedad y el medioambiente

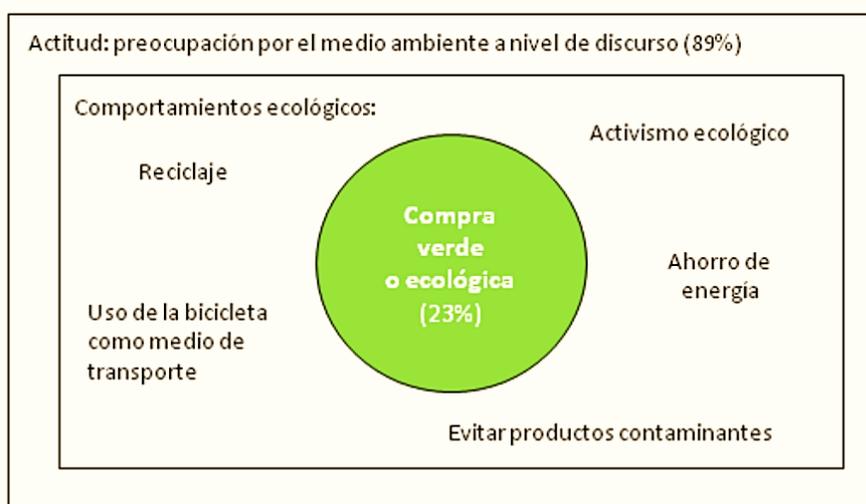
Nota: Adaptado de Prado (2013)

Existen dos dimensiones que fueron planteadas por Kinear, el comportamiento y la actitud, con base de estos puntos se definió de muchas

maneras a la importancia de ser consumidores ecológicos. Se puede tener una pausa en este punto, con el fin de establecer los datos que tiene la población limeña. el 23% indicó que compra productos ecológicos, el 89% señala como un tema de importancia la conservación del ambiente, y se puede ubicar en la dimensión de la actitud., en la Figura 2 se muestra la preocupación por el medio ambiente en la ciudad de Lima (Prado Morante, 2013).

## Figura 2

Preocupación por el medio ambiente en Lima: actitud y comportamiento



Nota: Adaptado de Prado (2013)

### 1.3.1. Modelo de gestión ambiental basado en la ISO 14001:2015

#### 1.3.1.1. Norma ISO 14001:2015

Fue desarrollada por el comité técnico de la ISO (Organización Internacional de Normalización) con una estructura de alto nivel que puede ser aplicado en cualquier tipo o tamaño de organizaciones o empresas bajo un texto entendible de manera voluntaria. Implementando capacidades y practicas con respecto al sistema

de gestión ambiental, con una fácil integración en los procesos del negocio para alcanzar el desarrollo sostenible.

Los requisitos se basan en enfoque de gestión esto se dio gracias a las experiencias de organizaciones conocida internacionalmente, esto por sus resultados, y a su conocimiento de buenas prácticas ambientales, estos adoptaron el ciclo de Deming para la mejora continua, se integra los apartados de procesos y riesgos.

Cabe resaltar que el desarrollo sostenible es el equilibrio en tres aspectos: económicos, ambientales y sociales, con la finalidad de poder disfrutar de las necesidades en tiempo real sin perjudicar o poner en riesgo los requerimientos de generaciones futuras.

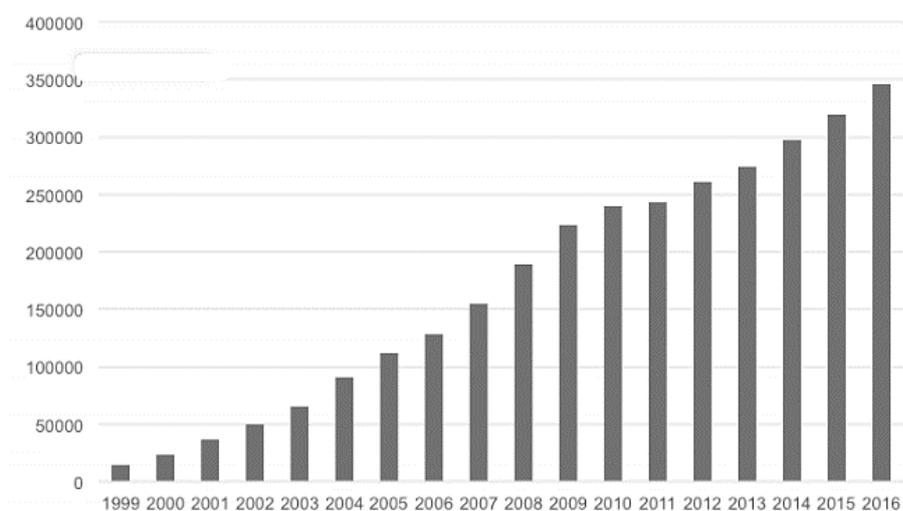
La contribución hacia el desarrollo sostenible se ve reflejada a través de la protección al medio ambiente, minimización o mitigación de los riesgos para la empresa, el cumplimiento del marco normativo legal y compromisos, acción por la mejora continua, obtención de beneficios económicos y optimización de recursos en la parte operativa.

Se afirma que en el mercado internacional va adquiriendo la importancia que se debió tomar. Muchas organizaciones que tienen sus normas y regulaciones flexibles en temas ambientales están siendo obligadas a mejorar en todos sus procesos, esto con el fin de competir en un mercado internacional. Muchas organizaciones tomaron la decisión de tomar medidas en los aspectos ambientales, pero esto no garantiza que se cumpla cada requisito del sistema de gestión tanto interna como externa, en su desempeño ambiental. Por ello, la aceptación e implementación de esta norma ha sido a nivel mundial según la figura 4, que

muestra la cantidad de certificaciones en el periodo de 1999 de su primera versión hasta el 2016.

### Figura 3

Cantidad de certificaciones anuales a nivel mundial



Nota: Adaptado de Alzate-Ibáñez, Ríos, & Alzate-Ibáñez (2018)

#### 1.3.1.2. Modelo ciclo de Deming o PHVA

La base en el enfoque del sistema de gestión se conceptualiza en Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA). Esta metodología o ciclo de Deming PHVA como se conoce entro de la norma proporciona a una organización la mejora continua. Se aplica en todos los procesos de manejo ambiental, en cada elemento de la empresa, y se puede describir de la siguiente manera (ISO, 2015, p. 8):

Planificar: Se establecen los objetivos y procesos para generar y proporcionar resultados ambientales, esto irá de acuerdo con la política ambiental de la organización.

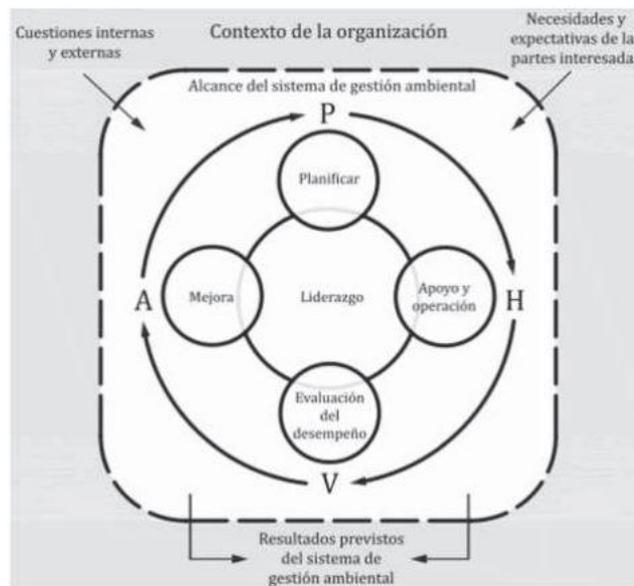
Hacer: Se implementan todos los procesos según lo estipulado en el plan.

Verificar: Se realiza el seguimiento y se mide los procesos con lo estipulado en la política ambiental, donde debe incluirse los compromisos, objetivos y criterios de operación ambiental, para luego informar los resultados.

Actuar: se emprende con acciones de mejora continua.

**Figura 4**

Relación entre el modelo PHVA y el marco de referencia en la norma internacional



Nota: Adaptado de la ISO (2015)

**Tabla 4**

Estructura de la ISO del sistema de gestión ambiental 14001 – 2015

ESTRUCTURA	Contenido
PLANIFICACIÓN	Contexto de la organización Liderazgo Planificación Soporte
HACER	Operación
VERIFICACIÓN	Evaluación del desempeño

Nota: Elaboración propia (2020)

#### **1.3.1.3. Sistema de gestión**

La norma ISO (2015), lo define como el conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, y objetivos y procesos para el logro de estos objetivos. Para el presente trabajo se desarrolla un sistema de gestión ambiental que es empleado para gestionar los aspectos ambientales, mitigando los efectos o impactos en el medio ambiente, así mismo asegurando el cumplimiento legal y buscando oportunidades de mejora.

#### **1.3.1.4. Política ambiental**

La norma ISO define a la política ambiental como las “Intenciones y dirección de una organización, relacionadas con el desempeño ambiental, como las expresa formalmente su alta dirección”. Es decir, la política de una empresa son las reglas y protocolos predefinidos para saber cómo actuar antes distintas situaciones, ya sea de contingencia, económicas, etc. (ISO, 2015, p. 2)

#### **1.3.1.5. Aspecto ambiental**

La norma ISO define a los aspectos ambientales como a “Los elementos de las actividades, productos o servicios de una organización que interactúa o puede interactuar con el medio ambiente”. Por ejemplo, sea el caso de la actividad de llenar de agua una lavadora, el aspecto ambiental sería el consumo de agua, ya que un aspecto es catalogado como la causa de una acción. Los aspectos

ambientales pueden ser generados en los elementos de entrada y en los elementos de salida. (ISO, 2015, p. 2)

#### **1.3.1.6. Impacto ambiental**

La norma ISO define a los impactos ambientales como “Los cambio en el medio ambiente, ya sea adverso o beneficioso, como resultado total o parcial de los aspectos ambientales de una organización”. Es decir, el impacto ambiental es la consecuencia generada por el aspecto ambiental. Por ejemplo, sea el caso de la actividad de llenar de agua una lavadora, el impacto sería agotamiento del recurso hídrico consecuencia del consumo de agua. (ISO, 2015, p. 3)

#### **1.4. Definición de términos básicos**

- Cultura organizacional: es el patrón de premisas básicas que una determinada agrupación inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus dificultades de adaptación externa y de integración interna y que pueden ser enseñadas a nuevos miembros del grupo.
- Diseño organizacional: es un conjunto de medios que maneja la Organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.
- Desarrollo sostenible o sustentable: desenvolvimiento que satisface las escaseces de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.
- Ecoeficiencia: enfoque que busca la reducción del impacto ambiental (adaptando procesos y readecuando sistemas), que al mismo tiempo permita el rendimiento económico con el mínimo costo posible.

- Eficacia: una estructura organizacional es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- Eficiencia: una estructura organizacional se considera que es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.
- Medio ambiente: es un sistema conformado por elementos naturales y artificiales, interrelacionados entre sí, propensos a ser modificados por la acción humana.
- ISO 14000: norma de estándar internacional que ofrece a las empresas una base homogénea de directrices sobre procedimientos de gestión ambiental.
- Sistema de gestión de calidad: conjunto de elementos interrelacionados de la organización que trabajan coordinado para establecer y lograr el cumplimiento de la política y los objetivos de calidad, generando consistentemente productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Sistema de gestión ambiental: Es un proceso de planificación, implantación, revisión y mejora de los procedimientos y acciones que lleva a cabo una organización para realizar su actividad garantizando el cumplimiento de sus objetivos ambientales.

## **CAPÍTULO II**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1. Formulación de hipótesis principal**

##### **2.1.1. Hipótesis general**

Se mejorará el desempeño de la organización – pollos y parrillas “EL MESON”, sede Open Plaza Huancayo, de manera sostenible, luego de la implementación de una cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental sustentado en la norma internacional ISO 14001- 2015.

##### **2.1.2. Hipótesis específicas**

Las hipótesis específicas son:

Se logrará tener una planeación estratégica basada en metas ambientales.

Se va a crear el valor al producto y/o servicio de manera sostenible.

Existirá relación positiva y directamente proporcional con la implementación del sistema de gestión ambiental y el modelo de negocio existente.

Existirá relación positiva directamente proporcional entre valores, actitudes ecológicas y cultura organizacional.

## 2.2. Variables y definición operacional

### 2.2.1. Variable independiente

En la Tabla 5 se muestra la operacionalización de la variable independiente: Cultura organizacional basado en la implementación de un sistema de gestión ambiental.

**Tabla 5**

Operacionalización de la variable independiente

	Definición conceptual	Definición de variables	Dimensiones	Indicadores	ítem
Cultura organizacional basado en la implementación de un sistema de gestión ambiental	Estructura de significación socialmente establecida, un conjunto de sistemas en		Alineamiento con la estrategia.	Compromiso y Responsabilidad de la alta dirección	ítem del 1 al 6
	interacción de signos interpretables, históricamente creados en relación con las cuestiones ambientales, en función de las cuales las personas forman, ordenan, sustentan y dirigen sus vidas en la organización	Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan políticas, objetivos y procesos para alcanzar un desempeño ambiental	Cooperación	Trabajo en equipo, motivación y valores ambientales.	ítem del 7 a 12
			Gestión de procesos	Planificación Hacer Verificar	ítem del 13 al 20

Nota: Elaboración propia (2020)

## 2.2.2. Variable dependiente

En la Tabla 6 se muestra la operacionalización de la variable dependiente:

Desempeño organizacional.

**Tabla 6**

Operacionalización de la variable dependiente

	Definición conceptual	Definición de variables	Dimensiones	Indicadores	Indicadores
Desempeño Organizacional	Proceso complejo para cuantificar la eficiencia y la eficacia de las actividades empresariales por medio de indicadores donde muestren la relación entre el valor de un resultado, producto o servicio y el costo de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo	Estudio de factores internos y externos para medir la eficiencia y eficacia con las metas organizacionales	Productividad	Producción, Ingresos y Costos	Ítem 21 al 24
			Satisfacción Laboral	Motivación	Ítem 25
			Comunicación interna	Relación entre alta dirección y personal de trabajo	Ítem 26
			Eficacia	Logro de objetivos	Ítem 27
			Eficiencia	Uso adecuado de los recursos	Ítem 28 y 29

Nota: Elaboración propia (2020)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño metodológico**

El Método de investigación es de mixto (cuali-cuantitativo) por las siguientes razones:

La metodología mixta representa al conjunto de procesos empíricos, críticos y sistemáticos de investigación esto implica la recolección de datos tanto cuantitativos y cualitativos, para luego realizar un análisis de los datos, para una discusión y conclusión conjunta, esto permitirá un mejor entendimiento bajo un estudio, para evitar cualquier interferencia de la información (Hernández Sampieri & Mendoza, 2008).

Por lo tanto, el método cuantitativo o tradicional, según Bernal, se basa en la medición de las características de un fenómeno social, el cual requiere de teorías, marco conceptual referente al problema estudiado y una serie de hipótesis o proposiciones que tengan relación con las variables estudiadas en forma deductiva (Bernal, 2010).

Cabe mencionar, que el método cualitativo o no tradicional, profundiza casos específicos, cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. Quiere decir que se busca entender su descripción.

Teniendo como antecedentes que apoyan este estudio, usando una modalidad de investigación mixta: cuantitativa- no experimental y cualitativa – interactiva, descrita en la tesis de Montiel (2015) con el diseño cuantitativo tipo encuestas se estableció un cronograma de trabajo en el cual se incluyó reuniones de trabajo “in situ” con el personal técnico administrativo y operativo de para obtener información de todas las actividades de la organización y revisar los registros ambientales. Con toda la información recolectada se realizó un diagnóstico inicial de implementación de requisitos del sistema ambiental ISO 14001 y una lista de verificación del cumplimiento legal ambiental vigente. Y el diseño cualitativo tipo caso de estudio, se examinará el sistema ambiental actual de la organización, para obtener una descripción detallada del caso.

En el estudio de Palos (2005), realizó una investigación apoyada en la metodología mixta, aprovechando las técnicas cuantitativas para conocer los factores internos y externos en el cambio de una cultura laboral y su desempeño ambiental, y por otro, se instrumentó un acercamiento de carácter cualitativo, a través del estudio de caso para profundizar en el análisis de las conductas para poder demostrar su hipótesis de que la educación contribuye al cambio de la cultura laboral en las pequeñas empresas y medianas empresas.

La presente investigación es mixta debido que al implementar una cultura organizacional establecida en un sistema de gestión del ambiente ISO 14001:2015, se usará instrumentos a fin de recopilar información de la empresa por medio de la observación por la visita a la sede de Open Plaza de Pollos y Parrillas el Mesón, entrevista al gestor de tienda, trabajadores y recopilación de documentos y registros del consorcio, lo cual se evidencia un método cualitativo. Así mismo, por la parte

del procedimiento cuantitativo, se realizará una medición y análisis estadístico que probará la hipótesis del objetivo que es conocer el dominio midiendo la asociación entre las variables y su similitud con otras (cuantifican relaciones), por tanto, se mide cada variable relacionando con las que presuntamente pueden medirse, se analiza y mide la correlaciones entre las variables. Para la investigación y considera la relación de la cultura organizacional, basada en la metodología de manejo y desempeño ambiental de la organización El Mesón.

El diseño de investigación que se utiliza es No Experimental transversal, es decir que se van a visualizar fenómenos en su contexto natural para luego ser estudiados. La transversal recolecta información, en particular datos, en un solo momento; su finalidad es describir las variables y analizar su incidencia e interconexión en un determinado momento. En esta investigación este diseño es el más acorde debido a que se va a tomar dos variables, recopilar datos en un momento dado y estudiar la interrelación en dicho lapso de ambas variables.

### **3.2. Diseño muestral**

#### **3.2.1. Población**

La población para esta investigación incluye al personal corporativo (administrativo, jefes de áreas, gerencias y gerencia general) y personal de cinco sedes que estuvieron laborando hasta la segunda quincena de enero en base a la planilla del 11 de enero hasta el 25 de enero del 2020, que llegan a un universo de 103 personas.

**Tabla 7**

Cantidad de personal en las sedes de El Mesón

<b>Sucursales</b>	<b>Personal</b>
Oficina Administrativa	24
Sede El Tambo, Calle Real 943, El Tambo - Huancayo	16
Sede Real, Calle Real 917, Huancayo	16
Sede Chilca, Calle Real 232 Chilca - Huancayo	15
Sede Open, Centro Comercial Open Plaza, Int. Patio de Comidas, Av. Ferrocarril 146	17
Sede Giráldez, Av. Giráldez N°189, Huancayo	15

Nota: Elaboración propia (2020)

### **3.2.2. Muestra**

El método de muestreo es de tipo no probabilístico por conveniencia ya que la empresa puso a disposición la información necesaria de la Sede Open Plaza que cuenta con 17 personas laborando y el personal corporativo administrativo de la empresa que son 24, haciendo un total de 41 personas a quienes se realizarán las encuestas.

### **3.3. Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas de investigación son diversas y de diferente aplicación, entre ellas se tiene a la entrevista, observación y encuesta.

#### **3.3.1. Observación**

Esta técnica se usará para verificar el cumplimiento de requisitos de la norma internacional de estandarización 14001-2015. Con la observación científica directa, estructurada, no participante, y con la ayuda de una lista de verificación, se realizará la revisión de documentación en las áreas de trabajo debidamente implementadas

o no y la observación de las acciones de los trabajadores ejecutan sus labores incluyendo valores ecológicos dentro de sus áreas.

### **3.3.2. Entrevista**

Implica la interacción e intercambio de información para la recopilación de datos, siendo en este caso estructurado debido que va de la mano con la observación para evaluar el cumplimiento de los requisitos de la norma internacional e identificar los procesos para la posterior implementación de documentos o acciones que solicite la ISO.

Al momento de considerar el cumplimiento de uno de los requisitos de la norma, se debe tener ciertos criterios: documentación obligatoria e implementada, acciones de los trabajadores que cumplan con los procedimientos de la empresa, conocimiento sobre el sistema de gestión y su política ambiental, identificación de peligros ambientales en las áreas de trabajo y otros que se encuentren en la norma.

Para el procesamiento de la información recopilada de la observación y la entrevista que se encuentra estructurada en una lista de verificación bajo los requisitos de la ISO 14001-2015 y cumplimiento de acciones, los datos fueron introducidos al programa de Excel para realizar las gráficas.

### **3.3.3. Encuesta**

Usando la encuesta se realizará preguntas a una cierta muestra, para obtener datos de gran importancia en la investigación, donde se mostrará la percepción del encuestado sobre el fenómeno de investigación.

Dentro del proyecto de investigación, la recogida de datos se realiza a través del cuestionario, las preguntas se elaborarán con anticipación y orden, según el

objetivo. El instrumento facilitará la recolección de datos, esto con respecto a las variables y su relación. La pregunta será conformada por afirmaciones para la muestra requerida.

Para la investigación se ha realizado dos cuestionarios: cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental y desempeño laboral, basado en estudios similares, algunos fueron adaptados y otros compuestos, donde se identifican y validan las dimensiones de las variables. Por lo tanto, se definieron un total de 29 ítem después del análisis factorial validando las preguntas.

La presente investigación trabajará con la escala de Likert, será usada como escala para la medición de la encuesta. La escala tendrá en siguiente contenido:

1. Total desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

Dicha escala presenta 3 niveles de respuestas: Mala, Regular y buena.

#### 3.3.3.1. Validez del instrumento

La validez se aplica al instrumento de medición, cuando mide para lo cual fue elaborado, donde se pueden inferir conclusiones a partir de los resultados obtenidos (Bernal, 2010).

##### 3.3.3.1.1. Validez del contenido

Según Bernal, indica el grado en que representa el universo de la variable objeto de estudio. Por ello; hubo la participación de cuatro jueces para la evaluación de los ítems, un doctor en ingeniería industrial con la experiencia en temas de

mejora de calidad; innovación, administración estratégica para la gerencia, comportamiento organizacional y coaching (Dr. Luigui Cesar Cruz Caldas); tres magísteres en administración estratégica de empresas (MSC. Raimundo Emiliano Flores Caso), auditoría y control de gestión (MSC. Angélica María Tovar Navarro) y sistemas ambientales (MSC. Vianca Vanesa Madrid Brañes). Cabe mencionar la especialización en sistemas integrados de gestión del Dr. Cruz y MSC. Madrid en ISO 14001:2015, ISO 9001:2015, OHSAS 18001:2007 e ISO 45001:2018.

La trayectoria reconocida de cada uno de los jueces se ve reflejado en el ámbito académico y administrativo, con conocimientos y experiencia en investigación en las diferentes universidades a nivel nacional.

#### 3.3.3.1.2. Validez del constructo

Según Bernal, el instrumento de medición será del grado en que la relación de una medición conscientemente con otras sobre los conocimientos que implican en la investigación (Bernal, 2010).

El instrumento de medición, que fue corregido por los jueces, se aplicó a la muestra definida en la investigación.

#### Confiabilidad

Para medir el instrumento se usará la confiabilidad, para el presente cuestionario de investigación aplicada, para esto se dará el uso del coeficiente de Alfa De Cronbach, desarrollado por J.L. Cronbach. Los instrumentos de medición representan la confiabilidad, al aplicarse varias veces al mismo individuo o a su conjunto en distintos tiempos.

Las recomendaciones para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach son:

**Tabla 8**

Criterios de interpretación de coeficiente de Alfa de Cronbach

Valores del coeficiente alfa de Cronbach	Interpretación
<0.50	Inaceptable
[0.50; 0.60>	Pobre
[0.60; 0.70>	Cuestionable
[0.70; 0.80>	Aceptable
[0.80; 0.90>	Bueno
[0.90; 1>	Excelente

Nota: Adaptado de Frías Navarro (2020)

Los resultados del instrumento son:

**Tabla 9**

Confiabilidad del cuestionario de cultura organizacional basado en un sistema de gestión ambiental

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,829	20

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

**Tabla 10**

Confiabilidad del cuestionario de desempeño organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,798	9

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

Los resultados obtenidos en las encuestas son superiores a 0.70, lo cual indica que el instrumento es confiable.

### 3.4. Análisis de datos

Mediante el uso del software IBM SPSS se realizarán diversos análisis de los datos de información la que ayudará en los resultados de pruebas repetidas como parte metodológica, mediante el software se obtendrá tablas cruzadas y pruebas estadísticas con fines de la presente investigación, por lo que se obtendrá los resultados para saber si la prueba de hipótesis es negativa o positiva.

Para el contraste de la hipótesis se realizó la prueba de contraste con el coeficiente de correlación de Rho Spearman debido a que la escala de cuantificación de la variable fue ordinal, además los datos que se tabularan por el programa SPSS indicaran que los datos registrados presentaran distribución no normal con un p-valor menor a 0,05. Según Guillen explica que, si la distribución de los datos de la muestra no presenta distribución normal, se deberá usar el estadístico Rho de Spearman. Además, Bisquerra, en su libro Metodología de la investigación, mostró la escala de valores e interpretaciones de Rho de Spearman, además refiere que el coeficiente puede variar de -1.00 a +1.00, dando en la tabla 11.

**Tabla 11**

Valores de correlación para el contraste de hipótesis

Valor	Lectura
De -0.91 a -1.00	Correlación muy alta
De -0.71 a -0.90	Correlación alta
De -0.41 a -0.70	Correlación moderada
De -0.21 a -0.40	Correlación baja
De 0 a -0.20	Correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20	Correlación prácticamente nula

De +0.21 a +0.40	Correlación baja
De +0.41 a +0.70	Correlación moderada
De +0.71 a +0.90	Correlación alta
De +0.91 a +1.00	Correlación muy alta

---

Nota: Elaboración propia (2020)

### **3.5. Aspectos éticos**

La ética del estudiante de posgrado es una herramienta fundamental para que este desarrolle bien su trabajo y todo tipo de actividades que se le designen en una organización. El presente trabajo de tesis lo desarrolle aplicando esta herramienta, la ética se aplicó en la búsqueda de información de fuentes confiables como libros, tesis, artículos de publicación, etc. Además, por parte de mi persona se reservará todos los datos brindados de las personas que han participado para mi presente trabajo de investigación y se cuidará la identidad de empleados y encargados que respondieron las encuestas aplicadas previa autorización y consentimiento del empleado y empleador.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

Los resultados de este capítulo esta dividido en tres partes: resultados de la implementación de la cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental ISO 14001:2015 y los resultados estadísticos de las entrevistas y el análisis de los indicadores.

#### **4.1. Revisión y evaluación inicial de la cultura organizacional con respecto al sistema de gestión ambiental**

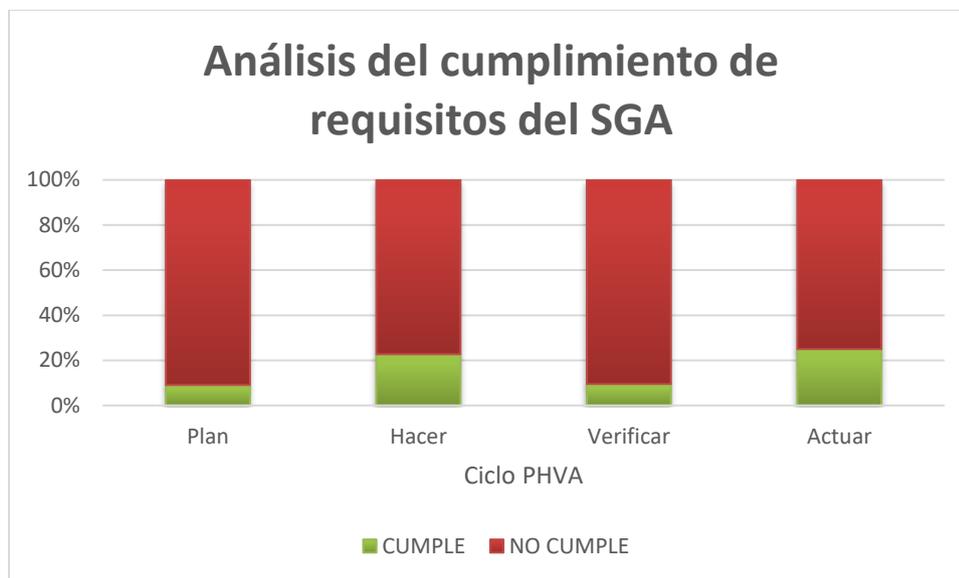
##### **4.1.1. Resultados de la lista de verificación inicial o base de la norma ISO 14001:2015**

A través del check list o lista de verificación se puede dar un diagnóstico inicial de la cultura organizacional de la empresa pollos y parrillas El Mesón con respecto a un sistema de gestión ambiental, que para este caso esta referenciada o basada en la normativa internacional ISO 14001:2015.

Los resultados de la interpretación de la lista de verificación nos indica que el 17% cumple con los requisitos; por el cual, podemos deducir que no cuenta con un sistema de gestión ambiental antes de su implementación.

**Figura 5**

Análisis en porcentaje del cumplimiento inicial de requisitos del sistema de gestión ambiental



Nota: Elaboración propia – Excel (2020)

Por lo tanto, nos permite distinguir la situación real de la empresa frente a la gestión ambiental y cuáles son las limitaciones realizar la documentación adecuada para la implementación de cultura organizacional sostenible.

Además, se procedió a realizar un análisis de los factores ambientales que podrían tener algún impacto en el desarrollo normal de la producción del producto y/o servicio de la empresa Pollos y Parrillas “El Mesón”. Las preguntas fueron realizadas al gerente general y se anexa el cuestionario.

#### **4.2. Implementación de la cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental**

En esta parte se desarrolla la implementación de una cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental ISO 14001:2015 dentro de la sede

Open Plaza en la cadena de Pollerías El Mesón, en el mes de junio del 2019. A continuación, se evidencian los requisitos implementados divididos en secciones.

#### **4.2.1. Contexto de la organización**

En este requisito de la norma, implica analizar las cuestiones internas y externas dentro de la organización, puesto que uno de los factores del éxito es considerar las consecuencias de las oportunidades a nivel estratégico y competitivo para mejorar el desempeño ambiental. Por lo tanto, este documento se encuentra anexado como plan estratégico de la empresa. En la figura 7 menciona la propuesta de un lienzo sostenible para la empresa después del análisis realizado.

#### **4.2.2. Alcance del sistema de gestión ambiental**

La empresa Pollos y Parrillas El Mesón, cuenta con un alcance definido en el documento POL-SGA-001, que aplica a: Todas las instalaciones de la sede OPEN (Huancayo) y las actividades que se relacionan directamente dentro de Gerencia de Operaciones Zonal Centro, Gerencia de Logística y Abastecimiento; como la recepción de insumos y almacén, preparación de los platos, servicio al cliente hasta la limpieza de las instalaciones.

Figura 6

Alcance del sistema de gestión ambiental

	<b>ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>CÓDIGO</b>	POL-SGA-001
		<b>VERSIÓN</b>	00
		<b>PÁGINA</b>	1 / 1
		<b>APROBACIÓN</b>	02/06/19

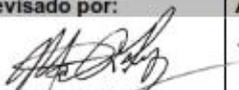
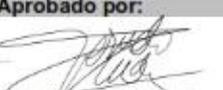
**ALCANCE DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ISO 14001:2015 EN LA  
EMPRESA POLLOS Y PARRILLAS "EL MESÓN"**

Este sistema de gestión ambiental aplica a:

***"Todas las instalaciones de la sede OPEN (Huancayo) y las actividades que se relacionan directamente dentro de Gerencia de Operaciones Zonal Centro; como la recepción de insumos y almacén, preparación de los platos, servicio al cliente hasta la limpieza de las instalaciones."***

Las funciones de la empresa que se incluyen son la formación en gestión ambiental, compras medioambientales, gestión ambiental adecuada de los residuos, emisiones y vertidos con menor impacto ambiental.

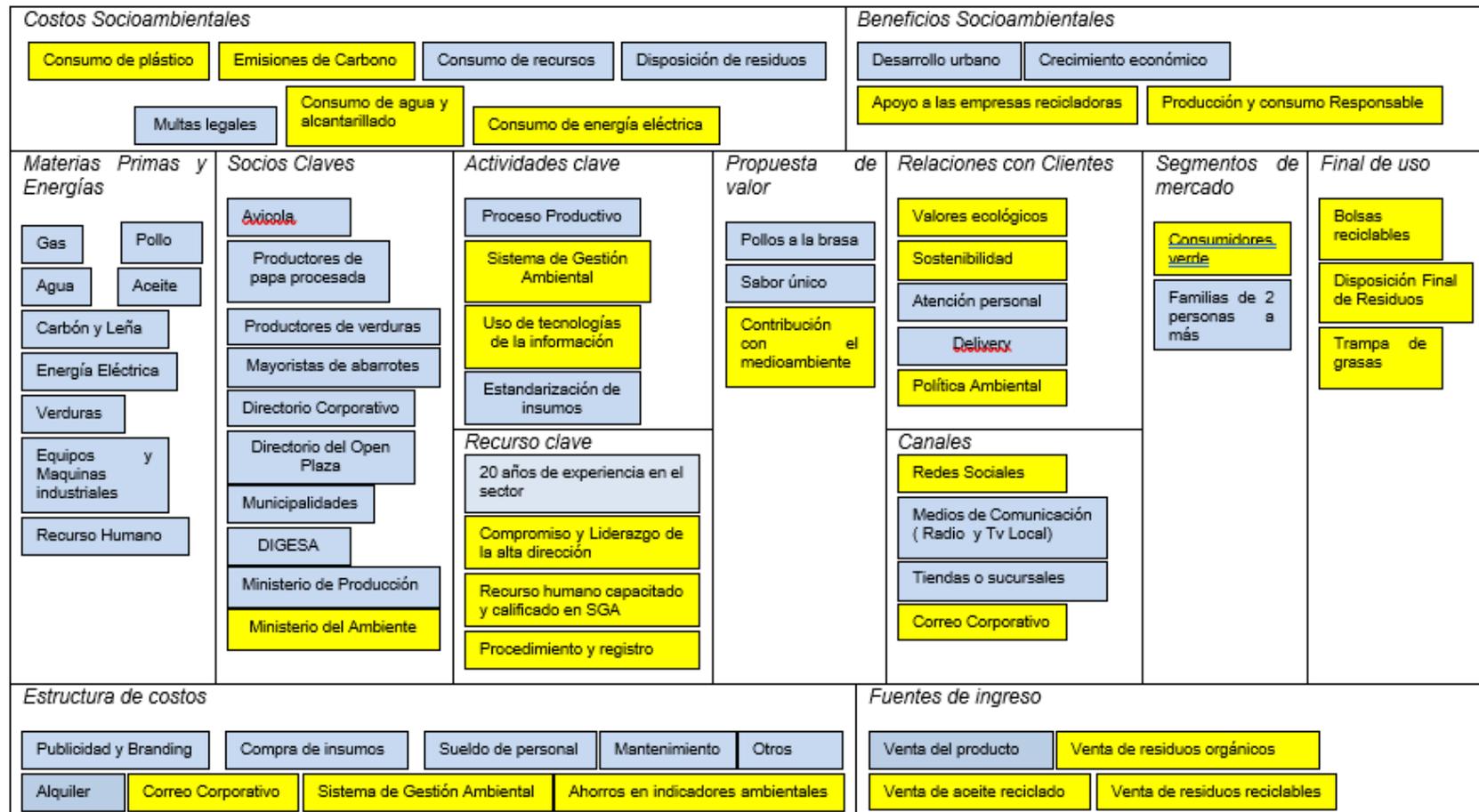
La sede que se ubica en el Centro Comercial Open Plaza, 2 piso, Int. Patio de Comidas, Av. Ferrocarril 146, en el distrito de Huancayo, brindando servicios de restaurant y bar, atendiendo de lunes a domingo desde las 11:00 horas hasta las 24:00 horas. Cuenta con un área de 470 m<sup>2</sup> desde la entrada del local e incluyendo todas las áreas de trabajo.

<b>Elaborado por:</b>  Gerencia de Operaciones Zonal Centro Martín Mallma	<b>Revisado por:</b>  Gerencia de Operaciones Martín Mallma	<b>Aprobado por:</b>  Gerencia General Dante Mallma Auqui
---	---	--

Nota: Elaboración propia (2019)

**Figura 7**

Modelo de negocio sostenible – Canva sostenible



Nota: Elaboración propia (2019)

### **4.2.3. Liderazgo**

#### **4.2.3.1. Liderazgo y compromiso**

La alta dirección de la empresa El Mesón demuestra liderazgo y compromiso con el sistema de gestión ambiental. La existencia del Comité de Gestión Ambiental tiene las facultades de tomar las decisiones para la mejora continua y cumplir con las responsabilidades a fin de alcanzar un buen desempeño.

#### **4.2.3.2. Política ambiental**

En la siguiente figura se evidencia el documento de la Política Ambiental la alta dirección (Gerencia General y demás Gerencias) la política ambiental en la cadena de Pollos y Parrillas “El Mesón” con base en su alcance y definiendo sus compromisos con el medio ambiente.

Este documento se encuentra disponible para cualquier trabajador, ubicado en el local y distribución al personal.

**Figura 8**

Política ambiental de El Mesón

	<b>POLITICA AMBIENTAL</b>	<b>CÓDIGO</b>	POL-SGA-002
		<b>VERSIÓN</b>	00
		<b>PÁGINA</b>	1 / 1
		<b>APROBACIÓN</b>	02/06/19

# POLÍTICA AMBIENTAL

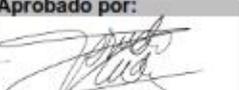
La empresa Pollos y Parrillas "EL MESÓN", se encuentra en el sector de restaurantes para brindar el mejor servicio al cliente en la preparación de pollos a la brasa y parrillas. Es una empresa joven, fundada en 1990, caracterizándose siempre por su calidad y ser reconocido a nivel regional.

Por ello nuestra empresa por medio de su política ambiental tiene la necesidad de proteger el medio ambiente y disminuir nuestros impactos ambientales. De acuerdo con la norma ISO 14001:2015, nos comprometemos a:

- Cumplir las leyes y reglamentos vigentes en nuestro país, relacionados con el medio ambiente.
- Prevenir la contaminación en nuestras operaciones, realizando mejoras continuas en nuestros procesos productivos y en las actividades operativas, utilizando eficientemente los recursos.
- Desarrollar todos nuestros procesos de formación, capacitación y entrenamiento en materia de gestión ambiental para mejorar el nivel de conciencia en nuestros trabajadores.
- Implicar, formar y responsabilizar a las personas que integren la Organización para que respeten, compartan y apliquen el Sistema de Gestión Ambiental, ya sean trabajadores y proveedores.
- Mantener una comunicación permanente en el ámbito interno y externo de la empresa.
- Garantizar la mejora continua dentro nuestras operaciones.

Esta Política se documenta, implementa y mantiene.

  
**Gerente General**  
**Dante Mallma Auqui**

<b>Elaborado por:</b>  Gerencia de Operaciones Zonal Centro Martín Mallma	<b>Revisado por:</b>  Gerencia de Operaciones Martín Mallma	<b>Aprobado por:</b>  Gerencia General Dante Mallma Auqui
---	---	--

Nota: Elaboración propia (2019)

#### 4.2.3.3. Roles y responsabilidades en el sistema de gestión ambiental

La alta dirección debe definir y comunicar los roles y responsabilidades dentro del sistema de gestión ambiental, con el fin de distribuir más nunca transferir la responsabilidad de responder por la organización.

En la siguiente tabla se describen los roles, responsabilidades de cada puesto o cargo con el sistema.

**Tabla 12**

Roles y responsabilidades dentro del sistema de gestión ambiental

<b>Rol</b>	<b>Autoridad</b>	<b>Responsabilidad</b>
<b>Gerente General Corporativo</b>	Ejecutar, o mantener e implementar el plan de SGA en la empresa.	Disponer de recursos económicos para la implementación. Aprobar la documentación del SGA en relación de sus procedimientos. Verificar las estrategias de mejora continua. Aprobar el programa anual de auditoría interna y externa.
<b>Gerente de Talento Humano</b>	Comunicar a todos los colaboradores.	Responsable de brindar personal con las competencias por área y capacitar a los colaboradores acerca del SGA.
<b>Gerente de Operaciones</b>	Realizar cambios necesarios en el SGA.	Gestionar y revisar la documentación relacionada con el SGA y el monitoreo de los procesos y/o actividades de control en la producción.
<b>Gerente de Marketing y Ventas</b>	Mantener la documentación disponible y actualizada en las sedes.	Logística, almacén del control documentario físicos y virtuales.

---

<b>Gerente Administrativa de Contabilidad y Finanzas</b>	Comunicar a los colaboradores.	Monitorear los costos de los recursos implementados.
<b>Jefe de Operaciones</b>	Realizar cambios necesarios en la producción.	Supervisar a su personal en la ejecución de los procedimientos y la generación de registros de su labor.
<b>Gestores de tiendas / Supervisor de SGA en las sedes</b>	Controlar el cumplimiento del SGA y comunicar cualquier inconveniente o mejora al área operaciones.	Supervisar actividades relacionadas a la gestión ambiental como segregación de residuos, mantenimientos de equipos, gestión adecuada del consumo de energía eléctrica o agua.  Realizar controles de los indicadores medioambientales en los procesos.
<b>Trabajadores de restaurantes</b>	Comunicar al jefe inmediato o gestor de tienda cualquier inconveniente.	Cumplir con la ejecución adecuada de los indicadores ambientales que se encuentran en sus áreas de trabajo. Comunicar cualquier incidente o accidente ambiental durante las operaciones diarias.  Realizar sugerencias, comentarios o fallas que pueden contribuir a la mejora.
<b>Varios</b>	Informar a los colaboradores cualquier inconformidad detectada.	

---

Nota: Elaboración propia (2019)

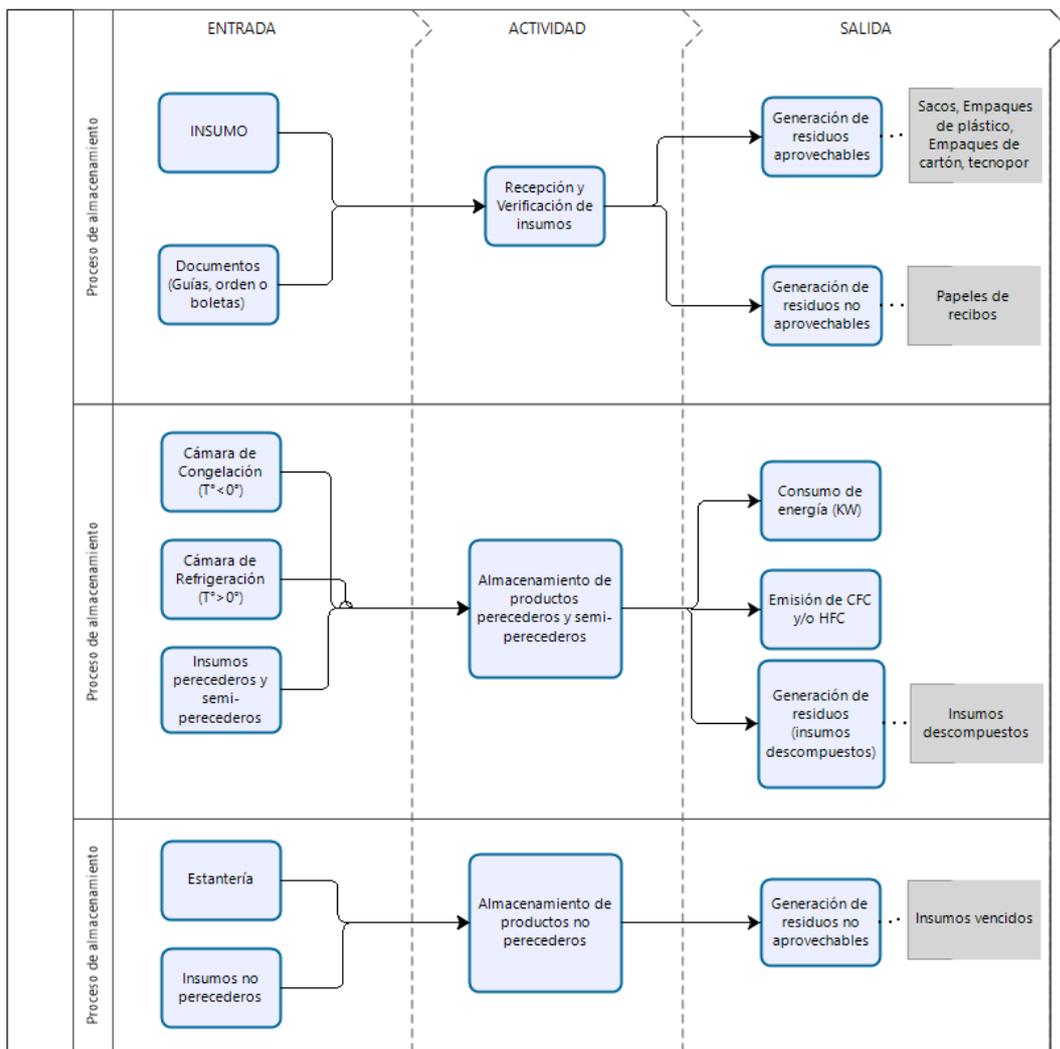
#### 4.2.4. Planificación

##### 4.2.4.1. Identificación y evaluación de los aspectos e impactos ambientales

En la tabla se muestran la identificación de los procesos bajo los elementos de entrada y salida de cada actividad. Existe un procedimiento para identificar y evaluar aspectos ambientales el cual se encuentra anexo.

**Figura 9**

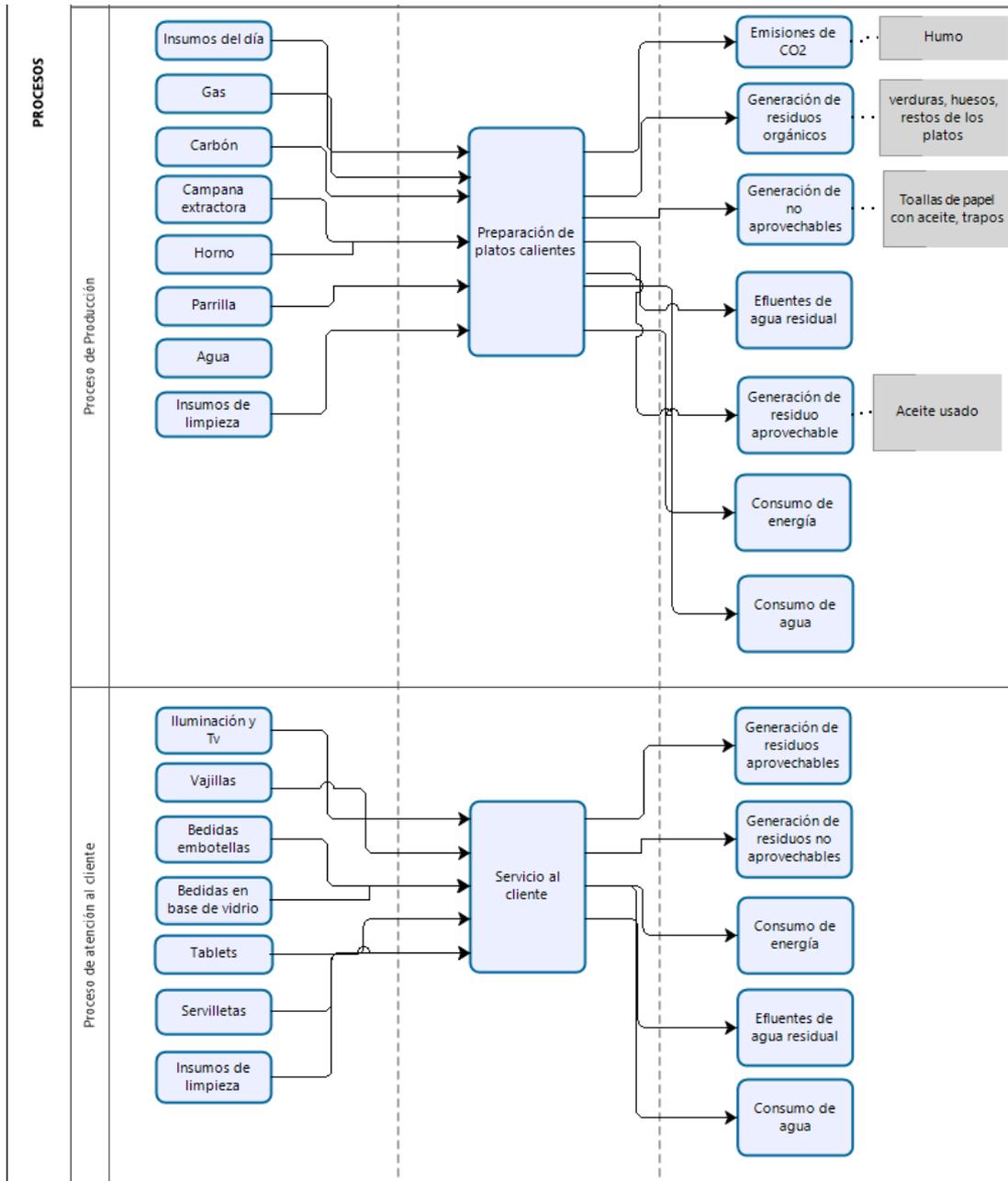
Mapa de procesos



Nota: Elaboración propia (2019)

Figura 10

Mapa de procesos



Nota: Elaboración propia (2019)

Figura 11

Identificación de aspectos e impactos ambientales

		FORMULARIO										CODIGO	FR-SGA-002														
MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE ASPECTOS AMBIENTALES												REVISIÓN	00														
CLASE	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO																										
A	Alto																										
B	Medio																										
C	Bajo																										
PROYECTO:	PRODUCTIVO	GERENCIA / SUPERINTENDENCIA / EFATURA DE AREA	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO																								
N°	ACTIVIDAD, DESARROLLO, INSTALACION, PRODUCTO O SERVICIO	FUENTE DE RIESGO Peligro o Aspecto Ambiental	CONSECUENCIA Daño, Enfermedad o Impacto Ambiental (Riesgo / Oportunidad)	CONTROLES EXISTENTES (ACTUALES)					FACTORES DEL RIESGO					Riesgo Actual	CONTROLES ADICIONALES A IMPLEMENTARSE, CAMBIO O MEJORA DE LOS CONTROLES EXISTENTES (Una vez implementado el control adicional, se deberá colocar en Controles Existentes)				FACTORES DEL RIESGO					RIESGO RESIDUAL (después de controles adicionales)			
				ELIMINACIÓN (fuente de riesgo / riesgo)	SUSTITUCIÓN / MINIMIZACIÓN DEL EFECTO	CONTROLES DE INGENIERÍA	CONTROLES ADMINISTRATIVOS / SERIALIZACIÓN / ADVERTENCIA	Probabilidad de ocurrencia Ambiental	Resultado Legal	Frecuencia	Afectación a partes interesadas	Controles	Am		ELIMINACIÓN (fuente de riesgo / riesgo)	SUSTITUCIÓN / MINIMIZACIÓN DEL EFECTO	CONTROLES DE INGENIERÍA	CONTROLES ADMINISTRATIVOS / SERIALIZACIÓN / ADVERTENCIA	Probabilidad de ocurrencia Ambiental	Resultado Legal	Frecuencia	Afectación a partes interesadas	Controles		Am		
1	PROCESO DE RECEPCIÓN DE INSUMOS Y ALMACENAMIENTO	Generación de residuos sólidos	Contaminación del suelo y/o agua					1	1	10	5	10	10	37	Los residuos deben ser eliminados de acuerdo a lo establecido por el cliente o la norma legal	-	-	-	Panel Informativo de Puntos de acopio	1	1	1	5	1	1	10	
		Consumo de energía	Disminución de Recursos Naturales					10	5	1	10	1	10	37	-	-	-	Registro de insumos fijos de día Registro de des congelación Capacitación del uso racional de los equipos eléctricos y/o industriales. Menor ingreso a las edificaciones durante el día	10	1	1	10	1	1	24		
		Derame de insumos químicos de limpieza	Contaminación de agua					1	1	1	5	1	10	19	-	Se preferirá el uso de productos ambientalmente amigables	-	-	-	-	1	1	1	5	1	5	14
		Generación de residuos sólidos peligrosos	Contaminación de suelo y/o agua					1	1	10	1	10	10	38	Los residuos deben ser eliminados de acuerdo a lo establecido por el cliente o la norma legal	-	-	-	Panel Informativo de Puntos de acopio Implementación de tachos de basura según colores de la NTP	1	1	5	1	10	1	19	

Nota: Elaboración propia (2019)

Figura 12

Identificación de aspectos e impactos ambientales

PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PLATOS CALIENTES Y FRÍOS	Consumo de energía	Disminución de Recursos Naturales						10	5	1	10	1	10	37	-	-	-	Capacitación del Uso racional de los equipos eléctricos y/o industriales.	10	1	1	10	1	5	28	
	Consumo de agua	Disminución de Recursos Naturales						5	5	1	10	1	10	32	-	-	-	Capacitación y sensibilización sobre el uso eficiente del agua	5	5	1	10	1	5	27	
	Generación de lodos de trampa grasa	Contaminación del agua					Programa de mantenimiento de trampa grasas	5	1	1	5	5	5	22	-	-	-	Instructivo de mantenimiento y limpieza de trampa grasas	5	1	1	5	1	1	14	
	Emisión de gases	Contaminación del aire						10	5	10	10	10	10	55	Implementación de hornos ecológicos	-	-	-	Monitoreo de emisión de gases	10	5	10	10	5	5	45
	Generación de residuos sólidos	Contaminación de suelo y/o agua						1	1	10	10	10	10	42	Los residuos deben ser eliminados de acuerdo a lo establecido por el cliente o la norma legal	-	-	-	Panel Informativo de Puntos de acopio	1	1	1	5	1	1	10
	Generación de residuos sólidos peligrosos	Contaminación de agua						1	1	10	1	10	10	33	Los residuos deben ser eliminados de acuerdo a lo establecido por el cliente o la norma legal	-	-	-	Panel Informativo de Puntos de acopio	1	1	5	10	1	1	19
PROCESO DE SERVIDO AL CLIENTE	Generación de residuos sólidos	Contaminación del suelo y/o agua						1	1	10	10	10	42	Los residuos deben ser eliminados de acuerdo a lo establecido por el cliente o la norma legal	-	-	-	Panel Informativo de Puntos de acopio	1	1	1	5	1	1	10	
	Consumo de agua	Disminución de Recursos Naturales						5	5	1	10	1	10	32	Implementación de broquillas ahorradoras o ahorradoras de agua para los baños.	-	-	-	Panel informativo de consumo de agua	5	5	1	10	1	5	27
	Consumo de energía	Disminución de Recursos Naturales						10	5	1	10	1	10	37	Implementación de sistemas de doble descarga en los tanques de inodoros	-	-	-	Capacitación del Uso racional de los equipos eléctricos y/o industriales.	10	1	1	10	1	5	28
	Consumo de papel	Disminución de Recursos Naturales						1	1	1	10	1	10	24	Se preferirá el uso de productos ambientalmente amigables	-	-	-	Panel informativo del consumo adecuado del papel	1	1	1	10	1	5	19
	Descarga de aguas residuales	Contaminación del agua						5	5	10	5	1	10	36	Minimizar el uso de detergentes o Uso de productos biodegradables	-	-	-	-	5	5	5	5	1	5	26

Nota: Elaboración propia (2019)

Figura 13

Identificación de aspectos e impactos ambientales

DESCONDELMIENTO DE INSUMOS	Generación de residuos sólidos	Contaminación del suelo y/o agua						1	1	10	10	5	10	37	-	-	-	Panel Informativo de Puntos de acopio Implementación de tachos de basura según colores de la NTP	1	1	1	5	1	1	10
	Derrame de insumos químicos de limpieza	Contaminación de agua						1	1	1	10	1	10	24	-	-	-		1	1	1	10	1	10	24
LAVADO, ENJUAGUE Y DESINFECCIÓN DE MENAJE, VAJILLA Y UTENSILIOS	Descarga de aguas residuales	Contaminación de agua						5	5	10	10	1	10	41	-	Minimizar el uso de detergentes o Uso de productos biodegradables	-		1	5	5	10	1	5	27
	Generación de residuos sólidos	Contaminación del suelo y/o agua						1	1	10	10	5	10	37	-	-	-	Panel Informativo de Puntos de acopio Implementación de tachos de basura según colores de la NTP	1	1	1	5	1	1	10
	Derrame de insumos químicos de limpieza	Contaminación de agua						1	1	1	10	1	10	24	-	-	-		1	1	1	10	1	10	24
LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE ÁREAS, SUPERFICIES DE COCINA Y SALÓN DE CLIENTES	Descarga de aguas residuales	Contaminación de agua						5	5	10	10	1	10	41	-	Minimizar el uso de detergentes o Uso de productos biodegradables	-		1	5	5	10	1	5	27
	Generación de residuos sólidos	Contaminación del suelo y/o agua						1	1	10	10	5	10	37	-	-	-	Panel informativo de Puntos de acopio IN-SGA-00 Estándar Puntos de acopio de residuos sólidos	1	1	1	5	1	1	10
	Derrame de insumos químicos de limpieza	Contaminación de agua						1	1	1	10	1	10	24	-	-	-		1	1	1	10	1	10	24
MANEJO Y TRANSPORTE DE RESIDUOS A PUNTOS DE ACOPIO	Generación de residuos sólidos	Contaminación del suelo y/o agua						1	1	10	10	5	10	37	-	Implementación de tachos de basura de 170 l según colores de la NTP	-	Panel informativo de Puntos de acopio IN-SGA-00 Estándar Puntos de acopio de residuos sólidos	1	1	1	5	1	1	10
	Potencial derrame de residuos orgánicos	Contaminación del suelo y/o agua						1	1	1	10	5	10	28	-	Uso de tachos de basura con ruedas	-		1	1	1	10	5	10	28
TRABAJO DE OFICINA DEL GESTOR	Generación de residuos sólidos	Contaminación del suelo y/o agua						1	1	10	10	5	10	37	-	-	-	Panel Informativo de Puntos de acopio	1	1	1	5	1	1	10
	Consumo de energía	Disminución de Recursos Naturales						10	5	1	10	1	10	37	-	-	-	Capacitación y sensibilización sobre el uso eficiente de la energía	10	1	1	10	1	5	28
	Consumo de papel	Disminución de Recursos Naturales						1	1	1	10	1	10	24	-	Uso de papel reciclado	-	Panel informativo sobre el consumo adecuado de papel	1	1	1	10	1	5	19

Nota: Elaboración propia (2019)

Después de la evaluación de los aspectos ambientales se identificaron los riesgos ambientales en el proceso de producción donde se identifican los riesgos significativos que se evidencian con la categoría alta de color rojo.

En resumen, se agrupa en un listado los riesgos significativos en la figura 14.

## Figura 14

Lista de riesgos significativos en el ambiente

LISTA DE FUENTES DE RIESGO SIGNIFICATIVAS			
POLLOS Y PARRILLAS "EL MESON" - SEDE OPEN PLAZA HUANCAYO			
FUENTES DE RIESGO SIGNIFICATIVAS DE AMBIENTE			
N°	AREAS	FUENTES DE RIESGO SIGNIFICATIVAS	POTENCIAL CONSECUENCIAS (DAÑOS O PERDIDAS)
1	OPERATIVA	Generación de residuos sólidos	Contaminación de suelo y/o agua
2	OPERATIVA	Generación de residuos sólidos peligrosos	Contaminación de suelo y/o agua
3	OPERATIVA	Consumo de energía	Disminución de Recursos Naturales
4	OPERATIVA	Consumo de agua	Disminución de Recursos Naturales
5	OPERATIVA	Emisión de gases	Contaminación del aire

Nota: Elaboración propia (2019)

A continuación, se explicará el impacto ambiental que produce la empresa:

### Generación de residuos sólidos

Se encuentran los residuos orgánicos, aprovechables y no aprovechables debido al volumen generado y considerando su disposición final, tienen una gran responsabilidad por parte de la organización con el manejo y el cumplimiento con las normas legales. Como ejemplo de los residuos visualizados fueron, en la

categoría de orgánicos netamente el residuo de las verduras, pollos, huesos o sobras de restos de comida; en residuos aprovechables que se encuentra en mayor proporción son los aceites usados por la fritura de papás, volumen de baldes, en mínima proporción de botellas de vidrio, cartones y papeles. Dentro de los residuos no aprovechables podemos encontrar las envolturas de insumos, residuos generados por los comensales, residuos de papeles de los servicios higiénicos, guantes, cofias, entre otros.

#### Generación de residuos sólidos peligrosos

Aquí se encuentran los residuos de los insumos químicos como detergentes o blanqueadores, los cuales tienen como residuo sus envases; también podemos encontrar los residuos de pilas, focos, tintas de impresoras, entre otros.

#### Consumo de energía eléctrica

Este aspecto se encuentra en toda la sede, pero en mayor consumo en el área de almacén por las cámaras de refrigeración y congelación, siguiendo a este la iluminación del local y el uso de las extractoras que se usan todo el día.

#### Consumo de agua

Se da en mayor proporción y sin restricción alguna la adecuada limpieza y desinfección de los insumos, vajillas, utensilios, lavado de trapos de limpieza, etc.

#### Emisión de gases

En el área de cocina para la elaboración de los platos calientes se usa el horno con los insumos de materia prima leña y carbón lo cual genera gases de combustión que se dirigen al medio ambiente.

#### 4.2.4.2. Requisitos legales y otros compromisos

En la siguiente tabla se menciona los requisitos legales identificados para el rubro y sector de la empresa Pollos y Parrillas “El Mesón”.

**Tabla 13**

Requisitos legales

<b>ASPECTO AMBIENTAL</b>	<b>REQUISITO LEGAL</b>	<b>CONTROLES ACTUALES</b>
<b>Generación de residuos sólidos</b>	NTP 900.58-2019. Gestión de Residuos. Códigos de colores para el almacenamiento de residuos sólidos.	Cuenta con los almacenamientos adecuados según los colores
	Reglamento de aplicación de infracciones y sanciones administrativas de la municipalidad provincial de Huancayo	Los tachos de basura en el área de la cocina cuentan con tapas.
	D.L N° 1278, Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos	Cuenta con un plan de manejo de residuos
<b>Descarga de efluentes</b>	NTS N° 142-MINSA/2018/DIGESA	Cuenta con un sistema de trampa de grasas y sistema de purificación de agua.
	Decreto Supremo N° 001-2015-VIVIENDA. Valores Máximos Admisibles (VMA) de las descargas de aguas residuales no domésticas en el sistema de alcantarillado sanitario	Responsabilidad del Centro Comercial del Open Plaza
<b>Generación de ruidos</b>	Resolución N° 009-2007-SUNASS-CD. Regulación de Tarifas del pago adicional por el exceso de concentración.	Se realiza el pago a centro comercial Open Plaza.
	Ordenanza Municipal N° 418-MPH/CM, Ordenanza Municipal Regulatoria de la Supresión y Limitación de los Ruidos Nocivos y Molestos. (2010)	No cuenta con control

Nota: Elaboración propia (2019)

#### 4.2.4.3. Objetivos y metas

Con base en la política ambiental la empresa ha establecido objetivos ambientales a fin del cumplimiento de estas. Donde se programan las actividades que se van a realizar para conseguir el éxito de estas.

Para optimizar el consumo del agua, se propuso las siguientes iniciativas como indica en la figura 15: programar y ejecutar mejoras en las áreas de consumo de agua, programar y supervisar la limpieza de las trampas de grasas, sensibilizar en el uso de agua e implementar paneles informativos en el consumo de agua. Además, como meta se cuantifica el consumo de agua mensual para lograr disminuir el 1% de los costos.

Para minimizar las emisiones generadas, se propuso las siguientes iniciativas como indica en la figura 16: programar y ejecutar mejoras en las áreas de cocina, programar y supervisar la limpieza de hornos, implementar un programa de monitoreo de emisiones de calidad de aire, optimizar el uso de carbón y leña. Además, como meta se cuantifica las emisiones gaseosas mensuales bajo la cantidad de consumo de carbón y leña.

Para optimizar el consumo de energía, se propuso las siguientes iniciativas como indica en la figura 17: Implementar formularios de registros de temperatura de congelación y refrigeración, implementar el registro de insumos fríos del día, capacitar sobre el uso eficiente o racional de equipos eléctricos y/o industriales y sensibilizar el uso de energía eléctrica en la sede. La meta es cuantificar el consumo mensual de energía eléctrica para disminuir el 3% de los costos en el consumo de energía sobre la venta.

Para mejorar la gestión de residuos sólidos generados, se propuso las siguientes iniciativas como indica en la figura 18: elaborar e implementar el plan de manejo de residuos sólidos, establecer los puntos de acopio y paneles informativos de la segregación, capacitar al personal sobre la segregación de los residuos sólidos. La meta es cuantificar el consumo mensual de residuos orgánicos y la venta de residuos orgánicos.

Estos objetivos y metas son medibles, además contribuyen al cumplimiento de nuestro compromiso de minimizar y prevenir nuestros impactos y cumpliendo los requisitos legales. Estos se han establecidos anualmente y tienen un seguimiento para la revisión.

**Figura 15**

Objetivos y metas de la optimización del recurso de agua

		FORMULARIO											CÓDIGO	FR-SGA-006			
		OBJETIVOS, METAS E INICIATIVAS											REVISIÓN	00			
ÁREA	OBJETIVO ESPECÍFICO DEL ÁREA	META(S)															
OPERATIVA - SEDE OPEN PLAZA	Optimizar el consumo del agua	Cuantificar el consumo mensual de agua en la Sede Open Plaza Huancayo (m3 y/o soles) Disminuir el 1% de los costos en el consumo de agua sobre la demanda															
INICIATIVAS	RESPONSABLE (Nombre y cargo)	2019												ACUMULADO ANUAL (%)	OBSERVACIONES		
		SEG.	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV			DIC	
Programar y ejecutar mejoras en las áreas de consumo de agua	Gestor de restaurante	P									100%				100%		
		A									100%				100%		
Programar y supervisar la limpieza de las trampas de grasa	Jefe de Cocina	P								20%	20%	20%	20%	20%	100%		
		A								20%	20%	20%	20%	20%	100%		
Sensibilizar en el uso de agua	Jefe de Cocina	P								50%				50%	100%		
		A								50%				50%	100%		
Implementar paneles informativos en el consumo de agua	Gerencia Operativa	P									100%				100%		
		A									100%				100%		
		P													0%		
		A													0%		
		Total: P												100%	% Total de avance del objetivo		
		Total: A												100%		<b>100%</b>	
P: VALOR PROGRAMADO												A: VALOR ACUMULADO DE CUMPLIMIENTO					
INDICADOR	$\% = ((m3 \text{ mes anterior} - 3 \text{ mes actual}) / m3 \text{ mes anterior}) \times 100\%$	Consumo Mensual anterior	82303	85489	88394	91266	93988	97287	100101	103398	106820	109589	111876	115198			
		Consumo Mensual actual	85489	88394	91266	93988	97287	100101	103398	106820	109589	111876	115198	119123			
		INDICADOR	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	3%	3%			
VALOR(ES) O DESEMPEÑO BASE (valor en un periodo o fecha determinada)	promedio																
MEDIOS O RECURSOS PARA LOGRAR EL OBJETIVO (Económicos, infraestructura, personal, capacitaciones, etc.)		GERENCIA RESPONSABLE											FRECUENCIA SEGUIMIENTO				
Materiales= S/. 431.9 Mano de Obra = S/.		Gerencia de Operaciones											Mensual				
Aprobador y Responsable del Seguimiento	Franco Porras		Fecha de aprobación:				01/07/2019				Fecha de actualización:		20/12/2019				

Nota: Elaboración propia de los objetivos, metas e iniciativas para el recurso de agua en el programa de Excel (2019)

**Figura 16**

**Objetivos y metas de la minimización de emisiones**

		FORMULARIO												CÓDIGO	FR-SGA-006				
		OBJETIVOS, METAS E INICIATIVAS												REVISIÓN	00				
ÁREA	OBJETIVO ESPECÍFICO DEL ÁREA	META(S)																	
OPERATIVA - SEDE OPEN PLAZA	Minimizar las emisiones generados en el local	Cuantificar las emisiones gaseosas mensual Cantidad mensual del carbón y leña																	
INICIATIVAS	RESPONSABLE (Nombre y cargo)	AÑO	2019												ACUMULADO ANUAL (%)	OBSERVACIONES			
		SEG.	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC					
Programar y ejecutar mejoras en las áreas de cocina	Gestor de restaurante	P											100%				100%		
		A												0%					0%
Programar y supervisar la limpieza de los hornos	Jefe de Cocina	P											20%	20%	20%	20%	100%		
		A												20%	20%	20%	20%		100%
Implementar un programa de monitoreo de emisiones de calidad de aire	Jefe de Cocina	P											33%		33%		100%		
		A																	0%
Optimizar el uso de carbón y leña	Gerencia Operativa	P												100%			100%		
		A													30%				30%
		P															0%		
		A															0%		
												<b>Total: P</b>	<b>100%</b>	<b>% Total de avance del objetivo</b>	<b>33%</b>				
												<b>Total: A</b>	<b>33%</b>						
P: VALOR PROGRAMADO												A: VALOR ACUMULADO DE CUMPLIMIENTO							
INDICADOR	Cantidad de multas generadas por las emisiones	LMP superados																	
		Multas																	
		Ganancia																	
VALOR(ES) O DESEMPEÑO BASE (valor en un periodo o fecha determinada)	0 multas																		
MEDIOS O RECURSOS PARA LOGRAR EL OBJETIVO (Económicos, infraestructura, personal, capacitaciones, etc.)		GERENCIA RESPONSABLE										FRECUENCIA SEGUIMIENTO							
		Gerencia de Operaciones										Mensual							
Aprobador y Responsable del Seguimiento	Franco Porras	Fecha de aprobación:	20/06/2019					Fecha de actualización:	20/12/2019										

Nota: Elaboración propia de los objetivos, metas e iniciativas para el recurso de agua en el programa de Excel (2019)

**Figura 17**

**Objetivos y metas de la optimización del consumo de energía**

		FORMULARIO												CÓDIGO	FR-SGA-006		
		OBJETIVOS, METAS E INICIATIVAS												REVISIÓN	00		
ÁREA	OBJETIVO ESPECÍFICO DEL ÁREA	META(S)															
OPERATIVA - SEDE OPEN PLAZA	Optimizar el consumo de energía	Cuantificar el consumo mensual de energía eléctrica en la Sede Open Plaza Huancayo (kw y/o soles) Disminuir el 3% de los costos en el consumo de energía eléctrica sobre la venta															
INICIATIVAS	RESPONSABLE (Nombre y cargo)	AÑO SEG.	2019												ACUMULADO ANUAL (%)	OBSERVACIONES	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC			
Implementar formularios de registros de temperatura de congelación y refrigeración	Gestor de restaurant	P						100%								100%	
		A						100%								100%	
Implementar el registro de insumos frios del día	Personal de almacen	P							100%							100%	
		A							100%							100%	
Capacitación sobre el uso eficiente o racional de equipos eléctricos y/o industriales.	Jefe de Cocina	P								50%				50%		100%	
		A								50%				50%		100%	
Sensibilizar el uso de la energía electrica en la sede	Gestor de restaurant	P											100%			100%	
		A											100%			100%	
		P														0%	
		A														0%	
												Total: P	100%	% Total de avance del objetivo	<b>100%</b>		
												Total: A	100%				
P: VALOR PROGRAMADO			A: VALOR ACUMULADO DE CUMPLIMIENTO														
INDICADOR	%=(m3 mes anterior-3 mes actual)/m3 mes anterior)x100%	Consumo Mensual anterior	82303	85489	88394	91266	93988	97287	100101	103398	106820	109589	111876	115198			
		Consumo Mensual actual	85489	88394	91266	93988	97287	100101	103398	106820	109589	111876	115198	119123			
		INDICADOR	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	3%	3%		
VALOR(ES) O DESEMPEÑO BASE (valor en un periodo o fecha determinada)	% designado para el consumo de energía sobre la ventas (																
MEDIOS O RECURSOS PARA LOGRAR EL OBJETIVO (Económicos, infraestructura, personal, capacitaciones, etc.)			GERENCIA RESPONSABLE										FRECUENCIA SEGUIMIENTO				
Materiales= S/. 431.9 Mano de Obra = S/.			Gerencia de Operaciones										Mensual				
Aprobador y Responsable del Seguimiento	Julio Gomez P.		Fecha de aprobación:	20/06/2019				Fecha de actualización:	20/12/2019								

Nota: Elaboración propia de los objetivos, metas e iniciativas para el consumo de energía en el programa de Excel (2019)

**Figura 18**

**Objetivos y metas de la gestión de residuos**

		FORMULARIO												CÓDIGO	FR-SGA-006				
OBJETIVOS, METAS E INICIATIVAS														REVISIÓN	00				
ÁREA	OBJETIVO ESPECÍFICO DEL ÁREA											META(S)							
OPERATIVA - SEDE OPEN PLAZA	Mejorar la gestión de residuos sólidos generados											Cuantificar el consumo mensual de residuo orgánico en la Sede Open Plaza Huancayo (Kg) Generar ingresos de ventas de residuos orgánicos							
INICIATIVAS	RESPONSABLE (Nombre y cargo)	2019												ACUMULADO ANUAL (%)	OBSERVACIONES				
		SEG.	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV			DIC			
Elaborar e Implementar el plan de manejo de residuos sólidos	Gerencia Operativa	P						100%								100%			
		A						100%								100%			
Establecer los puntos de acopio y paneles informativos de la segregación	Gestores de restaurantes	P						100%								100%			
		A						100%								100%			
Capacitar al personal sobre la segregación de los residuos sólidos y sobre el plan de manejo	Gestores de restaurantes	P							50%		50%					100%			
		A							50%		50%					100%			
Capacitar al personal por la Gerencia de operaciones o jefes de área	Gerencia Operativa /Jefes de área	P						100%								100%			
		A						100%								100%			
		P														0%			
		A													0%				
														Total: P	100%	% Total de avance del objetivo	<b>100%</b>		
														Total: A	100%				
P: VALOR PROGRAMADO														A: VALOR ACUMULADO DE CUMPLIMIENTO					
INDICADOR	Ingresos por ventas de residuos orgánicos	Mensual, Kg Residuos Orgánicos						15	18	16	20	22	24	28					
		precio por kilo (S/.)							2	2	2	2	2	2	2				
		Ventas (S/.)							30	36	32	40	44	48	56				
INDICADOR	Ingresos por ventas de aceites usados	Mensual, Lt						24	24	24	24	24	24	24					
		precio por litros (S/.)																	
		Ventas (S/.)																	
VALOR(ES) O DESEMPEÑO BASE (valor en un periodo o fecha determinada)																			
MEDIOS O RECURSOS PARA LOGRAR EL OBJETIVO (Económicos, infraestructura, personal, capacitaciones, etc.)							GERENCIA RESPONSABLE							FRECUENCIA SEGUIMIENTO					
MATERIALES= S/. 3300 PERSONAL= S/. 800							Gerencia de Operaciones							Mensual					
Aprobador y Responsable del Seguimiento			Franco Porras				Fecha de aprobación:			22/08/2019				Fecha de actualización:			20/12/2019		

Nota: Elaboración propia de los objetivos, metas e iniciativas para la gestión de residuos en el programa de Excel (2019)

#### **4.2.5. Apoyo**

##### 4.2.5.1. Recursos

##### 4.2.5.2. Información documentada

Con base en la norma, la organización soporta su sistema de gestión ambiental y el alcance de los resultados deseados en información documentada, controlada y actualizada. Por ello, la empresa cuenta con un procedimiento control documentario, anexo.

#### **4.2.6. Operación**

La organización estableció, implementó, controla y mantiene sus procesos necesarios para asegurar el resultado deseado del sistema de gestión ambiental. Por ello cuenta con los siguientes registros y procedimientos:

Plan de manejo de residuos.

Puntos de acopio.

Instructivo de limpieza de canaletas.

Programa de mantenimiento de trampa de grasas.

Registro de control de descongelación.

Registro de control de desinfección.

Registro de control de consumo de agua.

Registro de control de consumo de energía eléctrica.

Registro de reporte diario de manejo de residuos.

Registro de consolidado mensual de manejo de residuos.

## Plan de respuestas ante emergencia.

### 4.2.7. Evaluación del desempeño

#### 4.2.7.1. Evaluación del cumplimiento

La empresa es responsable del monitorear constantemente el impacto ambiental generado. Este seguimiento tiene registro para la documentación adecuada y las actas de reuniones con los colaboradores para informar la situación del sistema periódicamente.

#### 4.2.7.2. Auditorías internas

Se cumple con el requerimiento de la norma ISO 14001:2015, teniendo como evidencia el registro de un programa anual de auditoría, registro de auditoría interna y el formato de informe de auditoría.

### Figura 19

#### Programa anual de auditorías

Bienes y Familias <b>el MESON</b>		FORMULARIO CORPORATIVO								CÓDIGO	FC-SGA-016												
		PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIAS								REVISIÓN	00												
Objetivo:	Evaluar el Sistema de Gestión Ambiental, para determinar mejoras y lograr optimizar su eficacia.																						
Alcance:	Áreas productivas de las Cadenas de Pollos y Parrillas "EL MESON"																						
Sede:	Open Plaza - Huancayo	Responsable de la actualización:	Roberto Flores					Fecha de última actualización:	31/10/2019														
Ubicación	Área / Procesos a Auditar	Tipo de Auditoría	Criterios / Requisitos o Norma a Auditar	Recurso	2019																		
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic							
Open Plaza - Huancayo	Áreas Operativas	Interna SGA	ISO 14001 Requisitos 6.1.2, y 6.1.3.	Se realizará con personal propio	P																		
Open Plaza - Huancayo	Áreas Operativas	Interna SGA	ISO 14001 Requisitos 6.2 y 7.5	Se realizará con personal propio	P																		
Open Plaza - Huancayo	Áreas Operativas	Interna SGA	ISO 14001:2015	Se realizará con personal propio	P																		

Nota: El alcance y la selección de auditores, se definirá en cada Plan de Auditoría

Nota: Elaboración propia del programa anual de auditoría en el programa de Excel (2019)

#### 4.2.7.3. Revisión por la dirección

Los resultados obtenidos permiten realizar comparaciones entre periodos y la adecuada toma de decisiones y acciones en la planificación del sistema de gestión ambiental, como la adecuación de recursos, cambios, alcance de los objetivos, desempeño, eficacia, oportunidades de mejora y comunicación relevante incluyendo las reclamaciones.

### **4.3. Resultados estadísticos**

#### **4.3.1. Análisis descriptivo**

##### 4.3.1.1. Cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental

Dentro de los ítems evaluados, se observa que existe un porcentaje elevado en la escala 5 “Totalmente de acuerdo” de 24.4% en el ítem SGA\_AE\_3; En la escala 4 “De acuerdo” el porcentaje más elevado de 41.5% en el ítem de SGA\_CO\_12. En la escala 3 “No opina” el porcentaje más elevado fue de 39% en el ítem SGA\_GP\_18. Dentro de la escala 2 “En desacuerdo” el porcentaje más elevado fue de 36.6% en el ítem SGA\_AE\_4, así también muestran porcentajes bajos de 14.6% en el ítem de cooperación SGA\_CO\_8. Por último, en la escala 1 “Totalmente en desacuerdo” el porcentaje más alto es de 26.8% en el ítem SGA\_CO\_8, mientras que en los ítems SGA\_AE\_1, SGA\_AE\_5, SGA\_GP\_16 el porcentaje es de 0%.

**Tabla 14**

Distribución de porcentajes del cuestionario de cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No Opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
SGA_AE_1	0,0%	24,4%	22,0%	34,1%	19,5%
SGA_AE_3	14,6%	22,0%	12,2%	26,8%	24,4%
SGA_AE_4	2,4%	36,6%	34,1%	22,0%	4,9%
SGA_AE_5	0,0%	22,0%	36,6%	31,7%	9,8%
SGA_AE_6	7,3%	19,5%	17,1%	34,1%	22,0%
SGA_CO_7	9,8%	26,8%	26,8%	22,0%	14,6%
SGA_CO_8	26,8%	14,6%	19,5%	17,1%	22,0%
SGA_CO_9	12,2%	26,8%	19,5%	26,8%	14,6%
SGA_CO_10	7,3%	22,0%	26,8%	36,6%	7,3%
SGA_CO_11	4,9%	19,5%	31,7%	34,1%	9,8%
SGA_CO_12	2,4%	22,0%	17,1%	41,5%	17,1%
SGA_GP_13	19,5%	22,0%	14,6%	29,3%	14,6%
SGA_GP_14	24,4%	22,0%	17,1%	19,5%	17,1%
SGA_GP_15	4,9%	29,3%	26,8%	29,3%	9,8%
SGA_GP_16	0,0%	17,1%	34,1%	36,6%	12,2%
SGA_GP_17	19,5%	19,5%	29,3%	9,8%	22,0%
SGA_GP_18	4,9%	31,7%	39,0%	17,1%	7,3%
SGA_GP_19	17,1%	24,4%	17,1%	29,3%	12,2%
SGA_GP_20	19,5%	19,5%	22,0%	19,5%	19,5%

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

**Figura 20**

Porcentaje de la escala de Likert en la cultura organizacional



Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

En la tabla 15 y figura 21 de frecuencia y porcentaje de la cultura organizacional en la empresa El Mesón, se puede observar que la cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental, el 26.8% considera que el rango bueno, mientras que el 48.8% considera que rango regular, así mismo el 24.4% considera que la cultura organizacional es mala.

**Tabla 15**

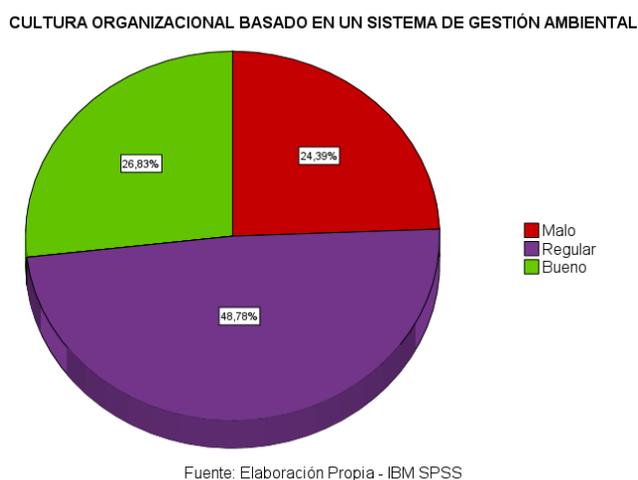
Frecuencia y porcentaje de la cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental

	Frecuencia	%
Malo	10	24,4%
Regular	20	48,8%
Bueno	11	26,8%

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

**Figura 21**

Distribución de porcentaje de la cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental



Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

En la tabla 16 y figura 22 de frecuencia y porcentaje del Alineamiento con la Estrategia en la empresa El Mesón, se puede observar que el 19.5% considera que es buena, mientras que el 53.7% considera que es regular, así mismo el 26.8% cree que el alineamiento con la estrategia es malo.

**Tabla 16**

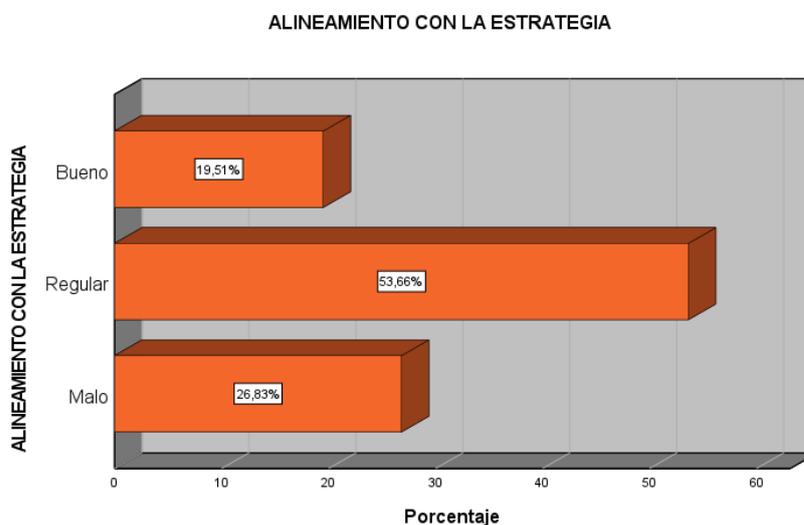
Frecuencia y porcentaje del alineamiento con la estrategia

	Frecuencia	%
Malo	11	26,8%
Regular	22	53,7%
Bueno	8	19,5%

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

**Figura 22**

Distribución de porcentaje del alineamiento con la estrategia



Fuente: Elaboración Propia - IBM SPSS

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

En la tabla 17 y figura 23 de frecuencia y porcentaje de la Cooperación en la empresa El Mesón, se puede observar que el 24.4% considera que es buena, mientras que el 51.2% considera que es regular, así mismo el 24.4% considera que es mala.

**Tabla 17**

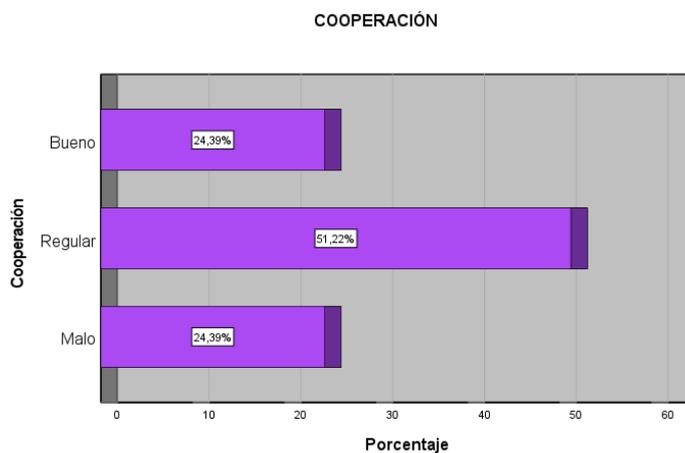
Frecuencia y porcentaje de la cooperación

	Frecuencia	%
Malo	10	24,4%
Regular	21	51,2%
Bueno	10	24,4%

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

**Figura 23**

Distribución de porcentaje de cooperación



Fuente: Elaboración Propia - IBM SPSS

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

En la tabla 18 y figura 24 de frecuencia y porcentaje de la gestión de procesos en la empresa El Mesón, se puede observar que el 26.8% considera que es buena, mientras que el 46.3% considera que es regular, así mismo el 26.8% cree que es mala.

**Tabla 18**

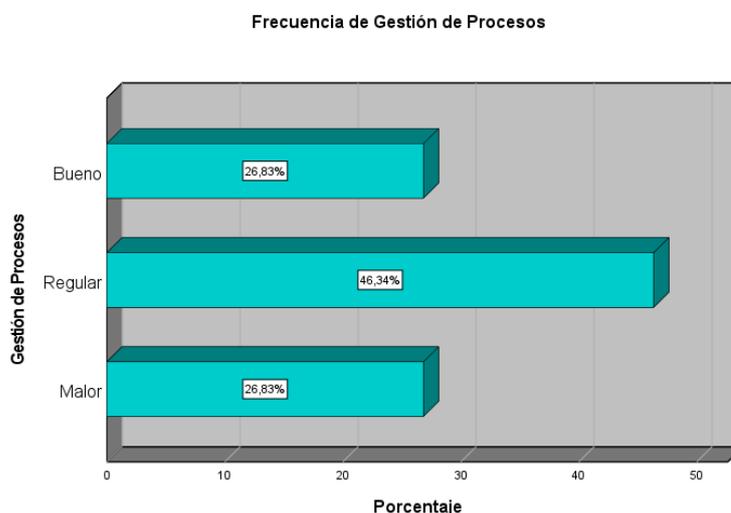
Frecuencia y porcentaje de gestión de procesos

	Frecuencia	%
Malo	11	26,8%
Regular	19	46,3%
Buena	11	26,8%

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

**Figura 24**

Distribución de porcentaje de gestión de procesos



Fuente: Elaboración Propia - IBM SPSS

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

#### 4.3.1.2. Desempeño organizacional

Dentro de los ítems evaluados, se observa que existe un porcentaje elevado en la escala 5 “Totalmente de acuerdo” de 22.0% en el ítem DO\_PR\_22 y DO\_PR\_24; En la escala 4 “De acuerdo” el porcentaje más elevado de 36.6% en el ítem de DO\_PR\_26 y DO\_PR\_29. En la escala 3 “No opina” el porcentaje más elevado fue de 24.4% en el ítem DO\_PR\_28. Dentro de la escala 2 “En desacuerdo” el porcentaje más elevado fue de 24.4% en el ítem DO\_PR\_21, así también muestran porcentajes bajos de 17.1% en el ítem de cooperación DO\_PR\_29. Por último, en la escala 1 “Totalmente en desacuerdo” el porcentaje más alto es de 22.0% en el ítem DO\_PR\_21, mientras que en los ítems DO\_PR\_22, y DO\_PR\_28 el porcentaje es de 9.8%.

**Tabla 19**

Distribución de porcentajes del cuestionario de desempeño organizacional

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No Opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
DO_PR_21	22,0%	24,4%	12,2%	24,4%	17,1%
DO_PR_22	9,8%	19,5%	19,5%	29,3%	22,0%
DO_PR_23	17,1%	22,0%	19,5%	29,3%	12,2%
DO_PR_24	19,5%	22,0%	17,1%	19,5%	22,0%
DO_PR_25	19,5%	22,0%	19,5%	24,4%	14,6%
DO_PR_26	12,2%	22,0%	17,1%	36,6%	12,2%
DO_PR_27	14,6%	22,0%	14,6%	31,7%	17,1%
DO_PR_28	9,8%	19,5%	24,4%	29,3%	17,1%
DO_PR_29	19,5%	17,1%	22,0%	36,6%	4,9%

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

**Figura 25**

Distribución de porcentaje de desempeño organizacional



Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

En la tabla 20 y figura 26 de frecuencia y porcentaje del desempeño Organizacional en la empresa El Mesón, se puede observar que el 26.8% considera que el rango es bueno, mientras que el 46.3% considera que es regular, así mismo el 26.8% considera que es mala.

**Tabla 20**

Frecuencia y porcentaje de desempeño organizacional

	Frecuencia	%
Malo	11	26,8%
Regular	19	46,3%
Bueno	11	26,8%

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

**Figura 26**

Distribución de porcentaje del desempeño organizacional



Fuente: Elaboración Propia - IBM SPSS

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

En la tabla 21 y figura 27 de frecuencia y porcentaje de productividad en la empresa El Mesón, se puede observar que el 24.4% considera que es buena, mientras que el 48.8% considera que es regular, así mismo el 26.8% cree que es mala.

**Tabla 21**

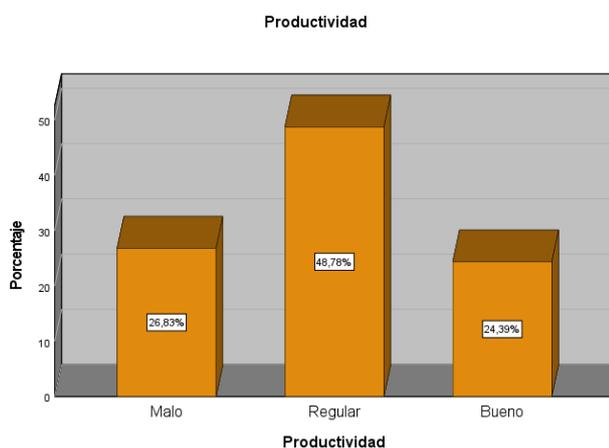
Frecuencia y porcentaje de productividad

	Frecuencia	%
Malo	11	26,8%
Regular	20	48,8%
Bueno	10	24,4%

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

**Figura 27**

Distribución de porcentaje de la productividad



Fuente: Elaboración Propia - IBM SPSS

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

En la tabla 22 y figura 28 de frecuencia y porcentaje de Satisfacción Laboral en la empresa El Mesón, se puede observar que el 14.6% considera que es buena, mientras que el 43.9% considera que es regular, así mismo el 41.5% cree que es mala.

**Tabla 22**

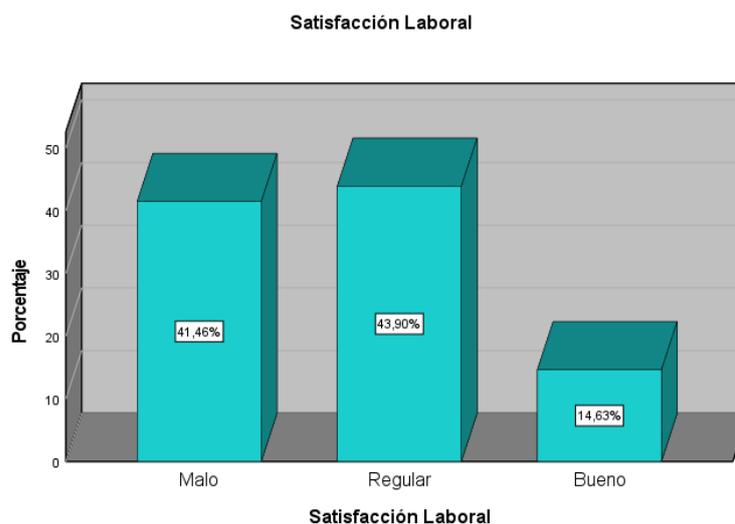
Frecuencia y porcentaje de satisfacción laboral

	Frecuencia	%
Malo	17	41.5%
Regular	18	43.9%
Bueno	6	14.6%

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

**Figura 28**

Distribución de porcentaje de la satisfacción laboral



Fuente: Elaboración Propia - IBM SPSS

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

En la tabla 23 y figura 29 de frecuencia y porcentaje de la comunicación interna en la empresa El Mesón, se puede observar que el 24.4% considera que es buena, mientras que el 48.8% considera que es regular, así mismo el 26.8% cree que es mala.

**Tabla 23**

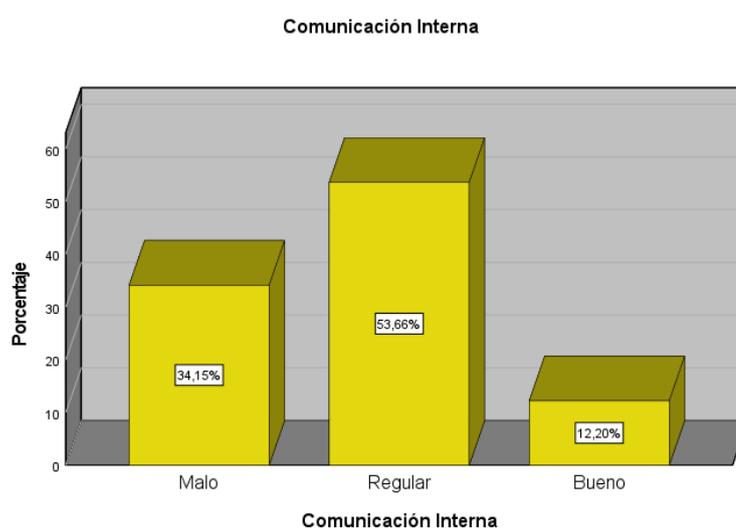
Frecuencia y porcentaje de comunicación interna

	Frecuencia	%
Malo	11	26,8%
Regular	20	48,8%
Bueno	10	24,4%

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

**Figura 29**

Distribución de porcentaje de comunicación interna



Fuente: Elaboración propia - IBM SPSS

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

En la tabla 24 y figura 30 de frecuencia y porcentaje de la eficiencia en la empresa El Mesón, se puede observar que el 31.7% considera que el índice es bueno, mientras que el 46.3% considera que es regular, así mismo el 22.0% cree que es mala.

**Tabla 24**

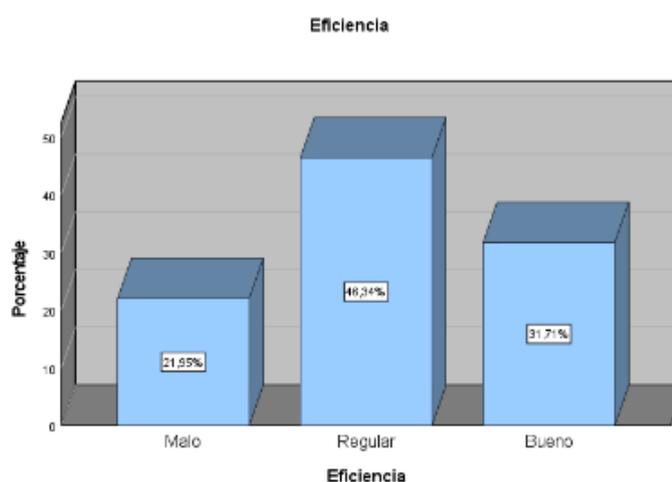
Frecuencia y porcentaje de eficiencia

	Frecuencia	%
Malo	11	22,0%
Regular	20	46,3%
Bueno	10	31,7%

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

**Figura 30**

Distribución de porcentaje de eficiencia



Fuente: Elaboración propia - IBM SPSS

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

En la tabla 25 y figura 31 de frecuencia y porcentaje de la eficacia en la empresa El Mesón, se puede observar que el 36.6% considera que el índice es bueno, mientras que el 46.3% considera que es índice es regular, así mismo el 17.1% cree que es mala.

**Tabla 25**

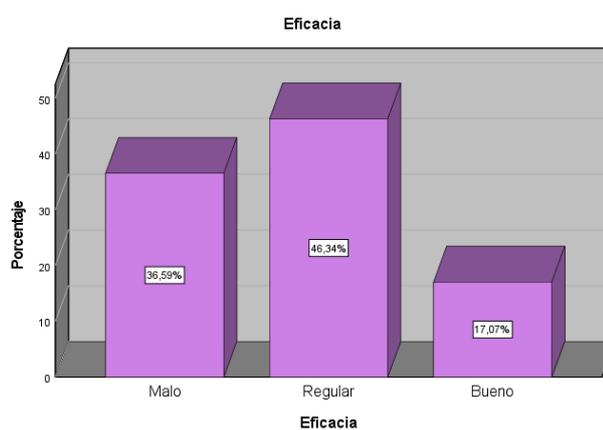
Frecuencia y porcentaje de eficacia

	Frecuencia	%
Malo	11	36,6%
Regular	20	46,3%
Bueno	10	17,1%

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

**Figura 31**

Distribución de porcentaje de eficacia



Fuente: Elaboración Propia - IBM SPSS

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

#### 4.3.2. Análisis de contrastación de hipótesis

**Ho:** no existe relación positiva entre valores y actitudes ecológicas y cultura organizacional basada en la implementación de un sistema de gestión ambiental ISO 14001:2015.

**Ha:** existirá relación positiva entre valores y actitudes ecológicas y cultura organizacional basada en la implementación de un sistema de gestión ambiental ISO 14001:2015.

**Tabla 26**

Correlación de valores ecológicos y cultura organizacional

			Cultura Organizacional	SGA_CO_7	SGA_CO_8
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,557**	,386*
		Sig. (bilateral)	.	,000	,013
	SGA_CO_7	Coefficiente de correlación	,557**	1,000	,311*
		Sig. (bilateral)	,000	.	,048
	SGA_CO_8	Coefficiente de correlación	,386*	,311*	1,000
		Sig. (bilateral)	,013	,048	.

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

Como se puede observar en la tabla 26, los ítems SGA\_CO\_7 y SGA\_CO\_7 que pertenecen a la dimensión de Cooperación con respecto a la dimensión de cultura organizacional, según la correlación de Rho Spearman de 0.557 y 0.386 existe una correlación positiva moderada y correlación positiva baja, teniendo una

significancia  $p=0.000$  y  $p=0.013$  ( $p<0.05$ ), el cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Confirmando que existe relación positiva entre valores y actitudes ecológicas y cultura organizacional basada en la implementación de un sistema de gestión ambiental ISO 14001:2015. Esta variación en la correlación de Rho Spearman se debe considerar por el tiempo reciente de la implementación del sistema de gestión ambiental en la empresa El Mesón.

**Tabla 27**

Correlaciones entre dimensiones

		AE	CO	GP	Productividad	Satisfacción	Comunicación	Eficiencia	Eficacia	
Rho de Spearman	AE	Coeficiente de correlación	1,000	,490**	,666**	,093	,096	,177	,071	,365**
		Sig. (unilateral)	.	,001	,000	,281	,276	,134	,329	,009
	CO	Coeficiente de correlación	,490**	1,000	,399**	,026	,153	,180	,051	,457**
		Sig. (unilateral)	,001	.	,005	,435	,170	,130	,377	,001
	GP	Coeficiente de correlación	,666**	,399**	1,000	,001	,172	,205	,058	,317*
		Sig. (unilateral)	,000	,005	.	,497	,141	,099	,358	,022
	Productividad	Coeficiente de correlación	,093	,026	,001	1,000	,518**	,354*	,562**	,437**
		Sig. (unilateral)	,281	,435	,497	.	,000	,012	,000	,002
	Satisfacción	Coeficiente de correlación	,096	,153	,172	,518**	1,000	,476**	,231	,194
		Sig. (unilateral)	,276	,170	,141	,000	.	,001	,073	,112
	Comunicación	Coeficiente de correlación	,177	,180	,205	,354*	,476**	1,000	,326*	,255
		Sig. (unilateral)	,134	,130	,099	,012	,001	.	,019	,054
	Eficiencia	Coeficiente de correlación	,071	,051	,058	,562**	,231	,326*	1,000	,460**
		Sig. (unilateral)	,329	,377	,358	,000	,073	,019	.	,001
	Eficacia	Coeficiente de correlación	,365**	,457**	,317*	,437**	,194	,255	,460**	1,000
		Sig. (unilateral)								

---

Sig. (unilateral)	,009	,001	,022	,002	,112	,054	,001	.
-------------------	------	------	------	------	------	------	------	---

---

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (unilateral).

Nota: Elaboración propia – IBM SPSS (2020)

En la tabla 27 de correlaciones entre dimensiones se puede observar que existe una correlación positiva entre las dimensiones que componen la variable de cultura organizacional. Los valores para las dimensiones de alimento con la estrategia mayor a 0.4 siendo una correlación positiva moderada con la dimensión de cooperación, así mismo la dimensión de gestión de procesos presenta una correlación positiva moderada de Rho de Spearman de 0.666 con la dimensión de alineamiento de la estrategia.

Para el caso de las dimensiones que pertenecen a la variable de desempeño organizacional existe una correlación positiva moderada entre ellas. Los valores para la dimensión de productividad con la dimensión de satisfacción laboral tienen una correlación positiva moderada de Rho Spearman 0.518, mientras que la dimensión de comunicación interna presenta una correlación positiva moderada con la satisfacción laboral con un coeficiente de Rho Spearman 0.476. Así mismo, la dimensión de eficiencia tiene una relación moderada con la dimensión de productividad y eficacia, con los siguientes coeficientes de Rho Spearman 0.562 y 0.460 respectivamente. La dimensión de eficacia tiene una relación moderada con la dimensión de cooperación, producción y eficacia con los siguientes coeficientes de Rho Spearman 0.457, 0.437 y 0.460 respectivamente.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

En la investigación de (Montiel Morán, 2015), se realizó un diagnóstico basado en la norma ISO 14001, de una gestión ambiental existente en la Industria Pesquera, obteniendo como resultado que el 26.88% se encuentra implementado, pero carece de políticas, objetivos y metas ambientales por la falta de designación de recursos para esta área. Comparando dichos resultados con la empresa El Mesón, los resultados de la interpretación de la lista de verificación nos indica que el 17% cumple con los requisitos; por el cual, podemos deducir que no cuenta con un sistema de gestión ambiental antes de su implementación. Las empresas de estos estudios muestran que ante el cumplimiento legal no es suficiente para poder tener integrado un sistema por sí sólo, la falta de documentación, acciones, compromiso y la mejora continua requieren un conjunto de procesos para planificar, hacer, verificar y actuar con la norma internacional para estandarizar procesos. El modelo del sistema propuesto fortalecerá el sistema de gestión ambiental y modelo de negocio sostenible y mejorando la productividad y generando ingresos con la valorización de sus recursos.

Según (Alanoca Yupanqui, 2017), menciona que existe una relación directa entre la gestión de calidad y la satisfacción laboral de los trabajadores significativa en los servicios de salud del Hospital María Auxiliadora en el año 2017 ( $Rho=0,789$  y  $p=0.000$ ); demostrándose que esta relación es alta entre las variables. Mientras

que en el estudio realizado la satisfacción laboral tiende tener una relación positiva moderada con la comunicación interna y la productividad con  $Rho=0.518$ ,  $p=0.000$  y  $Rho=0.476$ ,  $p=0.001$  respectivamente. Esto puede variar por el transcurso del tiempo y el fortalecimiento del sistema dentro de la empresa. Ya que en la empresa El Mesón, el tiempo de implementación fue de 6 meses previo a su implementación como tal por ende se explica que la comunicación entre las áreas de trabajo es constante.

En la investigación de Coaquira menciona que las prácticas de la calidad repercuten en las prácticas de gestión del conocimiento y liderazgo, a su vez estas variables tienen efecto de manera directa sobre el desempeño organizacional, que se relacionan de manera positiva significativa creando ventajas competitivas como mejores resultados según las demandas del entorno y a los propósitos internos de la organización. Por ello, con base en una evaluación inicial de los requisitos de la ISO 14001:2015 en la sede Open Plaza de la empresa Pollos y Parrillas El Mesón, de manera descriptiva se evidencia que no cumplían con las documentaciones o requisitos obligatorios para demostrar la presencia de un sistema de gestión ambiental. En el tiempo de la implementación se cubrió esa necesidad y cambio de cultura organizacional hacia un modelo sostenible. Este sistema tiene un enfoque basado en procesos y ciclo PHVA, en el cual participo toda la sede e incluyendo al personal administrativo. El sistema tiene un periodo de siete meses desde su implementación. Cabe resaltar que los procesos de actuar no se llegaron a ejecutar por el término del año y además que no existía una obligación o certificación u homologación. Comparando con la tesis antes mencionada, el tema de gestión del conocimiento y liderazgo se encuentran inmersos dentro de la normativa ISO 14001:2015.

En cuanto a la hipótesis específica, existe relación positiva entre valores y actitudes ecológicas y cultura organizacional basada en la implementación de un sistema de gestión ambiental ISO 14001:2015. En este caso se consideración los dos ítems de la dimensión de cooperación donde se menciona a los valores ecológicos frente al personal y alta dirección, el cual se evidencia una correlación de Rho Spearman de 0.557 y 0.386, correlación positiva moderada y correlación positiva baja respectivamente, teniendo una significancia  $p=0.000$  y  $p=0.013$  ( $p<0.05$ ), el cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Esta diferencia se puede considerar por el tiempo de implementación es corta y no se ha alcanzado una sensibilización o concientización ambiental que realice un cambio de manera personal o interna dentro de los colaboradores. Puesto que la alta dirección ha realizado sensibilización de acuerdo con sus objetivos ambientales. Esto se puede reforzar a través del tiempo y maduración del sistema.

## CONCLUSIONES

En esta investigación se llega a concluir que se logró analizar el desempeño de la organización – Pollos y Parrillas “EL MESON”, Sede Open Plaza Huancayo, luego de la implementación de una cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental sustentado en la norma internacional ISO 14001 2015, donde el ejercicio organizacional puede estar influenciado por las dimensiones de productividad, comunicación interna, satisfacción laboral, eficiencia y eficacia de manera positiva durante un periodo de seis meses.

Así mismo, se logró analizar el desempeño organizacional que presenta una relación positiva moderada entre sus dimensiones definidos en esta investigación. Los valores para la dimensión de productividad con la dimensión de satisfacción laboral tienen una correlación positiva moderada de Rho Spearman 0.518, mientras que la dimensión de comunicación interna presenta una correlación positiva moderada con la satisfacción laboral con un coeficiente de Rho Spearman 0.476. De la misma manera, la dimensión de eficiencia tiene una relación moderada con la dimensión de productividad y eficacia, con los siguientes coeficientes de Rho Spearman 0.562 y 0.460 respectivamente. La dimensión de eficacia tiene una relación moderada con la dimensión de cooperación, producción y eficacia con los siguientes coeficientes de Rho Spearman 0.457, 0.437 y 0.460 respectivamente. Además, cabe resaltar que nuestro instrumento alcanzó un coeficiente de alfa de Cronbach o análisis de fiabilidad mayor a 0.8, manifestando consistencia interna.

La empresa Pollos y Parrillas El Mesón consideró metas ambientales dentro de la planeación estratégica, haciendo un lienzo canvas sostenible donde se considera la implementación de un sistema de gestión ambiental de la norma internacional ISO 14001:2015. Con el fin de contribuir para el beneficio y preservación de nuestro medio ambiente. Por ello se ejecutó la documentación obligatoria y básica para el funcionamiento adecuado de la organización. Dentro de la gestión implementada se logró identificar las actividades que crean valor al producto y servicio que generan un ingreso externo y ahorro como ventajas del desempeño ambiental.

Se logró identificar las actividades que generen un valor dentro de la empresa, dentro de la implementación del sistema se pudo identificar objetivos ambientales con iniciativas y metas, como son la optimización del consumo del agua, se propuso: programar y ejecutar mejoras en las áreas de consumo de agua, programar y supervisar la limpieza de las trampas de grasas, sensibilizar en el uso de agua e implementar paneles informativos en el consumo de agua. Teniendo como meta disminuir el 1% de los costos. La siguiente actividad fue minimizar las emisiones generadas, se propuso: programar y ejecutar mejoras en las áreas de cocina, programar y supervisar la limpieza de hornos, implementar un programa de monitoreo de emisiones de calidad de aire, optimizar el uso de carbón y leña. Además, como meta se cuantifica las emisiones gaseosas mensuales bajo la cantidad de consumo de carbón y leña. Y, por último, para mejorar la gestión de residuos sólidos generados, se propuso: elaborar e implementar el plan de manejo de residuos sólidos, establecer los puntos de acopio y paneles informativos de la segregación, capacitar al personal sobre la segregación de los residuos sólidos.

Teniendo como meta cuantificar el consumo mensual de residuos orgánicos y la venta de residuos orgánicos.

La alta dirección puede evidenciar las sensibilizaciones realizadas a su personal cultivando valores y actitudes ecológicas o medioambientales en ellos, aunque aún es un proceso a largo plazo para poder llegar a alcanzar una conciencia ambiental como tal. Los conocimientos para realizar una adecuada segregación, consumo eficiente de recursos e identificar los impactos ambientales fueron ejecutadas. Además, se evidencia los coeficientes Rho Spearman de 0.557 y 0.386 donde se observa una correlación positiva moderada y correlación positiva baja, teniendo una significancia  $p=0.000$  y  $p=0.013$  ( $p<0.05$ ), confirmando que existe relación positiva entre valores y actitudes ecológicas y cultura organizacional basada en la implementación de un sistema de gestión ambiental ISO 14001:2015.

## RECOMENDACIONES

En base a la experiencia en el desarrollo de esta investigación y de los resultados obtenidos, se proponen algunas recomendaciones para la empresa de pollos y parrillas “El Mesón”.

Aplicar las dimensiones de productividad, comunicación interna, satisfacción laboral, eficiencia y eficacia en la empresa El Mesón y sucursales que dieron un impacto positivo sobre el desempeño organizacional en la investigación.

Se recomienda a la empresa implementar documentación básica y obligatoria para el buen funcionamiento del sistema de gestión ambiental. Y realizar auditorias para poder evidencia de mejora continua o hallazgos en los procesos.

Implementar las metas ambientales identificadas dentro de la planeación estratégica y evaluarlas anualmente con la gerencia a través de reportes económicos.

Se recomienda realizar la capacitación de todo el personal desde los cargos corporativos y cargos por sedes para el óptimo desempeño organizacional de los servicios y elaboración de productos del El Mesón.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Alanoca Yupanqui, R. (2017). *Gestión de la calidad y satisfacción laboral del personal en los servicios de salud del Hospital María Auxiliadora, 2017* (Universidad Cesar Vallejo). Universidad Cesar Vallejo, Peru. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22405/Alanoca\\_Y\\_R.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22405/Alanoca_Y_R.pdf?sequence=1)

Alzate-Ibáñez, A., Ríos, J. R., y Alzate-Ibáñez, S. (2018). MODELO DE GESTIÓN AMBIENTAL ISO 14001: EVOLUCIÓN Y APOORTE A LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL. *Revista chilena*, 12, 1-12. Recuperado de <https://sitios.vtte.utem.cl/rches/wp-content/uploads/sites/8/2018/07/revista-CHES-vol12-n1-2018-A.Alzate-Ibañez-Ramirez-S.Alzate-Ibañez.pdf>

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. (Tercera; O. Fernandez Palma, Ed.). Colombia: Pearson Educación. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigación-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Coaquira Tuco, C. M. (2017). *MODELO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LAS PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN*. Universidad Peruana Unión, Lima.

Cortina Gomez, M. (2018). *DISEÑO DE PLAN DE MANEJO AMBIENTAL EN EL RESTAURANTE RELITOS GRILL & BEER* (UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA

GRANADA ). UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA , Bogotá.  
Recuperado de  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17326/CortinaGomezMartha2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cunama Chango, K. P. (2016). *El Sistema de Gestión Ambiental y su incidencia en la Productividad de la Asociación Agropecuaria Quinlata, del cantón Patate* (UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO). UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO, Ecuador. Recuperado de  
[https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20359/1/434\\_MKT.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20359/1/434_MKT.pdf)

Diario El Peruano. (2019, enero). Las certificaciones ISO en el Perú. *Tendencias*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-las-certificaciones-iso-el-peru-74495.aspx>

Escuela Europea de Excelencia. (2016, marzo 30). ISO 14001 2015 y la reducción del impacto ambiental. Recuperado 19 de octubre de 2020, de <https://www.nueva-iso-14001.com/2016/03/iso-14001-2015-como-reducir-el-impacto-ambiental-e-incrementar-los-beneficios-en-un-restaurante/>

Fernández Baca, P. C. (2019). *AUDITORÍA MEDIOAMBIENTAL Y LA RESPONSABILIDAD DE LAS BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES EN LA EMPRESA HOTELERA CASA BOUTIQUE SPA ENCANTADA EIRL.* (UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO ESCUELA DE POSGRADO). UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO ESCUELA DE POSGRADO, Cusco. Recuperado de [http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/4263/253T201910\\_50\\_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/4263/253T201910_50_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Frías-Navarro, D. (2020). Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida. En *Universidad de Valencia*. España. Recuperado de <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>

Geyer, R., Jambeck, J. R., y Law, K. L. (2017). Production, use, and fate of all plastics ever made. *Science Advances*, 3(7), e1700782. <https://doi.org/10.1126/sciadv.1700782>

Ipsos. (2020, enero). Saving the planet starts at home. Recuperado 19 de octubre de 2020, de ENERGY & ENVIRONMENT website: <https://www.ipsos.com/en/saving-planet-starts-home>

Isaac Godínez, C., Gómez Báez, J., y Díaz Aguirre, S. (2017, diciembre). LA INTEGRACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN AMBIENTAL COMO PRÁCTICA SOSTENIBLE EN LAS ORGANIZACIONES. *Revista Universidad y Sociedad*. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000400004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000400004)

ISO. (2015). *SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL-REQUISITOS CON ORIENTACIÓN PARA SU USO ISO 14001:2015 1 Objeto y campo de aplicación*. Recuperado de [https://www.uaem.mx/dgds/files/Marco/GENERALES/ISO 14001 2015 para cursos.pdf](https://www.uaem.mx/dgds/files/Marco/GENERALES/ISO_14001_2015_para_cursos.pdf)

Lorena, J., y Contreras, G. (2013). *Cultura Organizacional para una gestión ambiental comprometida con la sustentabilidad: Una aproximación teórica*.

Ministerio de la producción. (2017). Más de 1,9 millones de Mipyme formales

operan en el mercado peruano al 2017. Recuperado 19 de octubre de 2020, de Estadística MIPYME website: <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme>

Ministerio del Ambiente. (2008). DIAGNÓSTICO AMBIENTAL DEL PERÚ. En *Ministerio del Ambiente*. Lima. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fkPYMjSVTQEJ:https://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/39199+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

Ministerio del Ambiente. (2009). *Guía de Ecoeficiencia para Empresas*. Lima. Recuperado de [https://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/guia\\_de\\_ecoeficiencia\\_para\\_empresas.pdf](https://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/guia_de_ecoeficiencia_para_empresas.pdf)

Montiel Morán, M. (2015). *Propuesta de un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001 para Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.* Guayaquil. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10061/1/UPS-GT000833.pdf>

Naciones Unidas: Cumbre de johannesburgo 2002. (s. f.). Recuperado 16 de abril de 2021, de <https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/desarrollo.htm>

Padilla Fabián, N. A. (2014). *Propuesta de un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001:2004 para el restaurante Pescados Capitales* (Universidad Nacional Agraria La Molina). Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima. Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2396/P01-P3-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Palos Delgadillo, H. (2005). *LA EDUCACIÓN AMBIENTAL COMO PROCESO DE CAMBIO EN LA CULTURA LABORAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS* (Universidad de Guadalajara). Universidad de Guadalajara, Zapopan, Jalisco. Recuperado de [http://repositorio.cucba.udg.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/5354/Palos\\_Delgadillo\\_Humberto.pdf?sequence=1](http://repositorio.cucba.udg.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/5354/Palos_Delgadillo_Humberto.pdf?sequence=1)

Pérez Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000200003](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003)

Prado Morante, J. (2013). *CONSUMIDORES VERDES Y SUS MOTIVACIONES PARA LA COMPRA ECOLÓGICA*. Lima. Recuperado de <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT13-Jorge-Prado.pdf>

Villena Ynfantes, L. F. (2018). *RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA REYSERING. SRL DE CAJAMARCA EN EL 2018* (Universidad Privada del Norte). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PF1hhaQ1uBoJ:https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14493/Villena%2520Ynfantes%2520C%2520Luis%2520Fernando.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy+%&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=pe#20>

## **ANEXO**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

*TITULO: Análisis del desempeño de una organización a través de una cultura organizacional basada en la implementación de un sistema de gestión ambiental ISO 14001:2015 dentro de la cadena de Pollerías El Mesón – Huancayo -2020*

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<b>GENERAL</b>	¿De qué manera se mejorará el desempeño de una organización – Pollos y Parrillas "EL MESON", Sede Open Plaza Huancayo implementando un sistema de gestión ambiental ISO 14001:2015 en la cultura organizacional?	Analizar el desempeño de la organización – Pollos y Parrillas "EL MESON", Sede Open Plaza Huancayo, luego de la implementación de una cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental sustentado en la norma internacional ISO 14001 2015	Se mejorará considerablemente el desempeño de la organización – Pollos y Parrillas "EL MESON", Sede Open Plaza Huancayo, luego de la implementación de una cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental sustentado en la norma internacional ISO 14001 2015	<b>Variable Independiente</b>  Cultura Organizacional basado en la implementación de un sistema de gestión ambiental	Alineamiento con la estrategia Cooperación Gestión de Procesos	M. General: Método Científico M. Específico: Inductivo, Analítico – Sistémico • Diseño de Investigación No Experimental de corte Transversal • Nivel de Investigación Correlacional. • Población y muestra • Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Técnicas: Encuestas, recopilación de información documentada. Instrumentos: Cuestionario, Estrategias para la recolección de datos. • Técnicas de Procesamiento de datos.
<b>ESPECIFICOS</b>	¿De qué manera se quiere mejorar la planeación estratégica incluyendo metas ambientales?	Implementar metas ambientales dentro de la planeación estratégica.	Se mejorará positivamente la planeación estratégica incluyendo metas ambientales.	<b>Variable Dependiente</b>  Desempeño Organizacional	Productividad	
	¿Qué actividades crean valor al producto y servicio de un negocio?	Identificar las actividades que crean valor al producto y servicio para definir como potenciarlas.	Optimizar las actividades que crean valor al producto y/o servicio de manera sostenible.		Satisfacción Laboral	
	¿Qué modelo de negocio se utiliza en los negocios restauranteros?	Definir el modelo de negocio a utilizarse e identificar los activos y recursos claves para el funcionamiento de un modelo de negocio sostenible.	Implementar sostenibilidad al modelo de negocio existente		Comunicación interna	
	¿Cómo los valores o actitudes ecológicas o medioambientales se relacionan con la cultura organizacional?	Conocer los valores y actitudes ecológicas o medioambientales y su relación con la cultura organizacional en el negocio restaurantero	¿Existirá relación positiva entre valores y actitudes ecológicas y cultura organizacional?		Eficacia	
					Eficiencia	

## CUESTIONARIO

### INSTRUCCIONES:

- Lea con atención las siguientes preguntas antes de contestar. Estas preguntas no tienen respuestas correctas o incorrectas, estamos interesados en conocer tu opinión.
- Por favor conteste con una opinión sincera, de manera rápida y sencilla. Asegúrese de contestar todos los ítems.

### CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN UN SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL

Existen cinco posibles respuestas en cada ítem. Utilice la valoración más adecuada en base a su experiencia en la empresa Pollos y Parrillas EL MESON.

	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	No opina	De acuerdo		Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4		5
<b>Alineamientos con la estrategia</b>						
<b>1</b>	La alta dirección, comunica la Política Ambiental a todos los niveles de la organización, siendo ésta apoyada por todo el personal	1	2	3	4	5
<b>2</b>	La alta dirección, define procesos de planificación estructurados y comprensibles, revisando y actualizando regularmente los objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	La alta dirección, enfoca los planes hacia el logro de la misión y visión institucional	1	2	3	4	5
<b>4</b>	La alta dirección, desarrolla los planes, políticas y objetivos contemplando los requerimientos de los trabajadores y las necesidades de las partes interesadas a favor del desempeño ambiental.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	La alta dirección, plantea formalmente un estado de la estrategia que contempla el desarrollo de todas las acciones de la institución.	1	2	3	4	5
<b>6</b>	La alta dirección, integra las operaciones de la organización con la política Ambiental	1	2	3	4	5
<b>Cooperación</b>						
<b>1</b>	La alta dirección y los mandos intermedios entrenan, alientan, comunican y promueven activamente los aspectos para alcanzar valores ecológicos o medioambientales individualmente.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Usted logra inculcar en los demás valores ecológicos ya sea en compañeros de trabajo o en familiares.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	La expresión individual sobre aportes que pueden mejorar al SGA es aceptados o escuchados.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Nos motivan las experiencias o logros de nuestros compañeros de trabajo ya que son un modelo de experiencia exitosa.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Usted cree que en la empresa o sede donde desarrolla sus labores existe el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Se desarrollan tiempo y espacio para orientar y capacitar al personal	1	2	3	4	5
<b>Gestión de procesos</b>						
<b>1</b>	Los principales procesos de EL MESON están definidos y usted participa en su desarrollo	1	2	3	4	5
<b>2</b>	EL MESON, ha realizado mejora continua en alguno de los procesos de producción para disminuir impactos ambientales.	1	2	3	4	5

3	EL MESON cuenta con procedimientos claros, registros funcionales sobre los procesos, que son entendibles por cualquier colaborador.	1	2	3	4	5
4	La alta dirección, desarrolla los planes, políticas y objetivos contemplando los requerimientos de los trabajadores y las necesidades de las partes interesadas.	1	2	3	4	5
5	El personal se encuentra motivado y/o estimulado para participar en el desarrollo y mejora de los procesos.	1	2	3	4	5
6	Ante un evento crítico de emergencia la empresa presiona el cumplimiento del plan de emergencia y suspende algunas actividades.	1	2	3	4	5
7	Existen manuales, procedimientos o documentos sobre el servicio y proceso de producción.	1	2	3	4	5
8	Existen registro o alguna evidencia sobre la objetivos o indicadores ambientales alcanzados	1	2	3	4	5

### DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Existen cinco posibles respuestas en cada ítem. Utilice la valoración más adecuada en base a su experiencia en la empresa Pollos y Parrillas EL MESON.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	No opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

PRODUCCIÓN						
1	El nivel de ventas se ha incrementado después de la implementación del sistema de gestión ambiental	1	2	3	4	5
2	Usted cree que alcanzando los objetivos ambientales generan un ingreso externo a la empresa	1	2	3	4	5
3	Los pedidos se entregan en el tiempo requerido	1	2	3	4	5
4	Usted considera que los impactos ambientales inciden en los costos de producción	1	2	3	4	5
5	Los empleados están satisfechos en su trabajo.	1	2	3	4	5
6	La comunicación entre la alta dirección o gerencias y el personal es positiva y productiva.	1	2	3	4	5
7	La empresa logra sus objetivos propuestos	1	2	3	4	5
8	La empresa optimiza el uso adecuado de los recursos	1	2	3	4	5
9	Los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para realizar sus labores diarias.	1	2	3	4	5

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	RESPUESTAS ESCALA DE LIKERT					Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones		
				1	2	3	4	5	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
Cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental	Alineamientos con la estrategia	Compromiso y Responsabilidad de la alta dirección	La alta dirección, comunica la Política Ambiental a todos los niveles de la organización, siendo ésta apoyada por todo el personal	1	2	3	4	5	X		X		X		X				
			La alta dirección, define procesos de planificación estructurados y comprensibles, revisando y actualizando regularmente los objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5	X		X		X		X				
			La alta dirección, enfoca los planes hacia el logro de la misión y visión institucional	1	2	3	4	5	X		X		X		X				
			La alta dirección, desarrolla los planes, políticas y objetivos contemplando los requerimientos de los trabajadores y las necesidades de las partes interesadas a favor del desempeño ambiental.	1	2	3	4	5	X		X		X		X				
			La alta dirección, plantea formalmente un estado de la estrategia que contempla el desarrollo de todas las acciones de la institución.	1	2	3	4	5	X		X		X		X				
			La alta dirección, integra las operaciones de la organización con la política Ambiental	1	2	3	4	5	X		X		X		X				
	Cooperación	Trabajo en equipo, motivación y valores ambientales.	La alta dirección y los mandos intermedios entrenan, alientan, comunican y promueven activamente los aspectos para alcanzar valores ecológicos o medioambientales individualmente.	1	2	3	4	5	X		X		X		X				
			Usted logra inculcar en los demás valores ecológicos ya sea en compañeros de trabajo o en familiares.	1	2	3	4	5	X		X		X		X				
			La expresión individual sobre aportes que pueden mejorar al SGA es aceptados o escuchados.	1	2	3	4	5	X		X		X		X				
			Nos motivan las experiencias o logros de nuestros compañeros de trabajo ya que son un modelo de experiencia exitosa.	1	2	3	4	5	X		X		X		X				
			Usted cree que en la empresa o sede donde desarrolla sus labores existe el trabajo en equipo	1	2	3	4	5	X		X		X		X				
			Se desarrollan tiempo y espacio para orientar y capacitar al personal	1	2	3	4	5	X		X		X		X				

Desempeño organizacional	Gestión de procesos	Planificación Hacer Verificar	Los principales procesos de EL MESON están definidos y usted participa en su desarrollo	1	2	3	4	5	X	X	X			
			EL MESON, ha realizado mejora continua en alguno de los procesos de producción para disminuir impactos ambientales.	1	2	3	4	5	X	X	X	X		
			EL MESON cuenta con procedimientos claros, registros funcionales sobre los procesos, que son entendibles por cualquier colaborador.	1	2	3	4	5	X	X	X	X		
			La alta dirección, desarrolla los planes, políticas y objetivos contemplando los requerimientos de los trabajadores y las necesidades de las partes interesadas.	1	2	3	4	5	X	X	X	X		
			El personal se encuentra motivado y/o estimulado para participar en el desarrollo y mejora de los procesos.	1	2	3	4	5	X	X	X	X		
			Ante un evento crítico de emergencia la empresa presiona el cumplimiento del plan de emergencia y suspende algunas actividades.	1	2	3	4	5	X	X	X	X		
			Existen manuales, procedimientos o documentos sobre el servicio y proceso de producción.	1	2	3	4	5	X	X	X	X		
			Existen registro o alguna evidencia sobre la objetivos o indicadores ambientales alcanzados	1	2	3	4	5	X	X	X	X		
	Producción	Productividad	El nivel de ventas se ha incrementado después de la implementación del sistema de gestión ambiental	1	2	3	4	5	X	X	X	X		
			Usted cree que alcanzando los objetivos ambientales generan un ingreso externo a la empresa	1	2	3	4	5	X	X	X	X		
		Satisfacción Laboral	Los pedidos se entregan en el tiempo requerido	1	2	3	4	5	X	X	X	X		
			Usted considera que los impactos ambientales inciden en los costos de producción	1	2	3	4	5	X	X	X	X		
			Los empleados están satisfechos en su trabajo.	1	2	3	4	5	X	X	X	X		
			La comunicación entre la alta dirección o gerencias y el personal es positiva y productiva.	1	2	3	4	5	X	X	X	X		
Eficiencia	La empresa logra sus objetivos propuestos	1	2	3	4	5	X	X	X	X				
	La empresa optimiza el uso adecuado de los recursos Los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para realizar sus labores diarias.	1	2	3	4	5	X	X	X	X				

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental y Desempeño organizacional

**OBJETIVO:** Analizar el desempeño organizacional de una cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental y el desempeño organizacional

**DIRIGIDO A:** Personal de la sede Open Plaza y corporativo de la empresa "El Mesón"

**DATOS DEL VALIDADOR:**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** Luiggi Cesar Cruz Caldas

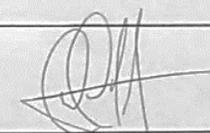
**GRADO ACADÉMICO:** Magister

**VALORACIÓN:**

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NO OPINA	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

**Observaciones y/o comentarios:**

Ninguna



Mg. Luiggi Cesar Cruz Caldas

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	RESPUESTAS ESCALA DE LIKERT					Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta	Observaciones		
				1	2	3	4	5	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
Cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental	Alineamientos con la estrategia	Compromiso y Responsabilidad de la alta dirección	La alta dirección, comunica la Política Ambiental a todos los niveles de la organización, siendo ésta apoyada por todo el personal	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			La alta dirección, define procesos de planificación estructurados y comprensibles, revisando y actualizando regularmente los objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			La alta dirección, enfoca los planes hacia el logro de la misión y visión institucional	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			La alta dirección, desarrolla los planes, políticas y objetivos contemplando los requerimientos de los trabajadores y las necesidades de las partes interesadas a favor del desempeño ambiental.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			La alta dirección, plantea formalmente un estado de la estrategia que contempla el desarrollo de todas las acciones de la institución.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			La alta dirección, integra las operaciones de la organización con la política Ambiental	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
	Cooperación	Trabajo en equipo, motivación y valores ambientales.	La alta dirección y los mandos intermedios entrenan, alientan, comunican y promueven activamente los aspectos para alcanzar valores ecológicos o medioambientales individualmente.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			Usted logra inculcar en los demás valores ecológicos ya sea en compañeros de trabajo o en familiares.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			La expresión individual sobre aportes que pueden mejorar al SGA es aceptados o escuchados.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			Nos motivan las experiencias o logros de nuestros compañeros de trabajo ya que son un modelo de experiencia exitosa.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			Usted cree que en la empresa o sede donde desarrolla sus labores existe el trabajo en equipo	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			Se desarrollan tiempo y espacio para orientar y capacitar al personal	1	2	3	4	5	X		X		X		X			

Desempeño organizacional	Gestión de procesos	Planificación Hacer Verificar	Los principales procesos de EL MESON están definidos y usted participa en su desarrollo	1	2	3	4	5	X		X	X	X	
			EL MESON, ha realizado mejora continua en alguno de los procesos de producción para disminuir impactos ambientales.	1	2	3	4	5	X		X	X	X	
			EL MESON cuenta con procedimientos claros, registros funcionales sobre los procesos, que son entendibles por cualquier colaborador.	1	2	3	4	5	X		X	X	X	
			La alta dirección, desarrolla los planes, políticas y objetivos contemplando los requerimientos de los trabajadores y las necesidades de las partes interesadas.	1	2	3	4	5	X		X	X	X	
			El personal se encuentra motivado y/o estimulado para participar en el desarrollo y mejora de los procesos.	1	2	3	4	5	X		X	X	X	
			Ante un evento crítico de emergencia la empresa presiona el cumplimiento del plan de emergencia y suspende algunas actividades.	1	2	3	4	5	X		X	X	X	
			Existen manuales, procedimientos o documentos sobre el servicio y proceso de producción.	1	2	3	4	5	X		X	X	X	
	Producción	Productividad	El nivel de ventas se ha incrementado después de la implementación del sistema de gestión ambiental	1	2	3	4	5	X		X	X	X	
			Usted cree que alcanzando los objetivos ambientales generan un ingreso externo a la empresa	1	2	3	4	5	X		X	X	X	
			Los pedidos se entregan en el tiempo requerido	1	2	3	4	5	X		X	X	X	
			Usted considera que los impactos ambientales inciden en los costos de producción	1	2	3	4	5	X		X	X	X	
		Satisfacción Laboral	Los empleados están satisfechos en su trabajo.	1	2	3	4	5	X		X	X	X	
		Comunicación interna	La comunicación entre la alta dirección o gerencias y el personal es positiva y productiva.	1	2	3	4	5	X		X	X	X	
		Eficiencia	La empresa logra sus objetivos propuestos	1	2	3	4	5	X		X	X	X	
	La empresa optimiza el uso adecuado de los recursos	1	2	3	4	5	X		X	X	X			
	Los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para realizar sus labores diarias.	1	2	3	4	5	X		X	X	X			

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental y Desempeño organizacional

OBJETIVO: Analizar el desempeño organizacional de una cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental y el desempeño organizacional

DIRIGIDO A: Personal de la sede Open Plaza y corporativo de la empresa "El Mesón"

DATOS DEL VALIDADOR:

NOMBRES Y APELLIDOS: Vianca Vanesa Madrid Brañes

GRADO ACADÉMICO: Magister

VALORACIÓN: Totalmente de Acuerdo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NO OPINA	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

Observaciones y/o comentarios:

El instrumento concuerda con la gestión basada en procesos y bajo los lineamientos de la mejora continua, lo que asegura que no sea un ciclo cerrado y se pueda mejorar constantemente el sistema implementado.

  
MSc. Vianca Vanesa Madrid Brañes

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	RESPUESTAS ESCALA DE LIKERT					Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO						
				1	2	3	4	5									
Cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental	Alineamientos con la estrategia	Compromiso y Responsabilidad de la alta dirección	La alta dirección, comunica la Política Ambiental a todos los niveles de la organización, siendo ésta apoyada por todo el personal	1	2	3	4	5	X		X		X		X		
			La alta dirección, define procesos de planificación estructurados y comprensibles, revisando y actualizando regularmente los objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5	X		X		X		X		
			La alta dirección, enfoca los planes hacia el logro de la misión y visión institucional	1	2	3	4	5	X		X		X		X		
			La alta dirección, desarrolla los planes, políticas y objetivos contemplando los requerimientos de los trabajadores y las necesidades de las partes interesadas a favor del desempeño ambiental.	1	2	3	4	5	X		X		X		X		
			La alta dirección, plantea formalmente un estado de la estrategia que contempla el desarrollo de todas las acciones de la institución.	1	2	3	4	5	X		X		X		X		
			La alta dirección, integra las operaciones de la organización con la política Ambiental	1	2	3	4	5	X		X		X		X		
	Cooperación	Trabajo en equipo, motivación y valores ambientales.	La alta dirección y los mandos intermedios entrenan, alientan, comunican y promueven activamente los aspectos para alcanzar valores ecológicos o medioambientales individualmente.	1	2	3	4	5	X		X		X		X		
			Usted logra inculcar en los demás valores ecológicos ya sea en compañeros de trabajo o en familiares.	1	2	3	4	5	X		X		X		X		
			La expresión individual sobre aportes que pueden mejorar al SGA es aceptados o escuchados.	1	2	3	4	5	X		X		X		X		
			Nos motivan las experiencias o logros de nuestros compañeros de trabajo ya que son un modelo de experiencia exitosa.	1	2	3	4	5	X		X		X		X		
			Usted cree que en la empresa o sede donde desarrolla sus labores existe el trabajo en equipo	1	2	3	4	5	X		X		X		X		
			Se desarrollan tiempo y espacio para orientar y capacitar al personal	1	2	3	4	5	X		X		X		X		

Deseñeñeño organizadonal	Gesti3n de procesos	Planificaci3n Hacer Verificar	Los principales procesos de EL MESON est3n definidos y usted participa en su desarrollo	1	2	3	4	5	X		X		X		
			EL MESON, ha realizado mejora continua en alguno de los procesos de producci3n para disminuir impactos ambientales.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			EL MESON cuenta con procedimientos claros, registros funcionales sobre los procesos, que son entendibles por cualquier colaborador.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			La alta direcci3n, desarrolla los planes, pol3ticas y objetivos contemplando los requerimientos de los trabajadores y las necesidades de las partes interesadas.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			El personal se encuentra motivado y/o estimulado para participar en el desarrollo y mejora de los procesos.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			Ante un evento critico de emergencia la empresa presiona el cumplimiento del plan de emergencia y suspende algunas actividades.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			Existen manuales, procedimientos o documentos sobre el servicio y proceso de producci3n.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			Existen registro o alguna evidencia sobre la objetivos o indicadores ambientales alcanzados	1	2	3	4	5	X		X		X		
	Producci3n	Productividad	El nivel de ventas se ha incrementado despu3s de la implementaci3n del sistema de gesti3n ambiental	1	2	3	4	5	X		X		X		
			Usted cree que alcanzando los objetivos ambientales generan un ingreso externo a la empresa	1	2	3	4	5	X		X		X		
			Los pedidos se entregan en el tiempo requerido	1	2	3	4	5	X		X		X		
			Usted considera que los impactos ambientales inciden en los costos de producci3n	1	2	3	4	5							
		Satisfacci3n Laboral	Los empleados est3n satisfechos en su trabajo.	1	2	3	4	5	X		X		X		
		Comunicaci3n interna	La comunicaci3n entre la alta direcci3n o gerencias y el personal es positiva y productiva.	1	2	3	4	5	X		X		X		
Eficacia		La empresa logra sus objetivos propuestos	1	2	3	4	5	X		X		X			
Eficiencia	La empresa optimiza el uso adecuado de los recursos	1	2	3	4	5	X		X		X				
	Los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para realizar sus labores diarias.	1	2	3	4	5	X		X		X				

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental y Desempeño organizacional

OBJETIVO: Analizar el desempeño organizacional de una cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental y el desempeño organizacional

DIRIGIDO A: Personal de la sede Open Plaza y corporativo de la empresa "El Mesón"

#### DATOS DEL VALIDADOR:

NOMBRES Y APELLIDOS: Angélica María Tovar Navarro

GRADO ACADÉMICO: Magister

VALORACIÓN:

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NO OPINA	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

Observaciones y/o comentarios:

---

---

  
Mg. Angélica María Tovar Navarro

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	RESPUESTAS ESCALA DE LIKERT					Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones	
				1	2	3	4	5	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental	Alineamientos con la estrategia	Compromiso y Responsabilidad de la alta dirección	La alta dirección, comunica la Política Ambiental a todos los niveles de la organización, siendo ésta apoyada por todo el personal	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			La alta dirección, define procesos de planificación estructurados y comprensibles, revisando y actualizando regularmente los objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			La alta dirección, enfoca los planes hacia el logro de la misión y visión institucional	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			La alta dirección, desarrolla los planes, políticas y objetivos contemplando los requerimientos de los trabajadores y las necesidades de las partes interesadas a favor del desempeño ambiental.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			La alta dirección, plantea formalmente un estado de la estrategia que contempla el desarrollo de todas las acciones de la institución.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			La alta dirección, integra las operaciones de la organización con la política Ambiental	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
	Cooperación	Trabajo en equipo, motivación y valores ambientales.	La alta dirección y los mandos intermedios entrenan, alientan, comunican y promueven activamente los aspectos para alcanzar valores ecológicos o medioambientales individualmente.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			Usted logra inculcar en los demás valores ecológicos ya sea en compañeros de trabajo o en familiares.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			La expresión individual sobre aportes que pueden mejorar al SGA es aceptados o escuchados.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			Nos motivan las experiencias o logros de nuestros compañeros de trabajo ya que son un modelo de experiencia exitosa.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			Usted cree que en la empresa o sede donde desarrolla sus labores existe el trabajo en equipo	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			Se desarrollan tiempo y espacio para orientar y capacitar al personal	1	2	3	4	5	X		X		X		X			

Deseño o organizacional	Gesti3n de procesos	Planificaci3n Hacer Verificar	Los principales procesos de EL MESON est3n definidos y usted participa en su desarrollo	1	2	3	4	5	X		X		X					
			EL MESON, ha realizado mejora continua en alguno de los procesos de producci3n para disminuir impactos ambientales.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			EL MESON cuenta con procedimientos claros, registros funcionales sobre los procesos, que son entendibles por cualquier colaborador.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			La alta direcci3n, desarrolla los planes, pol3ticas y objetivos contemplando los requerimientos de los trabajadores y las necesidades de las partes interesadas.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			El personal se encuentra motivado y/o estimulado para participar en el desarrollo y mejora de los procesos.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			Ante un evento cr3tico de emergencia la empresa presiona el cumplimiento del plan de emergencia y suspende algunas actividades.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			Existen manuales, procedimientos o documentos sobre el servicio y proceso de producci3n.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			Existen registro o alguna evidencia sobre la objetivos o indicadores ambientales alcanzados	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
	Producci3n	Productividad	El nivel de ventas se ha incrementado despu3s de la implementaci3n del sistema de gesti3n ambiental	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			Usted cree que alcanzando los objetivos ambientales generan un ingreso externo a la empresa	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			Los pedidos se entregan en el tiempo requerido	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
			Usted considera que los impactos ambientales inciden en los costos de producci3n	1	2	3	4	5										
		Satisfacci3n Laboral	Los empleados est3n satisfechos en su trabajo.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
		Comunicaci3n interna	La comunicaci3n entre la alta direcci3n o gerencias y el personal es positiva y productiva.	1	2	3	4	5	X		X		X		X			
Eficacia		La empresa logra sus objetivos propuestos	1	2	3	4	5	X		X		X		X				
Eficiencia	La empresa optimiza el uso adecuado de los recursos	1	2	3	4	5	X		X		X		X					
	Los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para realizar sus labores diarias.	1	2	3	4	5	X		X		X		X					

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental y Desempeño organizacional

OBJETIVO: Analizar el desempeño organizacional de una cultura organizacional basada en un sistema de gestión ambiental y el desempeño organizacional

DIRIGIDO A: Personal de la sede Open Plaza y corporativo de la empresa "El Mesón"

DATOS DEL VALIDADOR:

NOMBRES Y APELLIDOS: Raimundo Emiliano Flores Caso

GRADO ACADÉMICO: Magister

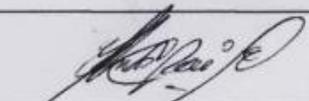
VALORACIÓN:

TOTALMENTE DE ACUERDO ✓	DE ACUERDO	NO OPINA	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
-------------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

Observaciones y/o comentarios:

---

---



Mg. Raimundo Emiliano Flores Caso

## FOTOGRAFIAS

**Figura 32**

Entrada de la sede Open Plaza



**Figura 33**

Trabajadores de EL MESON

