



Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios.)  
ISSN: 2346-3910 en línea  
[revistageon@unillanos.edu.co](mailto:revistageon@unillanos.edu.co)  
Universidad de los Llanos  
Colombia

Almánzar Fortuna, Ricardo Joel<sup>1</sup>.  
**Estudio de caso para el desarrollo e implementación  
de un sistema de la gestión ambiental**  
Revista GEON, Vol. 6, No. 2, 2019  
Pág. 52-62

Disponibile en: <https://doi.org/10.22579/23463910.174>

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2353-397X>

Esta publicación  
se encuentra bajo  
licencia: Creative  
Commons  
Reconocimiento-  
NoComercial-  
SinObraDerivada  
4.0 Internacional



RevistaGEON

in | | f |

“  
**La gestión medio ambiental sienta un precedente en el municipio y la región, por lo que desprende valiosas oportunidades futuras de crecimiento, aporta además una visión de sostenibilidad y crecimiento**  
”

Almánzar Fortuna, R. [2019]. Estudio de caso para el desarrollo e implementación de un sistema de la gestión ambiental.

<http://revistageon.unillanos.edu.co>

# Estudio de caso para el desarrollo e implementación de un sistema de la gestión ambiental

## Study case on the development and implementation of a system of environmental management

*Ricardo Joel Almánzar Fortuna<sup>1</sup>*

*Cómo citar este artículo / To reference this article:*

*Almánzar Fortuna, R. (2019). Estudio de caso para el desarrollo e implementación de un sistema de la gestión ambiental. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 6(2), 52-63. Recuperado a partir de <http://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/174>*

### Resumen

Artículo de investigación:

Fecha de recepción:  
2019/05/20

Fecha de aceptación:  
2019/06/30

Esta publicación se encuentra bajo licencia: Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.



La gestión medio ambiental ha ido cobrando mayor importancia en el entorno empresarial en las dos últimas décadas, fruto del auge de los nuevos esquemas comerciales surgidos a partir de la creciente globalización social, cultural y económica, que se ha dado gracias a la apertura de los mercados impulsada por los múltiples tratados de libre comercio. El entorno competitivo ha evolucionado a un terreno mucho más difícil en el que las empresas cada vez más son conscientes de su rol social y de los aportes que deben realizar con miras a lograr mayores niveles de integración económica, desarrollo y crecimiento. En este ámbito que se ha estudiado el caso del supermercado El Nazareno, situado en Las Matas de Farfán, al sur de la República Dominicana, cuya gestión medio ambiental ha sido objeto de observación y producidos resultados de gran valor e interés común, con el objetivo de desarrollar y trazar las pautas necesarias para desarrollar e implementar un sistema de gestión basado en indicadores para medir el desempeño

<sup>1</sup> Dr. en Ciencias Económico Administrativas, República Dominicana, rj.almanzarf@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2353-397X>

**Palabras Clave:** Crecimiento. Desarrollo. Gestión. Indicadores. Medio ambiente. PYMES. Sostenibilidad.

### **Abstract**

Environmental management has gained greater importance in the business environment in the last two decades. This is a result of the rise of new trade schemes arising from the growing globalization social, cultural and economic that has occurred through the markets opening prompted by many free trade agreements. The competitive environment has evolved into a much more difficult scenario. Is in this scenario, which the companies are increasingly aware of their social role and the contributions they should make with a view to achieving higher levels of economic integration, development, and growth. In this particular field has been studied the case of supermarket El Nazareno, located in Las Matas de Farfán, in the south of the Dominican Republic, whose environmental management has been the object of observation and produced results of great value and common interest. The goal of this study was to determine necessary adjustments to develop and implement an indicators based system to measure environmental management.

**Keywords:** Development. Environment. Growth. Indicators. Management. SMEs. Sustainability

### **Introducción**

El municipio de Las Matas de Farfán en la Provincia San Juan, República Dominicana, es uno de los más grandes en extensión territorial, situado en la región sur, denominada sur profundo por hallarse hacia el suroeste del país, de las partes menos desarrolladas. Con unos 44 mil habitantes, según el último Censo nacional del 2010, el 78% de estos se sitúa en Las Matas y es resto en las zonas rurales.

La economía del municipio se centra en la actividad ganadera, comercio informal de frutas, carnes, vegetales, entre otras actividades menos concurridas como

la venta de derivados de la leche. A esto se suma la actividad financiera formal por medio de las siete instituciones que incluyen bancos, financieras y asociaciones. Existe además tres estaciones de expendio de combustible, una está en renovación hace más de tres años, y cuatro estaciones de expendio de gas. A parte de esto se puede contar los otros tipos de comercio existentes, en donde predominan los colmados (pulperías) en toda la extensión del municipio. En este sector hace cerca de tres años surge el supermercado El Nazareno, con la intención de agrupar todos los productos comestibles y una gran

variedad de productos de primera necesidad y el hogar. Con cerca de 1,000 mt<sup>2</sup> tiene una capacidad instalada actual para unas 500 personas y un flujo diario que sobrepasa las 600.

El ser el único negocio de su tipo le coloca en una situación tanto privilegiada en relación con el público que le visita, pero también delicada por lo que esperan los stakeholders del establecimiento, mencionando además que está ubicado justo en el borde del mercado municipal, en competencia directa con los ofertantes tradicionales.

El problema reside en que Las Matas de Farfán en su carencia de industrias formales no cuenta en la actualidad con ninguna empresa que haya implementado un sistema de gestión ambiental, por lo que existe una oportunidad única que sentaría las bases para un mejor desempeño empresarial y además educar a la población y contribuir con las lecciones aprendidas aportando el conocimiento a las autoridades locales.

El tipo de liderazgo en la empresa, sobre todo en las PYMES determina el curso de las acciones de estas y, para considerar la implementación de un sistema de gestión ambiental, o mínimamente acciones encaminadas a un manejo adecuado del tema, será necesario trabajar para adecuar el liderazgo al tipo de objetivos que se van a perseguir mediante el SGA. Uno u otro tipo de liderazgo por sí solo no es mejor que otro, si no que va a depender del contexto en que se tenga que aplicar, pudiendo ser en muchos casos una síntesis de dos o más liderazgos.

En el caso de estudio, el liderazgo es autocrático en el sentido de que se ejecuta a lo sumo únicamente los procesos operacionales diarios, y, si bien existe cierto grado de supervisión informal, cabe decir que no hay una estructura definida que vaya en busca de gestionar la calidad de dichos procesos y las operaciones, tampoco un esquema motivacional, fuera del pago de horas extras, que no son tal cosa.

### Objetivos

Para el supermercado El Nazareno puede significar una inversión económica que de momento no se vea como una necesidad, sin embargo, es a futuro que debe organizar sus acciones en el tema medio ambiental, entendido esto, puede que la propuesta se estructure para implementar en etapas, empezando por las cuestiones básicas por el momento y completando a través del tiempo, monitoreando el avance.

La limitación principal es que la empresa no tiene una política de gestión medio ambiental, por lo que habría que incorporarla, delimitando acciones básicas en ese sentido. Para lo que se plantearon los objetivos siguientes:

**General.** Establecer acciones encaminadas a adecuar la empresa para la implementación del Sistema de Gestión Ambiental (SGA) por medio de la declaración de su política ambiental.

**Específicos.** Definir la misión empresarial para establecer los parámetros de calidad de sus productos. Definir la

visión de la empresa para establecer sus objetivos futuros. Establecer los valores a promover por la empresa incorporando el componente ambiental.

### Hipótesis

Para el caso de estudio la construcción de hipótesis juega un papel relevante ya que las mismas constituyen puntos de vista críticos:

La falta de políticas incide en la gestión medio ambiental del supermercado El Nazareno.

La falta de un esqueleto filosófico en la calidad de los servicios y productos ofertados por El Nazareno.

### (i) Organización y métodos

La recolección de datos e información se ha realizado en el estudio de caso por medio del análisis documental en cuanto a lo que tiene que ver con el análisis de la legislación vigente, así como las normativas. Se utilizó la observación directa para indagar los puntos neurálgicos que tiene que ver con la ubicación del establecimiento, la competencia directa, el entorno en donde, la interacción con sus clientes, pero también el manejo de los desechos y residuos que resultan de las operaciones y procesos operativos cotidianos.

Se utilizó la realización de entrevistas aleatorias e informales al personal que labora en la institución con el método bola de nieve, así como algunos de sus clientes. Un total de doce personas de edades y sexos indistintos formaron el grupo de

entrevistados. El estudio combina herramientas cualitativas para la parte de recopilación de información; mientras que en la parte de la propuesta de implementación de un sistema de indicadores ambientales se apoya en herramientas de medición cuantitativas.

El resultado es una investigación exploratoria, ya que es una problemática no abordada en la zona y no se encontró ninguna evidencia de aproximaciones científicas en aras de explicar y proponer soluciones al fenómeno; además de ser de tipo longitudinal por su medición a todo el trayecto de tiempo en el que ha existido la empresa, hasta el momento de la investigación, año 2016. (Hernández, Fernández y Sampieri, 2010)

### (ii) Resultados

Los retos de la gestión ambiental tienen que ver con tres ámbitos principales como punto de partida y estos son el internacional, nacional y municipal o provincial. Partir de este enfoque permite realizar una observación del contexto en que va a desarrollarse la gestión ambiental, porque la naturaleza de la empresa va encadenada a su entorno, así si se trata de una multinacional deberá conocerse las normativas para poder operar en estos mercados, lo cual es distinta de la legislación y normativa municipal y nacional, dependiendo del país.

En tal sentido, el estudio de caso reveló que los retos principales que debe afrontar la organización son los siguientes:

**La industria:** tiene que ver con el sector en el que se opera y el grado de

especialización que requiera la empresa para subsistir, las políticas gubernamentales que debe obedecer, las normativas y las leyes vigentes, tanto locales como internacionales.

**La competencia:** es decir, evaluar la capacidad de los competidores de adaptarse a las nuevas tendencias y ponerlas en contrapeso con la propia capacidad interna, con lo cual se busca mejorar el tiempo de permanencia de la organización en el mercado, pero además evaluar qué están haciendo las empresas del mismo sector en materia de gestión ambiental y replicar estos esfuerzos.

**Los stakeholders:** que son todos los interesados que debe manejar la organización para la implementación de sus proyectos y que de alguna forma tienen o esperan tener interacción con esta y obtener beneficios, ya sean materiales, sociales, económicos o culturales. Los stakeholders contemplan la gestión interna y externa, pues dentro de la empresa es el primer lugar en donde se debe plantear la necesidad de un SGA, lo cual se logra haciendo propuestas viables a la Dirección General. En su generalidad, evidenciar la necesidad de un SGA es un reto mayor que se divide en partes para su mejor gestión, y tanto a lo interno como lo externo se deberá convencer a la Junta Directiva de la necesidad de que exista, pero también de los beneficios. En tanto que a lo externo se buscará cumplir con los estándares y legislaciones, además de los preceptos de Responsabilidad Social Empresarial, porque no se trata de ganar más, sino de ganar y contribuir a la sostenibilidad.

### **Filosofía y cultura empresarial:**

Para El Nazareno el mayor reto es no tener una estructura organizativa con un esqueleto filosófico que evidencie lo que hace la empresa, porqué lo hace, cómo lo hace y, además, dónde desea estar en el futuro. Si bien esto anterior es a lo interno, a lo externo tiene el gran reto de convencer a los stakeholders de que la empresa es necesaria pero que además es responsable socialmente y que puede aportar valor agregado al municipio.

El caso de estudio tuvo la particularidad de que, al ser una empresa relativamente nueva, no posee ningún tipo de sistema de gestión medio ambiental, por lo tanto, lo que se buscaría sería dar los pasos de lugar para implementar acciones que vayan en ese curso para posteriormente dar paso a la implementación en sí.

Las políticas ambientales son inexistentes en la organización, por lo que se necesitó elaborarlas, declararlas y ejecutarlas, representan el objetivo general de la propuesta.

Los parámetros y/o lineamientos que se buscaría cumplir con la declaración e implementación de las políticas van en el siguiente orden:

### **Ambiental:**

Cumplir con todos los requisitos legales y reglamentos del sector alimenticio

Cumplir con la legislación ambiental contenidos en la Ley 64-00, a partir del artículo 79 que concierne a las normas de gestión ambiental por renglones,

Ahorrar materias primas, reducir desechos y residuos para prevenir la contaminación ambiental

Aportar al embellecimiento, salubridad e higiene del entorno comercial en donde se sitúa la empresa,

Reducir el uso de papel y energía, reciclar y clasificar materiales biodegradables y tóxicos.

Cumplir con lo estipulado en el Reglamento general para establecimiento de parqueos en edificaciones, custodiado por el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, MOPC, dado según Decreto No. 284-91

**Calidad:** Lograr la satisfacción de los clientes en cuanto a las cualidades y cantidades de los productos ofrecidos,

**Optimizar** la estructura de servicios para agilizar los procesos y movilidad de los clientes

**Responsabilidad Social Empresarial:** Identificar y gestionar adecuadamente a todos los stakeholders, manteniendo relaciones cordiales y trabajo mutuo,

Participar de forma activa en el mejoramiento de la calidad de vida, estructura social y cultural de la comunidad,

Promover proyectos de recuperación y mantenimiento de las áreas verdes y el ecosistema local y regional,

Realizar campañas educativas para promover el uso responsable de los recursos medio ambientales.

Así mismo mediante el análisis de los datos obtenidos se determinó la necesidad de realizar acciones inmediatas para encaminar la gestión ambiental por parte de la empresa, las que comprenderían:

Habilitar la infraestructura dentro y fuera de la empresa con zafacones y contenedores para basura y desechos en grandes lotes, con lo que se mejorará la higiene del entorno.

Mejorar la infraestructura del estacionamiento debido a que resulta insuficiente para el flujo vehicular de clientes, contribuyendo con la descongestión vial y disminuyendo la contaminación por ruido y emisiones de CO<sub>2</sub>.

Realizar una campaña de difusión de los valores adoptados por la empresa, tanto a nivel radial como televisivo.

Capacitar a los empleados sobre el uso de los valores de la empresa, su misión y visión.

Proponer la realización de una campaña de limpieza del entorno comercial del centro del municipio en coordinación con el gobierno local e instituciones diversas de la zona comercial.

Otro de los hallazgos interesantes es que la empresa no contempla una misión y visión, tampoco ha adoptado valores que conformen junto a lo anterior su esqueleto filosófico, por lo que se soluciona como necesario integrar en la propuesta estos elementos, los cuales fueron enunciados de la forma siguientes:

**Misión:** “Brindar calidad de atención hacia nuestros clientes ofertando siempre

excelentes productos y mejorando continuamente, siendo una empresa socialmente responsable que cuida el medio ambiente y a su comunidad”

**Visión:** “Ser el supermercado líder en la provincia de San Juan y la región sur de la República Dominicana con la mayor variedad de productos y la mejor atención para nuestros clientes”

**Valores:**

**Integridad:** Hacemos lo que hacemos con un amplio sentido de respeto por el cliente, la comunidad y el medio ambiente.

**Eficiencia:** Somos rápidos, confiables y brindamos las mejores atenciones a nuestros clientes,

**Excelencia:** Nuestros productos y servicios son brindados con los más altos estándares de calidad.

**Trabajo en equipo:** Todo lo que hacemos es un esfuerzo coordinado con el objetivo de garantizar el lograr las metas y satisfacer a nuestros clientes internos y externos.

**(iii) Discusión**

Los resultados del caso de estudio evidencian primero que todo que la empresa no tiene ningún nivel de gestión ambiental propiamente establecido, por lo que se necesita que exista una propuesta para atender este problema central, cuya meta principal es dotar a la empresa de una estructura filosófica que contemple la gestión de la calidad de sus productos y servicios, incorporando el componente ambiental y responsabilidad social.

Tabla 1: Indicadores para medición de gestión ambiental

Indicador	Unidades absolutas	Unidades relativas	Valoración (1-Muy baja 5-Muy alta)	Origen	Método Indicador Relativo
Consumo de agua	m3	m3/Gl	3	Facturas de agua	Gl usados en Limpieza y otros
Consumo de energía	Kwh	Kwh	5	Facturas de luz	Kwh en uso de maquinarias
Cantidad de embalajes usados	Kg	Kg/Yd	4	Listado de materiales para embalaje	Kg en empaque de mercancía y otros
Cantidad de residuos y desechos	Kg	Kg/Ton	5	Compras y gestión de residuos	Kg en manejo de basura y residuos
Emisiones de CO <sup>2</sup>	GL	Kg/GL	4	Compra de combustibles	Gl para generación de energía por planta eléctrica y montacargas

Fuente. El Autor

Para lograr lo anterior es necesario que la empresa se encamine en a incorporar la gestión de calidad mediante la norma ISO 14001, 9000 y 26000, obtener la certificación ISO 14001 en

relación a la gestión ambiental, capacitar a todo el personal de la empresa en servicios de calidad y atención al cliente, comprometer a los stakeholders externos a mantener el cuidado del medio ambiente

en la zona comercial donde se ubica la empresa, incorporar, difundir y educar sobre los valores que adoptará y promoverá la empresa. Estas metas puntuales, se podrá añadir y/o modificar según la necesidad de la empresa y su interacción con los stakeholders para un óptimo desenvolvimiento

Los indicadores de gestión medio ambiental representan una oportunidad para medir el rendimiento y efectividad de los planes y acciones llevados a cabo por la empresa, y se tiene la conciencia de que es posible que su implementación no sea inmediata, sin embargo, se propone empezar con al menos tres o cuatro para dar inicio formalmente a la evaluación del desempeño, pudiendo ser ampliado en un futuro. Siendo un punto de partida los que se agrupan en la tabla 1.

La razón para tener indicadores de gestión ambiental es mantener una recogida de datos de acuerdo con los parámetros que se pretende manejar con el establecimiento de estos, en donde el mayor problema lo representa los residuos y las emisiones de CO<sub>2</sub> puesto que la energía que suple el Estado tiene muchas fallas y el sistema de recogida de basura es deficiente.

Se ha de tener una evaluación trimestral para poder ajustar los niveles de ejecución con la realidad deseada, a la misma vez que se pueda destinar más recursos para garantizar el éxito de las metas planteadas.

Adicional a esto, se debe contratar una firma de auditores externos para fiscalizar el uso de los recursos y la efectividad y eficiencia de la

implementación de las políticas, así como el respeto al esqueleto filosófico de la empresa.

Se establecerá un registro de las actividades realizadas durante cada trimestre y contabilizar las “lecciones aprendidas” del proceso, con lo que se puede generar un documento constitutivo que se llamará “Manual de procedimientos de gestión ambiental” y que contendrá todas las incidencias y las acciones correctivas para optimizar los procesos que tienen que ver con la implementación de los indicadores, la adopción de las normas ISO, así como también la operativa necesaria para llegar a tener un SGA.

Se mantendrá el programa de capacitación para los nuevos y antiguos empleados en materia de servicios de calidad y gestión medio ambiental, además de realizar actividades familiares con los miembros de la empresa para compartir experiencias y fortalecer los lazos afectivos.

Se incluirá un plan de incentivos que contemple oportunidades de crecimiento técnico y académico, así como actividades generadoras de valor y motivacionales, por ejemplo: el mural para el empleado del mes.

En resumen, a todo lo anterior se está en la posición para sostener que los argumentos anteriores validan las hipótesis planteadas al inicio del caso, las cuales fueron descritas en las siguientes situaciones y analizadas:

La falta de políticas incide en la gestión medio ambiental del supermercado El Nazareno. Esta hipótesis

resulta verdadera y su línea de base está sostenida en la emanada propuesta para implementar indicadores de gestión ambiental, políticas propias y obediencia a la legislación y normas contenidas en la Ley 64-00 del Estado dominicano.

La falta de un esqueleto filosófico en la calidad de los servicios y productos ofertados por El Nazareno. Hipótesis que resulta verdadera y da como resultado la inclusión de las políticas de calidad y plan de incentivos planteados en la propuesta a la organización.

Es pertinente mencionar en este episodio de cierre argumental que los datos obtenidos en este y cualquier estudio de caso deben servir para la toma de decisiones, pues esta es la esencia de toda buena gestión gerencial.

### Conclusiones

El Nazareno a pesar de ser una empresa pequeña por su cantidad de empleados y nivel de activos, tiene la gran ventaja de ser único oferente de su tipo, lo que confiere muchas oportunidades de crecimiento.

La responsabilidad social empresarial es uno de los pilares en los que debe sostenerse el crecimiento de la empresa, porque si bien es cierto que es el único ofertante en el municipio, también es cierto que los detractores son más ávidos en sus críticas, mientras que los

promotores esperan mayor nivel de retribución hacia la comunidad, tanto a nivel económico, social como cultural.

La gestión medio ambiental sienta un precedente en el municipio y la región, por lo que desprende valiosas oportunidades futuras de crecimiento, aporta además una visión de sostenibilidad y crecimiento.

La carencia de un esqueleto filosófico es una constante en las pequeñas empresas, sobre todo en República Dominicana, incluso empresas medianas, lo que debería ser preocupación del Estado si se quiere encaminar a la nación hacia un desarrollo y crecimiento sostenible, por lo que es importante que los hallazgos y resultados obtenidos en la implantación del El Nazareno sea una información publicitada que pueda replicarse.

La Provincia de San Juan, específicamente en el municipio de Las Matas de Farfán tiene debilidades enormes en cuanto a la gestión ambiental y el cuidado de los recursos naturales, lo cual es fruto de la baja inversión del Estado para fomentar el desarrollo de la misma acorde con lo llevado a cabo en otras ciudades como la capital y Santiago, por lo que el agenda gubernamental debe enfocarse cada vez más en equilibrar su inversión en infraestructura, educación y otras áreas vitales para lograr encaminarse a la programación de la ONU, agenda 2020.

#### Anexos. 1. Proyectos por dimensión

Área	Proyectos	Plazo
Ambiental	1. Programa de educación y protección del medio ambiente.	1 año
	2. Campaña de uso responsable y ahorro de energía.	3 meses
	3. Incorporación de normas ISO 14001	6 meses

Social	Campaña de educación económica, uso productivo de la energía.	1 mes
	Programa de pasantías para estudiantes de ingeniería y afines.	4 meses
Económico	Establecer una política de incentivos al personal.	1 año
	Incorporación de normas ISO 9000	6 meses
	Incorporación de normas ISO 26000	6 meses

## 2. Cronograma de actividades

Proyectos	Plan de acciones	Seguimiento y Control
1. Educación y protección del medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se impartirán charlas sobre el tema.</li> <li>-Se designará el equipo de trabajo.</li> <li>-Seleccionar los lugares a ejecutar.</li> <li>-Se colocarán contenedores e infraestructura para manejo de basura.</li> <li>-Se mejorará la infraestructura para área de estacionamientos.</li> <li>-Extender la campaña en coordinación con el ayuntamiento.</li> </ul>	<p>El comité del proyecto de debe establecer un cronograma para la ejecución, así como un presupuesto.</p> <p>Debe dar informes mensuales sobre el avance del proyecto a los colaboradores y demás involucrados</p> <p>Presupuesto a aprobar.</p>
2. Campaña de uso responsable y ahorro de energía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Campaña televisiva.</li> <li>-Integración de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informe mensual del Comité asignado</li> <li>-Reporte de comentarios de la evaluación de satisfacción</li> <li>Presupuesto a aprobar.</li> </ul>
3. Incorporación de normas ISO 14000	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir el radio de acción.</li> <li>-Conformación del equipo de auditores internos y externos para adecuar las políticas de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informe sobre el avance en las empresas dependientes.</li> <li>-Reporte sobre transparencia y control de costos.</li> <li>Presupuesto a someter.</li> </ul>
4. Campaña de educación misión, visión y valores institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comité de capacitación.</li> <li>-Selección de los temas.</li> <li>-Búsqueda de capacitadores.</li> <li>-Difundir la realización.</li> <li>-Impartir las charlas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de trabajo del Comité.</li> <li>-Presupuesto para ser aceptado.</li> <li>-Formato de evaluación de satisfacción.</li> </ul>
5. Establecer una política de incentivos al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluación del entorno actual y competencias.</li> <li>-Análisis de las necesidades y presupuesto.</li> <li>-Elaboración el plan de incentivos por puestos y áreas.</li> <li>-Establecer los parámetros a evaluar.</li> <li>-Dar a conocer el plan a los empleados.</li> <li>-Iniciar el plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de trabajo.</li> <li>-Presupuesto para aprobación.</li> <li>-Entrenar el personal involucrado.</li> <li>-Evaluar mensualmente.</li> <li>-Asignación en base a la productividad.</li> </ul>
<b>Proyectos</b>	<b>Plan de acciones</b>	<b>Seguimiento y Control</b>
6. Incorporación de normas ISO 9000	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicar a los empleados y encargados de áreas.</li> <li>-Definir la jerarquía, dependencia y alcance del equipo, así también sus responsabilidades.</li> <li>-Evaluar las acciones realizadas hasta ahora.</li> <li>-Difundir a los involucrados e integrarlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de trabajo.</li> <li>-Presupuesto para aprobación.</li> <li>-Evaluar mensualmente.</li> <li>-Encuestar de forma mensual.</li> </ul>
7. Incorporación de normas ISO 26000	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicar a los empleados y encargados de áreas.</li> <li>-Definir la jerarquía, dependencia y alcance del equipo, así también sus responsabilidades.</li> <li>-Evaluar las acciones realizadas hasta ahora.</li> <li>-Difundir a los involucrados e integrarlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presupuesto para aprobación.</li> <li>-Evaluar mensualmente.</li> <li>-Encuestar de forma bimensual.</li> </ul>

## Referencias

Hernández, R, Fernández, C. y Sampieri, M. (1997). Metodología de la investigación. Colombia. Editora McGraw-Hill.

Becker, C., Chávez, Patraca, V. (2011). El comercio justo y la responsabilidad social empresarial. Reflexiones desde los sistemas de certificación autónoma, Argumentos (Méx.) vol.24 no.65 México ene./abr. 2011

Comisión Europea. (2002). Libro Verde de la Comisión Europea, España, Editora Estudió-Barcelona.

Guédez, C., Armas, Reyes, R. y Galván L. (2003). Los sistemas de gestión ambiental en la industria petrolera. Revista Interciencia, VOL. 28 N° 9. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/pdf/339/33908406.pdf>

Instituto Ethos. (sf). Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial, Traducción Fundación Emprender, España, División Imprenta El Deber, Madrid, 2

Nader, M. y Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass. Consejo Nacional de investigaciones científicas y técnicas, Argentina. Revista Universitas Phsyologica, Vol. 6, núm. 3. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/pdf/647/64760318.pdf>

Poveda, I. (2013). El desarrollo sostenible a nivel empresarial. Revista Ciencia en su PC. Núm. 1\*, enero-marzo. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba, Cuba.