

**RSE Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO EMPRESARIAL FRISBY**

**JESSICA DUQUE ARCILA  
CARMEN EMILIA VELASQUEZ GIL**

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PEREIRA-RISARALDA  
2012**

**RSE Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO EMPRESARIAL FRISBY**

**JESSICA DUQUE ARCILA  
CARMEN EMILIA VELASQUEZ GIL**

**TUTOR: SAMUEL LOPEZ CASTAÑO**

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PEREIRA-RISARALDA  
2012**

*Agradecemos especialmente a Dios por permitirnos culminar nuestro proceso de pregrado, a nuestras familias por darnos el apoyo necesario para terminar con éxitos esta meta profesional.*

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	8
1    RSE Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL FRISBY.....	9
1.1    Planteamiento y descripción del área problemática .....	9
Formulación del problema.....	15
1.2    Objetivos .....	16
Objetivo general .....	16
Objetivos específicos .....	16
2    JUSTIFICACIÓN .....	17
3    APROXIMACIONES TEORICAS Y CONTEXTUALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RSE. ....	18
3.1    MARCO TEORICO .....	18
Surgimiento del concepto de Responsabilidad Social Empresarial.....	18
Definición de RSE .....	20
Estrategia y sostenibilidad de la empresa en la RSE .....	23
RSE y los Grupos de Interés.....	25
Principios de RSE .....	27
Cultura Organizacional.....	28
Dimensiones de la cultura organizacional. ....	32
3.2    MARCO CONTEXTUAL.....	34
RSE una mirada en el contexto a nivel internacional .....	34
RSE desde la perspectiva Latinoamericana .....	36
La RSE en Colombia una mirada general desafíos y beneficios.....	37

3.3	DISEÑO METODOLOGICO.....	42
	Etapas de la investigación.....	43
4	FRISBY UNA EMPRESA REGIONAL CON PROYECCIÓN INTERNACIONAL	
	46	
	HALLAZGOS.....	46
	CONCLUSIONES.....	59
	REFERENCIAS.....	63
	ANEXO 1.....	69
	ANEXO 2.....	6977

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Evolución del concepto de RSE .....	18
Tabla 2: Comparación entre diferentes conceptos de RSE.....	20
Tabla 3: Dimensiones de la cultura organizacional Hofstede .....	32
Tabla 4: Dimensiones de la cultura organizacional thevenet .....	33
Tabla 5: Operacionalización .....	44
Tabla 6: programas de RSE de Frisby .....	47
Tabla 7: Modelo de Gestión de RSE en el grupo empresarial Frisby.....	49
Tabla 8: Practicas de RSE en el grupo empresarial Frisby .....	53
Tabla 9: Rasgos de cultura organizacional en relación con las practicas de RSE en Frisby .....	55

## Resumen

La Responsabilidad social empresarial se ha convertido en parte esencial de la estrategia de las organizaciones, puesto que las exigencias de la sociedad han llevado a las compañías a implementar procesos que sean amigables con el medio ambiente y con la comunidad en general, además de esto la implementación de estos procesos conlleva a que las empresas tengan presente su cultura, puesto que esta debe intervenir de una manera adecuada por lo cual no se alteren los procesos de la misma.

La cultura organizacional y la RSE se convierten en una estrategia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, es por ello que se busca describir las relaciones del modelo de RSE con la cultura organizacional del grupo empresarial Frisby.

Palabras claves: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Cultura organizacional, estrategia.

## Summary

Corporate social responsibility has become an essential part of the strategy of the organizations, since the demands of society have led companies to implement processes that are friendly to the environment and the community at large, in addition to this the implementation of these processes leads to give companies present their culture, as this potential action in an appropriate way so it does not alter the same processes.

Organizational culture and CSR becomes a strategy for meeting the objectives of the company, which is why it seeks to describe the relationship of the CSR model with the organizational culture of the business group Frisby.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), organizational culture, strategy.

## INTRODUCCIÓN

Con los años la RSE ha pasado de ser un tema filantrópico y caritativo a convertirse en parte esencial de la estrategia del negocio, por lo que agrega valor a las empresas en un mundo globalizado, puesto que el compromiso continuo que tienen las organizaciones con la comunidad en general, contribuye al desarrollo económico y social del país.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema considerado hoy en día importante para las empresas tanto del sector privado como del público, puesto que el desarrollo de su actividad afecta de una manera u otra el entorno en que se desenvuelvan.

Las empresas socialmente responsables orientan sus actividades a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus integrantes, de la comunidad y de todos aquellos que se benefician de su actividad comercial cuidando el entorno, teniendo presente la creación de valor y la importancia de los grupos de interés, pero es necesario que todas las acciones que se ejecuten deben considerar la cultura organizacional, puesto que esta es una variable que permite entender el comportamiento de los colaboradores en las empresas, sus valores, creencias y actitudes las asumen los empleados de la organización quienes generan su compromiso con las acciones de RSE que tienen las organizaciones.

Es por ello que el presente trabajo ilustrará un estudio de caso basado en el tema de la Responsabilidad Social Empresarial, específicamente en una empresa de talla mundial como lo es el grupo empresarial Frisby, en la cual se describirán las relaciones del modelo de RSE con la cultura organizacional de esta empresa.

# **1 RSE Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL FRISBY.**

## **1.1 Planteamiento y descripción del área problemática**

Para la realización de esta investigación fue necesario indagar acerca de la importancia del tema de la RSE por lo cual se presentaron los antecedentes de investigaciones realizadas, en primer lugar el trabajo presentado por Matiz, Puerta, Restrepo y Szegedy-Maszak (2006), en el cual se indago acerca de la Responsabilidad Social Empresarial en el sector financiero en Colombia (con énfasis en el sector bancario), dio como resultado que las entidades del sector bancario deben implementar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, puesto que estas generan un impacto en los diferentes sectores económicos. Las prácticas de RSE traen beneficios para las organizaciones, aunque estas no las implementan aún, es necesario un acercamiento al tema, lo que permita que las empresas se involucren más.

También es necesario indagar en las organizaciones la diferencia entre el objeto social de la empresa y la RSE lo cual se evidencia en el trabajo presentado por Alzate y López (2009) en la organización Comfamiliar Risaralda en la cual se obtuvo como resultado que esta organización sabe diferenciar las acciones propias de su objeto de aquellas que son voluntarias y que constituyen RSE, aunque la naturaleza de la organización orienta todo su trabajo hacia el área social, esta organización tiene claro que algunas de acciones que realiza son voluntarias y constituyen RSE.

Dentro del marco de la Responsabilidad Social Empresarial de una organización se realizo otra investigación a través de de la Fundación Empresarios por la

Educación ExE y los programas que realiza esta con el fin de promover en las compañías una manera distinta de direccionar, evaluar y controlar tanto los esfuerzos privados y públicos que se están realizando en las empresas, en cuanto a temas de RSE, lo cual genera impactos positivos para la comunidad en general, esta investigación fue realizada por Hoyos, Mejía y López en el año 2009.

Es necesario resaltar también como se evidencia la Responsabilidad Social Empresarial dentro del Área Metropolitana Centro – Occidente en la cual se llevo a cabo un trabajo que evidencio que los empresarios del AMCO no identifica a los accionistas dentro de un grupo de interés, pues estos se visualizan como un compromiso de carácter obligatorio, además reestructurar el concepto de RSE dado que se debe generar una iniciativa con los Stakeholders, pues son estos los que generan valor a los procesos de la organización, esta investigación se llevo a cabo por Betancur, Giraldo, Velásquez y Londoño en el año 2009.

Un aspecto importante en las organización es la comunicación entre los departamento de tal manera que estos generen una integración efectiva en los mismos, lo cual conlleve a la implementación oportuna de algunos procesos, por lo cual la investigación realizada por Ramírez y Martínez (2009), en la organización Yanbal de Colombia dio como resultado que la comunicación es una estrategia de integración y de gestión de un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial para esta organización, en la cual se pudo concluir que Yanbal es una organización que necesita reorientar sus flujos de comunicación con los diferentes grupos de interés para poder manejar correctamente su RSE, aunque la RSE tiene un impacto positivo en la sociedad es necesario que sean los mismos colaboradores de la organización quienes logren identificar las necesidades y prioridades de la compañía.

Además es importante conocer como se evidencia la Responsabilidad Social empresarial en el subsector de la confección de Pereira y Dosquebradas, puesto que en una investigación realizada por Grillo, Osorio, Pineda y Arias (2010), dio como resultado que las organizaciones de este subsector todavía no ejecutan actividades de RSE relacionados con la importancia que tienen los *stakeholders*, puesto que no están actualizados con el tema y no son conscientes de los problemas y necesidades de los distintos grupos de interés.

Otro de los sectores que es importante conocer en los antecedentes en cuanto a RSE es el de transporte de pasajeros en el cual se realizo una investigación por Gordon, Montoya, Ramón y Marín en el año 2011. En la cual se estableció que las empresas de transporte entre las cuales están Integra S.A y cinco empresas de transporte urbano colectivo que hacen parte de ASEMTUR no están alineadas estratégicamente con el concepto de RSE. Además se destacan acciones de RSE pero no tienen una estructura formal, ni una orientación estratégica.

Es importante resaltar que después de los antecedentes planteados se hace necesario indagar un poco más acerca de la RSE, puesto que se ha convertido es parte estratégica de las organizaciones y por lo cual ha dejado de ser filantrópico para convertirse en un concepto que involucra sostenibilidad y competitividad, es decir, se convierte en un pilar estratégico en las organizaciones, puesto que, según Rendueles y Dreher 2007, la Responsabilidad Social Empresarial, es una nueva visión empresarial, que va más allá de las acciones filantrópicas iniciadas con un sentido caritativo, las cuales movían a las empresas a hacer donaciones de forma esporádica.

La RSE Se transformo en una estrategia que permite la interacción de las empresas con la sociedad, de tal forma que generen un mejor desarrollo en las

actividades que realiza, puesto que, “La Responsabilidad Social no constituye una carga, sino que es un factor esencial de supervivencia para las compañías: aquellas firmas que descuiden este aspecto, corren serios riesgos de perder su legitimidad social y, por ende, el papel económico que detentan” (Torassa, 2010, p.2).

El concepto moderno de Responsabilidad Social toma conciencia con respecto a la eliminación de la distancia entre la acción social del Estado y la de las empresas, además de la nueva conciencia de ir más allá de las necesidades de los diferentes grupos de interés y del cumplimiento de los deberes laborales de las organizaciones, con lo que contribuyen a la solución de los diversos problemas sociales del entorno y la necesidad de incorporar mejoras en materia de beneficios que respondan a las expectativas que tiene la sociedad, “La Responsabilidad Social Empresarial es una nueva estrategia corporativa que implica el compromiso de las empresas, a través de la aplicación sistemática de recursos, para respetar y promover los derechos de las personas, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del ambiente” (Rendueles y Dreher, 2007, p.126).

Las organizaciones deben tener en cuenta que para la realización de su actividad productiva ejecutan acciones para cumplir con su objeto social, “Las acciones de Responsabilidad Social son una oportunidad para las empresas, ya que es la posibilidad de convertir un problema social en una oportunidad económica, en aspectos como la generación de ganancias, la capacidad productiva, las competencias humanas etc.” (Crespo, 2010, p.123).

Las buenas prácticas de una organización permiten responder a las tendencias del mercado, lo que mejora la posición estratégica de la empresa, que contribuye a la sostenibilidad y confianza para la organización de manera que agregue valor a los procesos que realiza, dado que:

*La responsabilidad social empresarial apunta al logro de los objetivos estratégicos de la empresa y por ende a la perdurabilidad empresarial, ya que el actuar de la organización debe direccionarse a la mejora del entorno en el cual se desarrolla, poniendo en conocimiento su compromiso con todos y cada uno de los actores involucrados en su accionar (Guzmán, Trujillo & Trujillo, 2006, p.3).*

La sociedad exige a las empresas buenas prácticas en las organizaciones, teniendo presentes los principios éticos, la conservación del medio ambiente y sobre todo, tener en cuenta los grupos de interés, entendidos como “grupos de personas que afectan o se ven afectadas por las prácticas y políticas de las empresas” (Gonzales, 2008, p 27).

En la actualidad, los grupos de interés son de vital importancia para el desempeño de las organizaciones, puesto que estos se identifican como agentes internos o externos que intervienen en las decisiones que toma la empresa, ya que, los *stakeholders* “tienen poder en el entorno y dentro de la organización” (Johnson, Scholes & Whittington, 2006, p.7).

Es por esto que se debe tener un compromiso con cada uno de los agentes de la organización, lo cual se refleja a través de la cultura:

*La RSC no es algo que se le añade a la empresa, sino que es una estrategia que integra una serie de valores que están alineados a las funciones básicas de la empresa (Banco Mundial, 2006). Estos valores guían a la empresa en sus acciones con sus grupos de interés o stakeholders. Es muy difícil que una empresa logre una*

*cultura de RSE cuando los valores no son parte de la misión y visión de la empresa.  
(Mallenbaker, 2006, en Berbel, Reyes, & Gómez, 2007, p. 6)*

Por lo anterior, se puede decir que la cultura organizacional hace parte de las empresas, pues en esta se evidencian los valores y creencias del ser humano reflejados en un ambiente laboral, por ende cualquier proceso que se haga en la compañía, debe tener en cuenta primero que todo este aspecto.

Es por ello que la cultura empresarial también es uno de los pilares fundamentales de las organizaciones que tiene una serie de valores que se tienen en la empresa, por lo cual se deben tener en para la implementación de cualquier proceso, como por ejemplo, un modelo de Responsabilidad Social Empresarial, que sin lugar a dudas tiene cambios en la compañía.

Las empresas que deciden implementar la RSE deben tener presente la cultura organizacional, puesto que no se pueden tomar decisiones ignorándola, ya que esta evidencia los valores de la compañía y el comportamiento de sus empleados, teniendo presente que “la Responsabilidad Social no será una moda y mucho menos pasajera, sino por el contrario, forma parte de una nueva cultura de trabajo y de negocio que es altamente rentable cuando las organizaciones son capaces de institucionalizarla dentro de sus políticas y prácticas de gestión”(Diez, 2007, p.232)

Es por lo anterior que esta investigación tiene por objetivo describir la relación entre Responsabilidad Social Empresarial y la cultura organizacional en el grupo empresarial Frisby, ya que, se hace importante conocer esta relación en las empresas de la región.

### **Formulación del problema**

¿Cuáles son las relaciones del modelo de Gestión de RSE con la cultura organizacional del Grupo Empresarial Frisby?

## 1.2 Objetivos

### Objetivo general

- Describir las relaciones del modelo de Gestión de RSE con la cultura organizacional del Grupo Empresarial Frisby.

### Objetivos específicos

- Indagar sobre la evolución del concepto de RSE.
- Identificar las principales prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que realiza el grupo empresarial Frisby.
- Describir el modelo de Gestión de RSE del Grupo Empresarial Frisby.
- Identificar los principales rasgos de cultura organizacional de Frisby que están alineados con sus prácticas de RSE.

## 2 JUSTIFICACIÓN

La Universidad Católica de Pereira y específicamente el Programa de Administración de empresas en su formación para los futuros profesionales, enfoca su plan de estudios hacia la investigación, lo que permite contrastar la teoría con la realidad de manera que se pueda aplicar la mayoría de conceptos vistos durante la formación académica.

Es por esto que surge la necesidad de indagar por temas de actualidad, que permitan conocer las diferentes situaciones que se presentan en las empresas, dando así a conocer la realidad organizacional,

El tema de la Responsabilidad Social Empresarial surge como un concepto de filantropía que ha evolucionado a través del tiempo y ha tenido impacto en los últimos años, pues aunque en un pasado se evidenciaba como una filantropía, actualmente ha tomado importancia y se ha convertido en una exigencia de supervivencia para las organizaciones del futuro, puesto que sus fines son el generar crecimiento en la organización, impacto social y ambiental a largo plazo, lo que permite con ello no solo limitarse al crecimiento de la misma, sino también a la preocupación por los grupos de interés.

Por lo anterior, se busca indagar en la ciudad de Pereira, específicamente en la organización grupo empresarial Frisby, en donde se realizó un estudio de caso que permita conocer como la Responsabilidad Social Empresarial se relaciona con la cultura organizacional en la empresa.

### 3 APROXIMACIONES TEORICAS Y CONTEXTUALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RSE.

#### 3.1 MARCO TEORICO

En el siguiente Marco Teórico se presenta una aproximación al concepto de Responsabilidad Social Empresarial, su historia y sus diferentes definiciones, además también se revisarán los conceptos de los Stakeholders, estrategia corporativa y cultura empresarial con el fin de conocer la importancia de estos términos en las organizaciones.

#### **Surgimiento del concepto de Responsabilidad Social Empresarial**

RSE como lo señala Correa (2007), es un término que comienza a tomar fuerza en las organizaciones en las últimas dos décadas del siglo pasado, “el término de Responsabilidad Social Corporativa se utiliza frecuentemente en dos contextos diferentes: para describir lo que de hecho está haciendo la empresa y para describir lo que debería estar haciendo” (Correa, 2007, p.87).

Es por ello que es importante conocer la evolución histórica de la RSE, lo que permita con ello conocer las distintas fases.

**Tabla 1: Evolución del concepto de RSE**

<u><i>FASE</i></u>	<u><i>PERIODO</i></u>	<u><i>CONCEPTO O PRACTICAS DE RSE</i></u>
<u><i>Fase inicial</i></u>	<i>Siglo XIX y principios del siglo XX</i>	<i>No se evidencia un concepto de responsabilidad social empresarial en las organizaciones, cada empresario intenta solucionar problemas de la manera más conveniente.</i>

<b><u>Primera fase</u></b>	<i>Inicios del siglo XX</i>	<i>Se evidencian en la organizaciones actividades filantrópicas, en el cual la participación de estas es en términos de bienestar de la sociedad.</i>
<b><u>Segunda fase</u></b>	<i>Mediados de la mitad del siglo XX</i>	<i>Se empieza a reconocer que el sector privado tiene la capacidad para influir y solucionar los problemas sociales y que a su vez con su actividad productiva le causa daños y se generan riesgos al entorno, lo que en últimas es una presión del estado por las organizaciones para establecer normas que beneficien a toda la comunidad.</i>
<b><u>Tercera fase</u></b>	<i>Año 1960</i>	<i>Las organizaciones e instituciones intentan encontrar un método que permita comprender el cambio social puesto que se genera una mezcla de obligaciones encaminadas a generen sensibilidad en las organizaciones.</i>

*Fuente: elaboración propia con base en Correa 2007.*

LA RSE pasó de ser una práctica aislada a un concepto clave en la gestión de las organizaciones, puesto que según Austin (citado en Correa 2007), se ha pasado de una filantropía tradicional a una relación en la cual las organizaciones empiezan a pensar en cómo pueden interactuar para generar un valor agregado y un impacto en el país y en la sociedad de manera positiva. El concepto evoluciona permitiendo con ello migrar hacia nuevos tipos de relaciones que van mucho más allá de la filantropía y que contribuye a mejorar los diferentes sectores de la sociedad.

Es por lo anterior que se hace importante este concepto en el desarrollo de la actividad productiva de la organización, puesto que, los gerentes empezaron a tomar interés y preocupación de cómo involucrar aspectos ambientales y sociales que contribuyeran a mejorar la sociedad en la cual la empresa estaba inmersa, de

tal manera que con el tiempo la RSE empezó a tener gran fuerza en las organizaciones.

*La Responsabilidad Social hoy se ha convertido en un movimiento mundial, que busca la implementación de un nuevo modelo de capitalismo inclusivo, en el que los distintos actores de la sociedad: Estado, Empresas y Sociedad Civil implementen modelos de gestión humanamente sustentables con sus diferentes públicos de interés a nivel local y global (Vincular en Gutiérrez, 2010).*

La RSE ha dejado de ser una moda pasajera para las organizaciones, puesto que cada día son más las empresas que se unen a las iniciativas de hacer parte de la estrategia este concepto tan importante.

### Definición de RSE

A continuación se presentaran distintas definiciones de lo que significa ser responsable socialmente para las organizaciones y su importancia.

**Tabla 2: Comparación entre diferentes conceptos de RSE**

<i><b>FUENTE</b></i>	<i><b>ENFOQUE O CONCEPTO</b></i>	<i><b>STAKEHOLDERS</b></i>	<i><b>ACCIONES</b></i>
<i><b><u>ETHOS (2006)</u></b></i>	<i>Fórmula de gestión ética y transparente.</i>	<i>Todos los públicos (colaboradores, proveedores, clientes, familia y sociedad) Sostenibilidad ambiental y cultural</i>	<i>Promover superación de la desigualdad</i>
<i><b><u>Unión europea LIBRO VERDE (2001)</u></b></i>	<i>Decisión voluntaria de una empresa de contribuir al mejoramiento de</i>	<i>Trabajadores y todos los interlocutores de la empresa</i>	<i>Promover el logro de una sociedad mejor y más equitativa.</i>

	<i>una sociedad</i>		
<b><u>ONU (2009)</u></b>	<i>Integración voluntaria por parte de las empresas debido a las preocupaciones sociales y medioambientales que generan sus operaciones</i>	<i>Todos los públicos.</i>	<i>Contribuir al mejoramiento del medio ambiente y su relación con los Grupos de Interés.</i>
<b><u>BALTERA &amp; DIAZ (2005)</u></b>	<i>Estilo de gestión empresarial, en el cual existe un mutuo beneficio entre las empresas y los distintos grupos de interés, de tal manera que la empresa debe dimensionar en su actividad de producir y la rentabilidad económica</i>	<i>Relación con los interlocutores y las empresas.</i>	<i>Lograr una sociedad justa y sustentable.</i>
<b><u>PROHUMANA (sf)</u></b>	<i>Contribución al desarrollo humano sostenible a través del compromiso y la confianza de la empresa</i>	<i>Empleados y sus familias, sociedad en general y comunidad local.</i>	<i>Mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.</i>
<b><u>ACCION RSE (sf)</u></b>	<i>Una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas.</i>	<i>Personas, comunidad y medio ambiente.</i>	<i>Respecto de valores éticos, que integren armónicamente el desarrollo económico.</i>
<b><u>OIT (2007)</u></b>	<i>La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa</i>	<i>Todos los actores involucrados en la organización</i>	<i>Las empresas tomen en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad</i>
<b><u>GONZALES</u></b>	<i>Las empresas</i>	<i>Comunidad en</i>	<i>Promover</i>

<u>(2008)</u>	<i>tienen deberes sociales, que trascienden sus funciones económicas de producción y distribución de recursos escasos y la generación de un nivel aceptable de ganancias.</i>	<i>general, todos los actores de la organización.</i>	<i>acciones que trascienden más de las funciones de la organización.</i>
---------------	---	---	--

*Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados 2012*

La Responsabilidad Social Empresarial abarca distintos significados en los cuales se relacionan las variables sociales, económicas, culturales, ecológicas entre otras, este término tiene aportes positivos para la sociedad, ya que, hace parte del compromiso voluntario de las empresas con los grupos de interés con el fin de satisfacer todas sus necesidades desde los diferentes ámbitos.

La Empresa, la Sociedad y el Gobierno han tenido una estrecha relación, que ha cambiado los papeles originales por los cuales fueron establecidos, dando lugar a que las decisiones que tome cada organización no sean independientes, sino que estas a su vez estén influenciadas por los agentes que intervienen sobre esta. En el caso de la RSE no es el estado el único que asume la protección de la sociedad sino también las organizaciones deben tener presente que la comunidad en general de una u otra manera es afectada por las acciones que la empresa realice.

Una empresa debe crecer y permanecer en el tiempo, además debe influir positivamente en el ámbito social, político, económico y laboral, esto con el fin de contribuir no solo a los objetivos de la empresa sino también con los distintos agentes.

## **Estrategia y sostenibilidad de la empresa en la RSE**

Las empresas conciben la Responsabilidad Social Empresarial, como una estrategia de la organización para proyectar una buena imagen o en algunas la consideran como una forma de retribuir algo a la sociedad en la que se encuentran, puesto que hoy en día “las organizaciones necesitan trabajar en la responsabilidad y transparencia para generar confianza en los stakeholders, en el sector financiero, en los gobiernos, en el sector público y en los mercados en general” (Berbel, Reyes & Gómez, 2007, p.31), para de una u otra manera permanecer a la vanguardia de lo que se presentan en el entorno, para responder a las expectativas de los públicos de interés, según la evolución del entorno.

Es por ello que según Majluf (2011), en un mundo globalizado la RSE se convierte en una de los requisitos internacionales para competir de las empresas, puesto que el cumplimiento de ciertos estándares se convierte en una obligación para entrar ciertos productos a otros mercados, con lo cual las empresas entran hacer más competitivas.

La RSE debe ser una transformación de procesos y actitudes que ayuden a el mejoramiento de la sociedad por sus prácticas, ya que, esta “se refiere a la actuación Socialmente Responsable de sus miembros, las actividades.... los compromisos de la empresa con la sociedad en general, de manera más intensa, con aquellos grupos o parte de la sociedad con que esta mas en contacto” (Chiavenato, 2001, p 664).

*La empresa, en consecuencia, tiene una dimensión social que no puede eludir, debe ser sostenible, que es la garantía de supervivencia en el largo plazo, y tiene que contribuir a la misma sostenibilidad del planeta, a la supervivencia de la*

*humanidad, sin contribuir por el contrario a su destrucción por medio de procesos de contaminación que aceleren fenómenos como el calentamiento global (Sierra, 2008, p 253).*

La RSE debe hacer parte de las estrategias de la organización, haciendo posible la toma de decisiones que permitan cumplir con los objetivos planteados, según Majluf (2011), La RSE debe hacer parte de la estrategia, de tal modo que cuando se tomen las decisiones están no se apunten desestructuradamente a los procesos, sino por el contrario se tenga considerado un impacto social positivo y una competitividad a largo plazo de las organizaciones.

Es por ello que la RSE debe ser parte de la estrategia de la organización, puesto que con ello se genera sostenibilidad, confianza y seguridad para las diferentes partes interesadas.

Además es necesario tener presente que las estrategias deben estructurarse de tal manera que la empresa sea sostenible en el tiempo y sea rentable para sus accionistas y para sus diferentes grupos de interés, ya que, “la sostenibilidad en síntesis, se reduce a mantener buenas relaciones con los grupos de interés, las cuales deben ser respetuosas, tenerlos en cuenta y regirse por sanas prácticas empresariales” (Sierra, 2008, p 74).

Es importante tener presente que todo proceso dentro de la organización debe generar una sostenibilidad para si misma y para el ambiente, “La RSE implica un programa sostenible de largo plazo coordinado institucionalmente bajo la perspectiva de una sociedad compleja capaz de conectarse a través de una red social y de promover incentivos, decisiones y acciones orientadas a disminuir los grandes desequilibrios sociales y ambientales” (Martínez, 2010, p.4). De tal forma

que garantice su permanencia en el tiempo, además de su rentabilidad para los accionistas.

## **RSE y los Grupos de Interés**

*“Los grupos de interés son los receptores directos del comportamiento socialmente responsable de la empresa”. (AECA, 2003, p.12)”, “La teoría de los stakeholders (grupos de interés afectados positiva o negativamente), estudia los efectos de la acción y el crecimiento de la empresa y su impacto” (Martínez, 2010, p.4).*

La RSE parte de reconocer que hay grupos de interés que intervienen sobre las organizaciones como: clientes, Gobierno, colaboradores, proveedores, accionistas, medio ambiente, comunidad y competencia, que de una u otra forma intervienen sobre la actividad que realizan las organizaciones y tienen la capacidad para influir sobre las decisiones que tomen los gerentes de las compañías. Los grupos de interés se definen como “la relación de las empresas con diversos grupos de la sociedad, y por otra parte, hace referencia a diversos grupos de acción que formulan críticas y demandas a las empresas” (Weiss, 2003, p.48).

Se debe tener en cuenta que los grupos de interés están directa o indirectamente involucrados con la organización, en la forma en que esta oriente sus objetivos y metas, puesto que:

*Son muchos los actores sociales que se encargan de hacerle saber a cada empresa que no puede ignorarse la RS. En primer lugar, los propios clientes, la conciencia*

*que han ido adquiriendo de su poder para influir sobre sus proveedores, también los medios de comunicación, la sociedad civil y sus organizaciones, que se encargan de amplificar los casos negativos y adhieren a cualquier esfuerzo que limite la globalización y controle el crecimiento de las grandes empresas. (Majluf, 2011, p.283).*

Por esta razón, se debe tener presente que la empresa es una institución de grupos humanos unidos por un sistema de relaciones económicas, sociales y tecnológicas, tanto internas como externas que interactúan de manera dinámica con el entorno.

Román, Sánchez, Correa & Olarte (2008) clasifica los grupos de interés en primarios y secundarios, según su contribución al logro de las metas de la organización y también se clasifican como internos y externos.

Es necesario mencionar que dentro de los grupos interés están los empleados de la organización, quienes se encargan de que todos los procesos de la misma se efectúan correctamente, enfocados en mejorar las actividades productivas de la organización, ya que, “Los empleados tienen centradas sus expectativas en su quehacer, en las relaciones con la alta dirección, elementos colaterales y grupos de trabajo, en su sustento; y esperan estabilidad laboral, desarrollo del bienestar, mejoramiento continuo y permanente del entorno laboral” (Román, Sánchez, Correa & Olarte, 2008, p.50).

Además, debe tenerse presente que otro grupo importante de la organización son los proveedores, pues son estos quienes suministran el material para el funcionamiento de la organización, “Los proveedores entregan las materias primas

a insumos para el logro del producto que es entregado a los clientes y en la relación comercial existente se fortalecen hábitos de mejoramiento para la consolidación de la relación” (Román, Sánchez, Correa & Olarte 2008, p.50).

Es necesario tener en cuenta que todos los actores que intervienen en la organización influyen tanto de manera positiva como negativa, pues estos se ven afectados en sus acciones y en los procesos productivos de la organización.

### **Principios de RSE**

Los 10 principios de Responsabilidad Social Empresarial, creados por el Pacto Mundial de Naciones Unidas, (ONU 2009) son:

- ***Principio 1:*** *Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.*
- ***Principio 2:*** *Las empresas deben asegurarse de que sus empresas (Sic) no son cómplices en la vulneración de los Derechos.*
- ***Principio 3:*** *Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.*
- ***Principio 4:*** *Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.*

- **Principio 5:** *Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.*
- **Principio 6:** *Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.*
- **Principio 7:** *Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.*
- **Principio 8:** *Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.*
- **Principio 9:** *Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.*
- **Principio 10:** *Las entidades deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.*

Estos principios establecen que las empresas deben cumplir con los derechos y deberos de los empleados, además trabajar de una forma transparente, teniendo presente todos los agentes que intervienen sobre la organización.

### **Cultura Organizacional**

*La cultura no es un estado, sino que evoluciona permanentemente porque constituye un proceso de aprendizaje continuo de la organización. (Thévenet, 1992, P.11)*

La cultura organizacional se ha convertido en un aspecto estratégico para las organizaciones, se puede entender esta como el “conjunto de materiales que caracterizan la personalidad, la identidad de una empresa. Ayudan a comprender mejor los restantes subsistemas, ya que proporcionan un sistema de evaluación” (Thévenet, 1992, p.30).

El concepto de cultura se consolida en las empresas cuando se empieza a reconocer que existe una entidad social que es compleja y que se afianza en la organización, es por ello que “La cultura es un concepto adecuado, en la medida en que permite comprender el funcionamiento de las organizaciones y resolver sus problemas allí donde otros estudios se hacen ineficaces” (Thévenet, 1992, p.5), además es una “forma característica de como se hacen las cosas en una determinada organización” (Aubert, 2011, p.1), con lo cual se orienta a las organización a mejorar en sus procesos administrativos determinando a su vez los comportamientos de la empresa, que generan de una u otra manera una identidad para las compañías.

Las culturas “se desarrollan a partir de una serie de fuentes, como por ejemplo, las ideas de los individuos involucrados (fundadores, líderes, etc.); las políticas para otorgar permiso o imponer sanciones; las políticas sobre calidad; los cambios del entorno (competencia, economía etc.)” (Diez, 2007, p.233)., es por ello que en una organización se debe tener en cuenta que los fundadores se convierten en personas líderes de todos los procesos que se orientan en la organización, puesto que de una manera u otra tienen influencia en las actividades de la compañía y los empleados aplican las enseñanzas que estos dejan en la organización.

Es importante para la organización que todos los colaboradores estén identificados con la cultura organizacional, ya que si estos la identifican se genera

un sentido de pertenencia, integración, pautas para la solución de problemas, las cuales en algún momento evitarán la pérdida de tiempo en la búsqueda de soluciones a problemas que se presenten o a cambios que la organización realice, dado que, “la cultura organizacional puede comprender lo que ocurre en su entorno y explicar así por qué algunas actividades que se realizan fallan y otras no. Esto implica que a través de la cultura se puede mejorar la organización” (Aubert, 2011, p.1).

La cultura genera confianza dentro de los grupos de trabajo, lo cual permite un buen desempeño en los procesos de la organización, “Una cultura puede tener un efecto positivo en la eficacia de la empresa cuando apoya sus metas, es compartida con amplitud y está profundamente interiorizada en los miembros de la organización” (Diez, 2007, p.233).

La cultura de las organizaciones no puede ignorarse, puesto que hace parte de un sistema de significados compartidos para los miembros de la empresa y esto la hace diferente de las otras organizaciones, dado que “La cultura de una organización no está escrita, pero puede observarse por sus relatos, lemas, ceremonias, ropa y disposición física de la oficina” (Aubert, 2011, p.2).

Es importante mencionar que la manera de reaccionar y sentir de las personas dentro de la organización, depende de las características de su cultura organizacional, dado que:

*“La cultura de una empresa está en la base de cualquier esfuerzo de gestión. Es la forma de ser y actuar que es propia de la institución o comunidad de personas. La conducta de un individuo está fuertemente influida por los valores y principios de la cultura, lo que le da unidad e identidad a un grupo humano. Hay una cierta homogeneidad en quienes trabajan en una empresa, aunque no es necesariamente*

*algo consciente. Todos comparten una forma de pensar, estilo de gestión y formas de entender el mundo” (Majluf, 2011, p.244).*

Es por lo anterior que la cultura organizacional es compartida de tal manera que esta se identifique en los colaboradores de la organización, lo que permite tener en cuenta que cualquier sistema de gestión que se implemente como lo es la RSE se debe tener presente los valores y principios de la cultura, puesto que estos generan una identidad a la empresa y por ende al grupo de individuos que interactúa en la misma, puesto que según Pelekais y Rivaldeneira (2008), los nuevos procesos que optimicen la cultura de los integrantes, entre ellos la Responsabilidad Social son retos y desafíos de las organizaciones.

*La RSE... en la actualidad se considera como un elemento fundamental de la estrategia que debe difundirse a través de la cultura porque la responsabilidad social no se construye de manera unidireccional, sino que es un producto social tanto de los integrantes de la organización, como de la comunidad que trabajan en función de sus necesidades, que procura una relación de mutuo beneficio para los actores involucrados. (Diez, 2007, p.231).*

La cultura y la RSE se convierten entonces en parte de la estrategia de la organización, de tal manera que cuando se implementen procesos nuevos se debe tener presente todos los aspectos culturales de la misma para que su gestión se realice de manera adecuada, es por esto que “la RSE, cuando se integra a la cultura organizacional, adquiere una dimensión sociocultural integradora de posturas que permite predecir que la RSE no será una moda pasajera, sino, por el contrario, llegó para convertirse en una manera de hacer negocios en el siglo XXI” (Diez, 2007, p.242).

### Dimensiones de la cultura organizacional.

Según Hofstede (1999), las dimensiones de la cultura organizacional son: Distancia jerárquica, grado de individualismo de una sociedad, masculinidad-feminidad, control de la incertidumbre y visión de corto y largo plazo, de las cuales para la investigación se eligieron las dos siguientes:

**Tabla 3: Dimensiones de la cultura organizacional Hofstede**

<u>DIMENSION</u>	<u>DEFINICION</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Grado de individualismo de una sociedad.</u></li> </ul>	<p><i>En una cultura individualista los empleados actúan de acuerdo con su propio interés, y el trabajo está organizado de forma que el interés y el del empresario coincidan.</i></p> <p><i>En una cultura colectivista un empresario nunca contrata simplemente a un individuo, sino a una persona que pertenece a un grupo. El empleado actuara de acuerdo con el interés de su grupo interno, que tal vez no coincida con su interés individual.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Masculinidad-Feminidad</u></li> </ul>	<p><i>En la parte masculina:</i></p> <p><i>1-Remuneración: tener ingresos elevados</i></p> <p><i>2-Reconocimiento: reconocimiento al buen trabajo.</i></p> <p><i>3-Promoción: ascender a puestos más altos</i></p> <p><i>4-Reto: Tener un trabajo que permita una sensación de realización personal</i></p> <p><i>En la parte femenina:</i></p> <p><i>5-Jefe: Buena relación laboral con los superiores.</i></p> <p><i>6-Cooperación: trabajar bajo un clima de unión.</i></p> <p><i>7-Zona de residencia: vivir en un entorno agradable.</i></p> <p><i>8-Seguridad laboral: seguridad para trabajar en la compañía todo el tiempo que desee.</i></p>

Fuente: Elaboración propia con base en Hofstede 1999

Otro autor que se ocupa de las dimensiones es Thevenet quien plantea las dimensiones de: papel que tienen los fundadores en la organización, el oficio entendido este desde el oficio real y el oficio percibido y los valores que hacen que la empresa tenga una identificación cultural, los cuales se muestran en el siguiente cuadro:

**Tabla 4: Dimensiones de la cultura organizacional thevenet**

<u><b>DIMENSIÓN</b></u>	<u><b>DEFINICIÓN</b></u>
<u><b>FUNDADORES</b></u>	<p><i>Los fundadores constituyen una fuente informativa para la organización muy importante y en ellos se destacan tres cuestiones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Su papel en la cultura de la empresa,</i></li> <li>• <i>Elementos de información que deben recogerse;</i></li> <li>• <i>Las diversas adaptaciones de este material según las organizaciones.</i></li> </ul> <p><i>El fundadores es la persona que tiene idea sobre el producto, una actividad y los medios para desarrollarla, el fundador tiene un fin definido, una visión temporal.</i></p>
<u><b>OFICIO</b></u>	<p><i>El oficio hace referencia a la actividad que desarrolla la empresa.</i></p> <p><i>El oficio constituye un patrimonio que la empresa ha adquirido para responder a las exigencias mismas de su existencia, es decir, a la realización de su objetivo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Oficio percibido: es el conjunto de informaciones que nos sirve para desvelar, la imagen que la empresa ofrece de su oficio, pues dicha imagen influyen sobre las decisiones futuras y es el resultado de prácticas anteriores.</i></li> <li>• <i>Oficio real: Es aquel que revela lo que la empresa realiza.</i></li> </ul>
<u><b>VALORES</b></u>	<p><i>Se entienden por valores unos principios inmateriales y con una fuerte connotación moral.</i></p>

	<i>Los valores son operativos, no son solo creencias o principios: actúan sobre la realidad cotidiana de la empresa a través de sus formas de gestión y sus procedimientos.</i>
--	---

*Fuente: Elaboración propia con base en Thevenet 1992*

### **3.2 MARCO CONTEXTUAL**

En el siguiente marco contextual se hace una aproximación del tema de la RSE a nivel mundial y como ha sido su evolución tanto en Latinoamérica como en Colombia en el cual se logra identificar su implementación y desarrollo en las organizaciones.

#### **RSE una mirada en el contexto a nivel internacional**

*“Uno de los orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) devino de manera objetiva de la iniciativa del “Pacto Global” (Global Compact) entre las Naciones Unidas y el mundo del libre mercado que propuso el Secretario General de Naciones Unidas, el Señor Kofi Annan, en el FORO ECONOMICO MUNDIAL, celebrado en Davos, Suiza, el 31 de enero de 1999” (Rojas y Olaya, sf, p.3).*

En el contexto actual es importante mencionar que el tema de la RSE se ha convertido en parte de la estrategia de las organizaciones, ya que su recorrido a lo largo de la historia evidencia cambios en su implementación, las organizaciones anteriormente y algunas hoy realizan acciones filantrópicas que orientaban a las organizaciones hacer donaciones de forma ocasional o simplemente tenían dentro

de su concepto de RSE un discurso más dentro de sus planes estratégicos que no se aplicaba, es por esto que, “la Responsabilidad Social Empresarial ya no es discurso filosófico...sino que es parte de la gestión empresarial....por consiguiente ... lleva a la conformación de un contexto socialmente responsable y a la dirección estratégica por medio de la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés que rodean a la organización en su devenir comercial” (Rojas y Olaya, sf, p.3).

Por lo anterior las organizaciones a nivel mundial dentro de sus estrategias involucran el tema de RSE que sin lugar a dudas ha revolucionado el mundo, puesto que los constantes cambios del mundo globalizado conllevan a las empresas a estar a la vanguardia, en este caso la RSE por medio de los diferentes actores que intervienen tanto internamente como externamente en la organización.

*Uno de los temas emergentes y que ha cobrado enorme vigencia para las empresas de todos los sectores en el mundo es la RSE. Este concepto y las prácticas que de él se derivan, ha llegado para quedarse y están llevando a las empresas a un cambio de paradigma en el enfoque de sus negocios: integrar en sus estrategias profundas miradas sociales, culturales y ambientales para generar valor público en todos los grupos sus de interés a través de su positiva actuación en la sociedad (Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, 2005, p.41)*

Además según, Rojas y Olaya, sf, el Pacto Global impulsa la RSE a un nivel mundial en el cual los 10 principios que establece se convierten en beneficios para las organizaciones, lo cual genera con ello buscar una mayor solidaridad, una mayor equidad entre los sistemas productivos y la sociales, mejorando con ello el medio ambiente, los derechos humanos, las relaciones laborales y la lucha contra la corrupción, donde el desarrollo sostenible no es solo de una organización sino

que por el contrario se logre un desarrollo competitivo de las unidades productivas de todo un país.

Así mismo, el IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria), plantea que a través de la RSE, las organizaciones tienen presente las variables económicas y sociales, ya que, “El concepto de RSE propone un nuevo rol de las empresas en la sociedad, de modo tal que éstas amplíen sus acciones para involucrarse activamente en el desarrollo económico y social de las comunidades en las que operan” (Vidal en Acción RSE).”

### **RSE desde la perspectiva Latinoamericana**

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2011), Latinoamérica parte de una filantropía tradicional la cual ha ido evolucionando poco a poco hacia un concepto de RSE más activa, tanto interna como externamente, además las actividades empresariales que se realizan son de carácter filantrópico que no requieren una gran inversión y las organizaciones no aportan más que recursos financieros que en su mayoría logran favorecer a algunos grupos de interés, y estos a su vez de veces no tienen mayor incidencia en las actividades de la organización y por ende lo que esta actividad genera no va más allá de una buena reputación e imagen con lo cual se logra comunicar a conveniencia.

Sin lugar a dudas Latinoamérica ha tenido un progreso en el tema de la RSE, “a principios de la década de 1990, las organizaciones latinoamericanas empezaron a trabajar frente a la realización del balance social, reflejando el cumplimiento de su gestión en el marco de su RSE.” (Correa, 2007, p.99), puesto que cada día las

organizaciones se involucran más con este concepto que sin lugar a dudas es importante para los procesos en las empresas, ya que, si se tiene un avance en el tema de la RSE se requieren condiciones como un “buen clima de negocios: un marco regulatorio y fiscal óptimo y mercados financieros e instituciones que funcionen, entre otros. Es evidente que aún existen muchas dificultades que hacen que la RSE evolucione más lentamente que en otros lugares del mundo, como son una menor capacidad institucional, una gobernabilidad corporativa más débil, un clima de negocios menos favorable y una escala de negocios menor” (Banco Interamericano de Desarrollo 2011, p.68), en los cuales el proceso puede ser un poco lento debido a que se tiene que ocupar de otros temas que se derivan como problemas sociales del Estado.

### **La RSE en Colombia una mirada general desafíos y beneficios**

En este contexto, las organizaciones colombianas empiezan a asumir el papel que tienen del sector productivo, teniendo presente la RSE, puesto que los programas de las empresas deben estar direccionados hacia el desarrollo humano y hacia la construcción de una mejor calidad de vida de sus grupos de interés, teniendo presente que estos son los receptores de su actividad productiva lo que permite la construcción de un mejor país a largo plazo, puesto que, la RSE se “está trabajando en el ámbito público y privado, como eje estratégico que con lleva competitividad, sostenimiento continuo y desarrollo en las organizaciones sin importar el sector productivo ni la actividad comercial a la que se dedique” (Rojas y Olaya, sf, p.5).

*En Colombia, el concepto de responsabilidad social ha sido tomado como la respuesta que la empresa debe dar a las expectativas en los sectores con los cuales*

*ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse, lo que implica que la empresa constantemente esté buscando una apertura en el campo social y se esté incorporando comparativamente en el sector en que se desenvuelve (Betancur, Giraldo, Velásquez, & Londoño, 2009, p.34).*

Entonces se puede decir que el estado actual de la RSE en Colombia, se encuentra por un concepto que va más allá de lo filantrópico, puesto que cada vez las compañías no lo evidencian como una ayuda social, sino como una forma de hacer negocios, es por ello, que “Colombia consolida cada vez más su liderazgo en materia de Responsabilidad Social Empresarial.” (Sierra, 2008, p.226) y esto se ve reflejado en que

*Colombia se adhirió al Pacto Global en el 2004 y en ésta materia es uno de los países mas destacados en cuanto al número de empresas que se han incorporado a la Red de Actividades de Responsabilidad Social Empresarial; pues, a finales del 2008, 180 empresas colombianas se habían adherido al Pacto y más las compañías multinacionales el número que se registró fue de 450 compañías que integraban la red de responsabilidad social en Colombia” (Rojas & Olaya, sf, p.6).*

Según Rojas & Olaya (s.f.), Colombia en el 2005 en su primer semestre llevo a cabo 15 eventos en donde la temática fue RSE en beneficio de todos los actores de la realidad internacional y nacional, es por ello, que hoy se toman decisiones gerenciales hacia el desarrollo de la RSE, que están enfocadas hacia las prácticas éticas y socialmente responsables en una gestión administrativa en todos los campos de la organización que son necesarios para generar confianza en el mercado en los cuales la organización se hace presente, “La RSE es una de las prioridades de la gerencia de hoy. No basta con producir utilidades para los accionistas; las empresas deben contribuir también a la justicia social y a la sostenibilidad del ambiente” (Revista Dinero, 2006, p.65).

Ahora bien, según Correa (2007), se puede decir que las organizaciones son plenamente responsables del impacto en sus trabajadores, en el medio ambiente, en sus clientes, en sus proveedores y en la sociedad general, lo que hace que los empresarios en el día a día, realicen ajustes y busquen estrategias innovadoras con el fin de continuar trabajando de manera adecuada en los procesos de la organización y de una manera sostenible para el entorno.

Es por esto que la RSE se convierte en uno de los desafíos para Colombia, puesto que requiere que su desarrollo sea evidente desde los diferentes ámbitos, teniendo presente que la RSE se involucra en el día a día con las actividades que realiza la empresa y se refleja en la estrategia de operación, “El desafío para Colombia radica en desarrollar cada uno de los ámbitos de acción de la RSE, posibilitando el uso de estrategias y herramientas que aumenten la productividad y la rentabilidad de los negocios, estableciendo mercados estables que acerquen a los clientes. Juntos con ello, se requiere desarrollar políticas y programas de calidad laboral.”(Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, 2005, p.43).

*“Colombia vive un momento en el cual la RSE deja de ser algo abstracto y se integra como parte fundamental en la gestión de la empresa. La pregunta sobre el recurso humano, el medio ambiente, las relaciones con la comunidad y con sus grupos de interés cobra otro significado y aparecen nuevos sentidos para las actuales prácticas” (Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, 2005, p.42).*

Por otra parte existen modelos que ayudan a la implementación de la RSE como lo es el caso:

*La ANDI, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Cámara Junior de Colombia desde 1987 y actualizado posteriormente en el 2001, que está estructurado de la siguiente manera: Un área interna que comprende las características socio laborales de los trabajadores, los servicios sociales que la empresa les brinda y los programas de integración y desarrollo que se les aplican. El área externa, por su parte, hace referencia a las acciones de responsabilidad social que la empresa desarrolla con otros públicos diferentes a sus empleados. Para ello, el modelo crea tres campos: relaciones primarias, relaciones con la comunidad y relaciones con otras instituciones. (ANDI citado en Betancur, Giraldo, Velásquez, & Londoño, 2009, p.35).*

Continuando con lo anterior se puede decir que el empresario colombiano ha participado y lidera los programas en RSE, lo que se considera una iniciativa con un impacto positivo para los *stakeholders*, lo cual da a comprender este amplio concepto y su implementación en las actividades de la organización, es por ello, “en contextos como el Colombiano, en el cual las empresas están ingresando crecientemente al mercado internacional, la RSE se convierte en una ventaja competitiva que les permitirá acercarse de manera más segura a la competencia” (Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, 2005, p.43).

Además la implementación de la RSE trae beneficios como “algunos estudios a nivel internacional sobre el tema muestran que la RSE mejora el desempeño financiero, disminuye costos de operación en las prácticas relacionadas con el medio ambiente y el clima laboral, y mejora la imagen de la empresa.” (Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, 2005, p.43), lo que permite incursionar en nuevos mercados, cumplir con estándares internacionales,

una exigencia que se convierte en rentabilidad, lo que a futuro hace que se mejoren las relaciones laborales y comerciales en las organizaciones.

### 3.3 DISEÑO METODOLOGICO

Esta investigación es de tipo descriptiva, puesto que “trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta” (Grajales, 2000, p. 1), la realidad investigada es la cultura organizacional y las practicas de RSE en una organización que se describen, pues según Tamayo (1999), la investigación descriptiva tiene por objetivo describir de modo sistemático las características de una situación, población o grupo de interés, no está interesado en comprobar explicaciones, ni probar hipótesis. Tiene enfoque cualitativo porque “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.7), que en el caso de esta investigación será mediante la manifestación de conductas percibidas y observadas en el del modelo de RSE y cultura organizacional de una organización específica.

Además esta investigación se basa en un estudio de caso, puesto que este “es apropiado en situaciones en las que se desea estudiar intensivamente características básicas, la situación actual, e interacciones con el medio de una o unas pocas unidades tales como individuos, grupos, instituciones o comunidades” (Tamayo, 1999, p.49), en este investigación las características se basan en los comportamientos de los individuos en base a la cultura organizacional de la empresa al igual que las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que la organización tiene.

La investigación tiene un enfoque cualitativo refleja una profundización en un estudio de un hecho cotidiano, en este estudio la RSE y la cultura en Frisby ubicado en un contexto, cuyo “propósito consiste en reconstruir la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido”

(Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.9), además para esta investigación los actores son el fundador, directivos y empleados a través de vivencias, experiencias y opiniones que se contrastan con un referente teórico.

Dentro de las técnicas cualitativas se encuentran el estudio documental y la entrevista, entendida esta como “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional, basada en las respuestas directas que los actores sociales dan al investigador en una situación de interacción comunicativa” (Yuni & Urbano, 2006, p.81). Este estudio se hizo con entrevista semiestructurada con cuatro guías y también se utilizó análisis documental de videos y documentos de la organización.

### **Etapas de la investigación**

1. Etapa exploratoria: Comprendió estudio bibliográfico en bases de datos, textos revistas y se elaboraron las fichas bibliográficas para los referentes teóricos y contextuales del trabajo.
2. Formulación del diseño metodológico: Se caracterizó el diseño metodológico y su respectiva operacionalización con el fin de observar las relaciones entre el modelo de RSE y la cultura organizacional.
3. Trabajo de campo: Se seleccionaron las áreas de la empresa y las personas por entrevistar, tales como el fundador, la directora de la fundación Frisby, la jefe de gestión humana y tres colaboradores de la organización, además se hizo un estudio documental de videos y reportajes acerca del tema de la RSE.

4. Procesamiento de la información e informe final: Se interpretó la información una vez realizado el trabajo de campo, se analizaron las entrevistas realizadas y se elaboran las respectivas conclusiones.

A continuación se muestra la operacionalización con la cual se llevó a cabo la investigación, para dar respuesta a los objetivos planteados.

**Tabla 5: Operacionalización**

<u><b>OBJETIVO ESPECIFICO</b></u>	<u><b>INDICADORES</b></u>	<u><b>FUENTES</b></u>	<u><b>INFORMACIÓN REQUERIDA</b></u>
<i>Indagar sobre la evolución del concepto de RSE</i>	<i>Cuadro síntesis</i>	<i>Bibliográficas</i>	<i>Seguimiento teórico</i>
<i>Describir el modelo de gestión de RSE en el grupo Empresarial Frisby</i>	<u><i>Calidad de vida laboral</i></u> <u><i>Gobierno corporativo</i></u> <i>Ambiental</i> <i>Económico</i> <i>Sociedad (Comunidades):</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Proveedores</i></li> <li>• <i>Mercadeo Responsable</i></li> </ul>	<i>Documentales:</i> <i>Documentos de Frisby: Reportes de RSE</i> <i>Entrevistas del fundador</i> <i>Manuales corporativos</i> <i>Memorias</i> <i>publirreportajes</i>	<i>Principios</i> <i>Valores</i> <i>Estrategia de RSE</i> <i>Voluntad fundacional sobre la RSE</i>
<i>Identificar las principales prácticas de RSE que realiza el grupo empresarial Frisby</i>	<i>(Empleados, Directora de GTH)</i> <i>Directora Fundación</i> <i>Misión , visión, valores en relación</i>	<i>Entrevistas</i>	<i>¿ Que conoce, como participa, frisby lo orienta en acciones de RSE?</i>  <i>¿Cómo relaciona cultura organizacional con la</i>

	<i>con prácticas de RSE(Trabajadores, ambiente)</i>		<i>RSE?</i>
<i>Identificar los principales rasgos de la cultura organizacional que están alineados con las prácticas de RSE</i>	<p><i>Fundador</i> <i>Símbolos</i> <i>Algunas prácticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Masc-Feminidad</i></li> <li>• <i>Indiv-Colectiv</i></li> <li>• <i>Oficio, valores</i></li> </ul>	<p><i>Bibliográficas</i> <i>Geert Hofstede</i></p> <p><i>Thevenet</i></p>	<i>Influencia del Fundador, oficio real y oficio percibido, valores</i>
<i>Relación de la RSE y la cultura</i>	<i>Empleados y directivos</i>	<i>-Comparación de los modelos.</i>	<p><i>Preguntas.</i> <i>¿Cree que hay una relación entre la cultura de Frisby y la RSE?</i> <i>¿Qué tan importante son las enseñanzas del fundador?</i> <i>¿Cuales enseñanzas del fundador pone usted en práctica para relacionarse con los clientes o los proveedores?</i> <i>¿Cuales principios de la compañía son los que usted mas emplea?</i></p>

*Fuente: elaboración propia 2012*

#### 4 FRISBY UNA EMPRESA REGIONAL CON PROYECCIÓN INTERNACIONAL

##### HALLAZGOS

- ❖ La educación es uno de los factores claves para el desarrollo del país y por esto es uno de los principales programas de RSE en la organización grupo Empresarial Frisby la cual incentiva con programas de educación tanto interna como externamente, según el fundador Alfredo Hoyos, “La educación es la clave de un cambio en un país, se hacen programas para la educación en una finca sierra morena, programas de liderazgo y servicio y se han capacitado 500 jóvenes y se hace con Andrés Flores, es un filósofo de la universidad javeriana que trabaja con ellos”. Además dentro de los programas de educación según Paula Quintana directora de la Fundación se desarrollan “para que las personas que se forman tengan un impacto positivo, fortaleciendo la parte humana, la parte artística, desarrollando el hemisferio derecho para que vean todo de una manera diferente”, esto con el fin de la educación en el país.
  
- ❖ Para el fundador otro factor que hace diferente a Frisby del resto de las organización en elementos de RSE es la constante innovación en los procesos de la organización en todos los departamentos, es decir, se mantiene informada a la gente sobre los nuevos procesos que existen, sobre las tendencias de consumo y del mercado y sobretodo se trata de que las personas incorporen esa filosofía de ser en la organización, ya que en la entrevista realizada el fundador Alfredo Hoyos expresa “Se trabaja en la innovación en todos los departamentos, hay una conciencia muy clara,

todos los que trabajan acá es porque comparten el mismo sueño, hay que entregarle a nuestros hijos y nietos lo mejor”

- ✓ Se encontró que en la organización Frisby los dueños de la empresa participan en todas las actividades que se realizan, se interactúa con los colaboradores los fines de semana en la finca que tiene la organización, además se participa en la fundación con las actividades que se desarrollan, puesto que según el fundador Alfredo Hoyos “la cercanía con la gente hace que lo vean a uno como un ser humano”.
- ✓ La cooperación y el trabajo en equipo en la organización Frisby se evidencia en los programas que se desarrollan en el área de Gestión Humana en los cuales se realizan actividades de tal manera que la gente interactúe y se siente parte de la organización, los cuales se presentan a continuación:

**Tabla 6: programas de RSE de Frisby**

<i>Tema</i>	<i>Facilitadores</i>
<i>Análisis Transaccional</i>	<i>Gilbert Brenson – EEUU</i>
<i>Meditación trascendental</i>	<i>Nohelia Gutierrez – Colombia</i>
<i>“Avance” – Talleres de Desarrollo Humano</i>	
<i>Trabajo interior, superación de miedos</i>	<i>Frank Cardelle – Sudáfrica</i>
<i>Talleres de Out Door Training</i>	<i>Piti Parra – Colombia</i>
<i>Servicio interno y liderazgo</i>	<i>Ofelia Tobón – Colombia</i>
<i>Desarrollo de equipos de trabajo</i>	<i>Luis Romo – México</i>

<i>ARL (Acción, reflexión y aprendizaje)</i>	<i>Ricardo Escobar – Colombia</i>
<i>Coaching ontológico</i>	<i>Enrique Chiriños – Venezuela</i>
<i>Taller del mar</i>	<i>Golden Servis – Colombia</i>
<i>Consolidación de equipos de trabajo</i>	<i>María Begoña Rodas – Colombia</i>
<i>Suani</i>	<i>Margarita Gómez y Jaime Jaramillo</i>
<i>Liderazgo, comunicación, manejo de conflictos</i>	<i>Equipo Desarrollo Humano Frisby</i>
<i>Biodanza</i>	<i>Liliana Restrepo y Equipo Desarrollo Humano Frisby</i>
<i>Desarrollo del liderazgo</i>	<i>Equipo Desarrollo Humano Frisby</i>
<i>Desarrollo de consciencia y sentido del rol</i>	<i>Equipo Desarrollo Humano Frisby</i>
<i>Fortalecimiento Administrativo</i>	<i>Equipo Desarrollo Humano Frisby</i>

*Fuente. Departamento de gestión humana Frisby*

- ❖ Dentro de los rasgos cultural se puede evidenciar la evolución de la conciencia, puesto que considera que es uno de los factores claves para llevar a cabo cualquier proceso en la organización como lo es la RSE y además que se proyecte de una manera positiva, ya que, según el fundador Alfredo Hoyos “en la empresa se trabaja mucho en la evolución de la conciencia, hay un equilibrio muy grande, lo que hace es que la gente tenga conciencia de la RSE y trabajamos para que las familias sean mejores familias”.
  
- ❖ Dentro de los programas que se desarrollan para la RSE están los educativos tanto en la fundación, como en los colegios y las universidades, puesto que esto permite un impacto positivo para la comunidad, fortaleciendo la parte humana y la parte artística. Además de la innovación en los procesos, se trabajan con modelos pedagógicos de tal manera que

se pueda desarrollar un poco más el hemisferio derecho, lo cual permite que las personas piensen en contribuir al otro, visto al ser humano como un todo, además se realizan programas de biodanza en los cuales se busca fortalecer al ser humano como tal, ya que según la directora de la fundación Paula Quintana “siempre se trabaja con modelos pedagógicos, trabajando con educación, para que las personas piensen en contribuir a el otro, siendo el ser humano visto en un todo, se trabaja la parte artística y de innovación, biodanza es otro proyecto... el aporte a la formación y la educación es primordial estando siempre al servicio de los demás”.

- ❖ La influencia que tiene el fundador en los colaboradores es positiva, puesto que lo consideran personas de admirar y respetar, ellos siempre están pendiente de la gente, se preocupan por las necesidades que tienen, dando formación y educación, además es primordial estar al servicio de la gente y sus necesidades, según Paula Quintana encargada de la fundación. Por parte de los colaboradores también se evidencio que el fundador es una persona muy humana, ya que según en la entrevista realizada a uno de los colaboradores del grupo empresarial Frisby “las enseñanzas son una base para transmitir a los otros colaboradores y así llevar una organización hacia el éxito”.

**Tabla 7: Modelo de Gestión de RSE en el grupo empresarial Frisby.**

<u>VARIABLE</u>	<u>EJE DE DESARROLLO</u>
<u>CALIDAD DE VIDA</u> <u>LABORAL</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se realizan talleres y capacitaciones lo cual estimula el crecimiento personal y el desarrollo integral de las personas, basados en modelos educativos emergentes y estando a la vanguardia de lo que el entorno necesita, dentro de los cuales se destacan la biodanza organizacional, su proyecto de vida, liderazgo de</i></li> </ul>

	<p><i>servicios en zonas de aventura, diplomado para la facilitación del aprendizaje en grupo y seminario de coaching internacional entre otros</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El programa los “Frisbyños” consiste en la noche de talentos, se otorgan remuneraciones extrasalariales a sus colaboradores, por las buenas prácticas, de manera que esto permita aumentar la fidelización de los clientes internos por la empresa</i></li> <li>• <i>Se realizan campañas internas que permiten preservar la filosofía organizacional y la cultura organizacional por medio de olimpiadas tales como: “olimpiadas del ser, saber y hacer”.</i></li> <li>• <i>La organización Frisby tienen un de auxilio de vivienda denominado “Frisbyvienda”, lo cual es un programa de bienestar social para los colaboradores, además tiene como objetivo asesorar acerca de los subsidios de vivienda a través de la caja de compensación de cada región, se otorgan el Beneficio Empresa para amortizar las primeras cuotas por valor de \$1.000.000 por cada colaborador.</i></li> <li>• <i>Dentro de los derechos y laborales se respetan, no existe discriminación, no hay distinciones de raza y sexo y se cumple con las edades mínimas de contratación.</i></li> </ul>
<p><b><u>GOBIERNO CORPORATIVO</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Adhesión al Pacto Global de las Naciones Unidas (ONU ) desde el año 2006, con lo cual alinea su cultura, estrategia y operación, permitiendo con ello llevar a cabo RSE.</i></li> <li>• <i>Códigos de ética y buen gobierno, lo que permite que las buenas prácticas se lleven a cabo.</i></li> <li>• <i>En el 2006 Icontec le entrego a Frisby S.A la certificación ISO 9001:2000, entregada por Fabio Tobón, Director Ejecutivo de ICONTEC, por su el Sistema de Gestión de Calidad en la Elaboración y Servicio de Alimentos en Restaurantes.</i></li> </ul>
<p><b><u>MEDIO AMBIENTE</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se realizan campañas de sensibilización ambiental en la cual se fomenta el cuidado del entorno, en especial la preservación de los recursos naturales, además se tiene</i></li> </ul>

	<p><i>un convenio en pro de la conservación de la Cuenca del Río Barbas, una de las reservas más importantes para el departamento de Risaralda.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se desarrollan campañas desde la página oficial de Frisby, la cual ayuda a la interacción de los niños para el cuidar el medio ambiente</i></li> <li>• <i>La implementación de tecnologías limpias para la refrigeración en la planta de producción y en los restaurantes a nivel nacional.</i></li> <li>• <i>Se manejan los vertimientos líquidos para disminuir la contaminación del recurso hídrico en cada restaurante, además se realizan programas de ahorro de agua.</i></li> <li>• <i>El uso de material biodegradable lo que genera empaques sostenibles, tales como servilletas, cajas donde se empaca el pollo, las bolsas de empaque, las bolsas FrisbyKids, los empaques del Frisburrito, los bandejeros y las láminas plásticas de 30x30 que se ubican encima de los platos, lo cual fomenta la cultura del reciclaje de residuos, además, las impresiones del departamento de publicidad y mercadeo se realizan con tintas a base de agua sin metales pesados que contaminen el agua y el suelo.</i></li> <li>• <i>Se realiza la clasificación y separación de residuos sólidos en la planta de producción y en los restaurantes, buscando la reducción de los mismos y el aprovechamiento al máximo de los que puedan reciclarse por parte de las cooperativas.</i></li> </ul>
<p><b><u>SOCIEDAD EN</u></b> <b><u>GENERAL,</u></b> <b><u>COMUNIDADES</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La organización empresarial cuenta con la Fundación Frisby en la cual se realizan programas de educación, formación y capacitación para la comunidad en general, por medio de los siguientes elementos:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Instituto tecnológico de Dosquebradas</i></li> <li>➤ <i>La academia de emprendimiento</i></li> <li>➤ <i>Educación humanista para la población desplazada</i></li> </ul> </li> </ul>

	<p>➤ <i>Empresarios para la educación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Frisby en conjunto con la UTP realizan una convocatoria para estudiantes y egresados en el cual se puedan publicar sus escritos de cuento, ensayo y novela y la publicación de su obra será distribuida en Colombia y México.</i></li> </ul>
<b><u>PROVEEDORES</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La gestión de Frisby en relación con sus proveedores se basa en los siguientes fundamentos: parámetros de calidad, prácticas responsables y acompañamiento en el todo los procesos.</i></li> <li>• <i>Se hace un acompañamiento y una interacción con los proveedores de tal manera que se pueda cumplir con los requisitos de calidad y producción.</i></li> <li>• <i>Las relaciones con los proveedores se basan en los principios de respeto, transparencia, honestidad.</i></li> </ul>
<b><u>MERCADO RESPONSABLE</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se cuentan con canales de información para clientes, proveedores comunidad en general, se hace publicidad bimestral con la cual se ofrece promociones, descuentos y programas.</i></li> <li>• <i>Se ofrece un producto de alta calidad, en el cual se ofrece un valor nutricional. el pollo es un elemento que tiene altos contenidos de proteína, es digerible y además, su cocción es con aceite vegetal libre de grasas trans</i></li> <li>• <i>Certificación en la ISO 9000.</i></li> <li>• <i>Se suministra información transparente al consumidor, además dependiendo del público de interés el lenguaje es apropiado en su publicidad.</i></li> <li>• <i>Los canales de comunicación con el cliente son: la página web <a href="http://www.frisby.com.co">www.frisby.com.co</a>, el correo electrónico <a href="mailto:lavozdelcliente@frisby.com.co">lavozdelcliente@frisby.com.co</a>, la línea de atención al cliente 018000939000.</i></li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Paula Quintana directora de la fundación Frisby, 2012, anexo 1.*

**Tabla 8: Practicas de RSE en el grupo empresarial Frisby**

<u>PROGRAMAS</u>	<u>ACTIVIDADES</u>
<b><u>PROGRAMAS DE SALUD</u></b>	<p><i>Ha hecho parte de jornadas nacionales como el programa - Operación Sonrisa- "Para que Colombia vuelva a sonreír</i></p> <p><i>Se participa Jornadas de Promoción y Prevención de la Salud ocupacional organizada por Comfamiliar Risaralda.</i></p>
<b><u>PROGRAMAS JUVENILES</u></b>	<p><i>Contribuyó con el programa Presidencial Colombia Joven en Risaralda.</i></p> <p><i>Se dio el transporte al representante por Colombia ante el Congreso Mundial de Jóvenes.</i></p>
<b><u>PROGRAMAS EDUCATIVOS Y RECREATIVOS</u></b>	<p><i>Hacen parte del Plan de Acompañamiento Educativo –PAE- que desarrolla la UTP apoyando la Formación integral de maestros de zonas apartadas y con condiciones de vulnerabilidad que desean obtener educación superior. 2005</i></p> <p><i>Se llevan a cabo actividades recreativas durante todo el año en veredas, barrios, fundaciones y hospitales.</i></p> <p><i>Existe apoyo para las actividades deportivas.</i></p>
<b><u>APOYO AL ESTADO SOCIAL</u></b>	<p><i>Entregan almuerzos a militares</i></p> <p><i>La empresa da un aporte mensual para el sostenimiento de la Corporación Risaralda Ética</i></p> <p><i>La empresa hace parte de <b>Empresarios por la Educación</b></i></p> <p><i>Con el apoyo de la Agencia de cooperación Alemana GTZ, la Fundación desarrolla el proyecto <b>“Educación complementaria Humanista</b></i></p>
<b><u>FUNDACIÓN FRISBY.</u></b>	<p><b>Misión</b> <i>“Alimentar Corazones compartiendo aprendizajes en gestión educativa y desarrollo social”.</i></p> <p><b>Visión</b></p>

	<p><i>Ser líderes a nivel nacional en aprendizajes de nuevos modelos educativos y gestión de proyectos.</i></p> <p><b>Lema</b>  <i>“Alimentamos corazones compartiendo aprendizajes”</i></p>
<p><b><u>FUNDACIÓN</u></b>  <b><u>FRISBY:</u></b>  <b><u>CAPACITACIÓN Y</u></b>  <b><u>DESARROLLO.</u></b></p>	<p><i>La fundación frisby realiza jornadas de capacitación y talleres de formación con enfoques educativos con temas como Liderazgo, Out door training, coaching, programación neurolingüística y Biodanza.</i></p>
<p><b><u>BIODANZA</u></b>  <b><u>ORGANIZACIONAL</u></b></p>	<p><i>El objetivo de la biodanza en el grupo empresarial frisby es potencializarle a sus colaboradores la sensación del buen humor, creatividad, mejoran su comunicación, tienen vitalidad para la acción y alegría de vivir, en sus dimensiones física, mental, afectiva, social y espiritual .</i></p>
<p><b><u>PROYECTO DE VIDA</u></b></p>	<p><i>En frisby crearon el programa con el fin de que los colaboradores tengan en su proyecto de vida 5 dimensiones, física, intelectual, Sico afectiva, sociocultural y espiritual</i></p>
<p><b><u>COMUNICACIONES</u></b>  <b><u>EFFECTIVAS Y</u></b>  <b><u>AFECTIVAS</u></b></p>	<p><i>El objetivo es facilitar en las personas la disposición interna y vivencial de lograr soluciones participativas, el reconocimiento de si mismo y de los demás a través de una comunicación, afectiva, clara, directa, oportuna y completa.</i></p>
<p><b><u>LIDERAZGO DE</u></b>  <b><u>SERVICIO EN ZONA</u></b>  <b><u>DE AVENTURA</u></b></p>	<p><i>Generar en los participantes un encuentro con las zonas de seguridad, umbrales y zona de aventura, identificando en ellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la vida personal.</i></p>

*Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Paula Quintana directora de la fundación Frisby Anexo 1 2012.*

- ✓ Los principales rasgos de cultura organización que están alineados con las prácticas de RSE se evidencian en el siguiente cuadro.

**Tabla 9: Rasgos de cultura organizacional en relación con las practicas de RSE en Frisby**

<u><b>DIMENSIÓN</b></u>	<u><b>GRUPO EMPRESARIAL FRISBY</b></u>
<u><b>FUNDADORES</b></u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Los socios fundadores de Frisby S.A, Alfredo Hoyos Mazuera y Liliana Restrepo Arenas influyen de manera positiva en los colaboradores de la organización, puesto que estos consideran que sus enseñanzas son importantes para llevar a cabo los programas que la organización realiza.</i></li> <li>▪ <i>Para los colaboradores de la organización Frisby, es importantes que el fundador comparta con ellos en las actividades que se realizan en la compañía, puesto que ellos sienten que sus enseñanzas conllevan al éxito de la organización y se convierten en un ejemplo de vida, puesto que ellos aseguran que dentro de las prácticas que realiza la compañía la superación personal es una de las que más la organización fomenta.</i></li> </ul>
<u><b>OFICIO</b></u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Los colaboradores de la organización perciben su oficio como un compromiso de responsabilidad que tienen con cada trabajo en la organización que trascienden al real..</i></li> </ul>
<u><b>VALORES</b></u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Uno de los valores más destacados entre los colaboradores de la organización es el amor, puesto que este es uno de los pilares fundamentales que se refleja tanto en la misión, visión y esencia de la organización.</i></li> <li>▪ <i>Otros valores que también son importantes son la responsabilidad y el respeto, destacados en los colaboradores de la organización.</i></li> <li>▪ <i>Según el fundador se evidencian valores como la confianza y la congruencia entre lo que se hace y lo que se dice.</i></li> <li>▪ <i>Dentro de los valores se evidencia en la organización el credo estructurado dentro del pilar filosófico de la organización, “nuestra gente hace la diferencia”, en el cual tanto el fundador como los colaboradores se sienten</i></li> </ul>

	<i>identificados, puesto que este hace parte dentro de la cultura organizacional.</i>
<b><u>GRADO DE INDIVIDUALISMO DE UNA SOCIEDAD.</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>La organización Frisby dentro de sus prácticas de RSE orienta más su trabajo hacia la colectividad, puesto que los talleres y las actividades que se realizan en la organización van ligados a trabajos en grupo.</i></li> </ul>
<b><u>MASCULINIDAD Y FEMINIDAD</u></b>	<p><i>En la parte masculina</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Se evidenció en la organización Frisby un ascenso a puestos más altos</i></li> </ul> <p><i>En la parte femenina</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Se evidencia una cooperación lo que refleja un clima laboral adecuado, como lo argumentaron los colaboradores de la organización, puesto que los procesos de la misma requieren de un trabajo en equipo.</i></li> <li>▪ <i>Vivir en un entorno agradable es uno de los factores claves en la organización Frisby, puesto que sus programas conllevan a que el medio sea agradable respetando los derechos de cada colaborador.</i></li> <li>▪ <i>También se pudo evidenciar que los colaboradores de la organización llevan muchos en la organización, por lo que se concluye que existe una estabilidad laboral en Frisby.</i></li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con base en las entrevista realizadas al fundador y colaboradores del grupo empresarial Frisby y documentos 2012*

- ❖ Dentro de las definiciones de RSE la organización Frisby tiende a enfocar sus procesos desde tres definiciones: la primera planteada por la organización ETHOS (2006) de Brasil, puesto que su gestión se enfoca a la ética y la transparencia, certificado por Fenalco en sus procesos de buenas prácticas de calidad y su certificación en ética mercantil; a la vez con el concepto de PROHUMANA (sf) puesto que con sus programas contribuye al desarrollo humano de los grupos de interés de tal manera que esta

genere confianza para la empresa en todos los procesos y; por último también hace relación con el concepto de RSE de Gonzales (2008), ya que, el grupo empresarial Frisby trasciende de sus funciones organizaciones promoviendo acciones que van más allá, por ejemplo la creación de la fundación que genera beneficios para la comunidad al igual que los talleres con hospitales y colegios y en programas para los colaboradores como la biodanza.

- ❖ Desde la parte estratégica y sostenible Frisby se enfoca a que sus acciones de RSE hacia la confianza de sus stakeholders como lo señala Berbel, Reyes & Gómez, (2007), en la cual la organización Frisby trabaja de forma transparente y responsable de tal manera que sus grupos de interés crean en ellos y se genere una sostenibilidad en sus procesos. Al igual que Majluf (2011) Frisby trabaja en la RSE en un mundo globalizado enfocando sus procesos hacia la internalización lo cual se evidencia con el restaurante que esta en Miami y además con la operación de las nuevas marcas: Cinnabon, Sarku, Wings.
  
- ❖ Dentro de los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas el grupo Empresarial Frisby enfoca sus procesos a cumplirlos. Esto se puede establecer en el cumplimiento de las normas de calidad a nivel nacional con la certificación de la norma ISO: 9000, como también con la certificación de la ISO 9001:2000, por su el Sistema de Gestión de Calidad. Adicionalmente de evidencia en la elaboración y servicio de alimentos en Restaurantes y otra certificación entregada por Icontec y avalada por IQNet, organización reconocida en el ámbito internacional, la cual fue entregada por el respaldo al trabajo que realizan día a día todos los funcionarios de Frisby S.A., como también el compromiso a la satisfacción de las

necesidades de sus grupos de interés y el último sello de Rainforest Alliance: el cual permite saber si el producto que compran ha sido cultivado con prácticas sostenibles.

## CONCLUSIONES

- ✓ Se evidenció que la principal actividad de la RSE en el grupo empresarial Frisby es la educación, lo cual se refleja en el colegio que tiene la organización, ya que este cuenta con aproximadamente 500 niños, de los cuales ya muchos son profesionales que a su vez han sido becados por Frisby para que culminen su proceso de estudios.
- ✓ La organización Frisby también orienta sus programas a la comunidad, puesto que hace eventos con hospitales en cuales se hacen campañas con los médicos para operar a niños con labio leporino, a su vez también facilita alimentos para los niños más necesitados.
- ✓ La organización Frisby trata de ser congruente entre lo que dice y hace, puesto que esto genera entre los colaboradores confianza, liderazgo y seguridad, teniendo presente que lo que promete se cumple.
- ✓ Frisby es una empresa Socialmente Responsable según el fundador puesto que su interés está basado en el equilibrio con todos los grupos de interés, es así como también se trabaja en la conservación del medio ambiente, la sostenibilidad, la educación, además de los programas de coaching que ayuden a los colaboradores.
- ✓ Frisby es una organización comprometida con los principios del Pacto Global, puesto que se busca hacer alianzas como la que se tiene con EXE empresarios por la educación, además se fortalece los programas en desarrollo humano y respeto por los derechos laborales.

- ✓ La relación que existe entre la cultura organizacional y la RSE va ligado especial a la filosofía de la organización, se evidencia desde lo que los socios y fundadores deseen proyectar, lo que han soñado y han deseado para la misma, además esta hace parte de la empresa desde sus inicios puesto que esto se convierte en un compromiso de todos y para todos.
- ✓ Se puede evidenciar que dentro de los rasgos culturales que Frisby tiene para llevar a cabo sus acciones de RSE, el más importante tanto para el fundador como para la directora de la fundación y la jefe de Gestión Humana, es su pilar filosófico “**nuestra gente hace la diferencia**”, puesto que el compromiso que tiene cada empleado de la compañía es consigo mismo y con los distintos actores con los cuales interactúa la compañía, bajo esto se contribuye a que los procesos de la compañía mejoren y a la implementación de otros, en otras palabras según la directora de la fundación “Somos personas comprometidas consigo mismas, con la compañía, el cliente, nuestro grupo natural de trabajo, nuestra familia, el país y el ecosistema. Somos personas íntegras, respetuosas y transparentes” (Anexo 2)
- ✓ La cultura organizacional de Frisby influye en sus procesos de RSE, puesto que los programas que orienta la empresa van ligados pensar primero en la persona, como eje central, pues se considera que la primera responsabilidad que se tiene es con los colaboradores de la organización, con lo cual es importante generar procesos que le den bienestar a los colaboradores, además cuentan con programas de desarrollo humano, buscando dar apoyo para que sus colaboradores sean mejores personas cada día.

- ✓ Los valores que los colaboradores de la compañía más destacan para llevar a cabo sus procesos son el compromiso que se tiene con la organización desde el momento que se vinculan con la misma, la honestidad, la justicia, la responsabilidad y el amor por todo lo que se realiza según lo afirmado por los colaboradores de la organización.
  
- ✓ Se puede evidenciar que algunos colaboradores en cargo operativo de la organización no tienen un concepto claro de lo que es RSE y de cómo la organización la maneja, y por ende aunque participen en programas de Responsabilidad Social Empresarial, ellos no lo asocian a este concepto, pues según la entrevistas realizadas a los colaboradores en las cuales no conocían este término.
  
- ✓ Los colaboradores de la organización relacionan su oficio con la RSE enfocada a los clientes, puesto que determinan que deben entregar un producto de buena calidad, de esta manera se hace un buen trabajo con alto grado de responsabilidad y compromiso por la organización.
  
- ✓ Una de las relaciones que se evidenció entre la RSE y la cultura organizacional, son las influencias que tienen los fundadores Alfredo Hoyos Mazuera y Liliana Restrepo Arenas sobre las practicas que se desarrollan en la organización, puesto que Alfredo Mazuera asegura que su iniciativa de desarrollar acciones de RSE fue un aspecto cultural influenciado de sus padres.
  
- ✓ La RSE y la cultura son dos factores socioculturales que son importantes dentro de la estrategia de la organización, puesto que son un pilar estratégico dentro de los procesos que realiza el grupo empresarial Frisby.

- ✓ La educación se convierte en un aspecto cultural importante dentro del Grupo Empresarial Frisby, lo que a su vez constituye el desarrollo de las acciones que se generan en RSE, como por ejemplo la fundación, pues esta contribuye a procesos de capacitación con los grupos de interés.
  
- ✓ Dentro de los hallazgos teóricos cabe resaltar que en la actividad productiva de una organización, la RSE y la cultura organizacional no solo se convierten en rentabilidad para las organizaciones, sino que hace parte de la estrategia como una forma de competir y crear ventajas a largo plazo.
  
- ✓ La cultura y la RSE deben fortalecer los procesos de la compañía como es el caso del grupo empresarial Frisby, en el cual se generan oportunidades equitativas para los diferentes grupos de interés, lo que permite con ello tener unos beneficios tanto internos como externos para las organización que genere con ello una sostenibilidad de la empresa a futuro.

## REFERENCIAS

- ACCION RSE (s.f) ¿Qué es la RSE? Recuperado el 25 de septiembre de 2012 en: <http://www.accionrse.cl/contenidos.php?id=44&que-es-la-RSE.htm>
- AECA. (Diciembre de 2003). *Marco conceptual de la Responsabilidad social*. Recuperado el 28 de agosto de 2012, de Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial: [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?p=2&filtrar=1&id\\_cat=3](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?p=2&filtrar=1&id_cat=3)
- Alzate H., L. M. & López C., S. (2009). *Comfamiliar Risaralda Socialmente Responsable*. Pereira: Universidad Católica de Pereira.
- Aubert, G. (2011). La Cultura Organizacional es un concepto estratégico en la organización, poco comprendido y de inmensa importancia: recuperado el 9 de enero de 2011 en: <http://www.12manage.com/myview.asp?KN=1842>
- Baltera, P y Díaz E. (2005). *Responsabilidad Social Empresarial: alcances y potencialidades en materia laboral*. Cuaderno de investigaciones N.25. Santiago. Recuperado el 15 de Junio de 2012 en: [http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984_recurso_1.pdf).
- Berbel G, G. Reyes G, J. D. y Gómez V., M. (2007). La Responsabilidad Social en las organizaciones (RSO): Análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. *Revista Innovar*. Enero-Junio. Vol. 17. No. 29. Universidad Nacional de Colombia.
- Betancur C., L. C., Giraldo G., M. P., Velásquez B., Y. A., & Londoño, N. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial en las grandes superficies del Área Metropolitana Centro – Occidente*. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda.

- Banco Interamericano de Desarrollo (2011). La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina. Bogotá: Recuperado el 01 de noviembre de 2012 en: [http://www.pwc.com/es\\_CL/cl/publicaciones/assets/la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-america-latina.pdf](http://www.pwc.com/es_CL/cl/publicaciones/assets/la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-america-latina.pdf)
- Correa G, J. G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad Social y balance social. Revista Semestre Económico. Julio-diciembre. Vol. 10. No. 20.
- Crespo R, F. (2010). Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad Social Empresarial. Revista Estudios Gerenciales. Octubre Diciembre. Vol. 26 N.117.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos, quinta edición, Bogotá: McGraw Hill
- Diez, E. (2007). La cultura y la Responsabilidad Social: Binomio Estratégico. Recuperado el 10 de septiembre de 2012 en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25148/2/articulo5.pdf>
- Ethos (2006). Indicadores ETHOS de Responsabilidad social Empresarial 2006. Recuperado el 28 de agosto de 2010 En: [http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/documents/IndicEthos2006\\_esp.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/IndicEthos2006_esp.pdf)
- González C., Gustavo A.(2008). ¿Qué tan ética es la responsabilidad social empresarial y qué tan libre soy para ser responsable? Bogotá: Universidad de los Andes.
- Gordon, D., Montoya, D., Ramón, M. A. & Marín M., C. (2011). RSE como estrategia en la industria del transporte de pasajeros. Pereira: Universidad Católica de Pereira.
- Guzmán V, A., Trujillo D, M., y Trujillo D, M A. (2006). Responsabilidad social empresarial y global reporting initiative. *Revista Universidad y*

*Empresa 11*. Recuperado en octubre 12 de 2011 disponible en: <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA174195512&v=2.1&u=ucpr&it=r&p=AONE&sw=w>

- Grajales, T. (2000). *Tipos de investigación*. Recuperado el 22 de Mayo de 2011, de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Grillo, Osorio, Pineda y Arias (2010). *Responsabilidad Social empresarial en el subsector de la confección de Pereira y Dosquebradas*. Pereira: Universidad Católica de Pereira.
- Henao M., S. L., & Echeverry R, C. A. (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial, una mirada desde el territorio. Caso de estudio: Alfredo Emilio Hoyos Mazuera y compañía, S. en C.S –Vereda La Suiza*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Hernández S., R., Fernández C., C & Baptista L., M. P. (2010). *Metodología de la investigación: 5 ed.* México: McGrawHill.
- Hoyos A., L. M., Mejía G., L. M., & López C., S. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial de una organización*. Pereira: Universidad Católica de Pereira.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. 7 ed. España. Prentice Hall
- Libro verde (2001). *Documentos de RSC de la UE*. Recuperado el 28 de agosto de 2012 en: <http://www.jussemp.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/libroverdedelaue.html>
- Majluf, N. (2011). *Los desafíos de la gestión: de lo formal a lo sutil*. Santiago: Aguilar Chilena Ediciones.

- Matiz P., D., Puerta O., M. A., Restrepo O., F. & Szegedy-Maszak, I. (2006). Responsabilidad Social Empresarial del sector financiero en Colombia (con énfasis en el sector bancario. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Ciencias Jurídicas Derecho.
- ONU (2009) Pacto mundial de Naciones Unidas.. 5 Años de experiencia en materia de RSE. Aplicación de los 10 Principios del Pacto Mundial en la gestión empresarial. Recuperado el 2 de agosto de 2012, de [http://www.pactomundial.org/recursos/doc/Publicaciones/ASEPAM/31970\\_24112411201093234.pdf](http://www.pactomundial.org/recursos/doc/Publicaciones/ASEPAM/31970_24112411201093234.pdf)
- OIT. (Marzo de 2006). *Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa (RSE):OIT*. Recuperado el 30 de Agosto de 2012, de OIT: [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/GB/295/GB.295\\_MNE\\_2\\_1\\_span.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/GB/295/GB.295_MNE_2_1_span.pdf)
- Pelekais, C. D, Rivadeneira, M. (2008). Cultura organizacional y la Responsabilidad Social en las Universidades Públicas. Recuperado el 11 de septiembre de 2012 en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28011673012>
- PROHUMANA. (s.f) ¿Qué es la RSE?. Recuperado el 23 de agosto de 2012 en: [http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=44&Itemid=60](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=60).
- Ramírez R., K. & Martínez A., M. (2009). La comunicación como estrategia de integración y gestión de un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial en Yanbal de Colombia. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Rendueles M, M. y Dreher, M. (2007). La dualidad sujeto-objeto y la responsabilidad social empresarial. *Telos*,115-129.

- Román, C. & Sánchez, Y. & Correa, J. & Olarte, O. (2008). Responsabilidad social y balance social en organizaciones colombianas, Medellín: Universidad de Medellín.
- Rojas, A. & Olaya, E. (sf). Responsabilidad social empresarial su origen, evolución y desarrollo en Colombia. Recuperado el 01 de noviembre de 2012 en: <http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20su%20origen,%20evoluci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20en%20Colombia.pdf>
- Revista Dinero (2006) Responsabilidad social empresarial. Publicado el 15 de septiembre de 2006.
- Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial (2005). Situación de la RSE en Latinoamérica: Hacia un desarrollo Sustentable. Recuperado el 01 de noviembre de 2012 en: <http://www.vincular.cl/publicaciones/SituacionRSELatinoamerica.pdf>
- Thevenet, M. (1992) Auditoría de la cultura empresarial. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Tamayo y Tamayo, M. (1999). Aprender a investigar. Bogotá: Arfo editores.
- Torassa, S. R. (2010). "Más allá de la teoría: Responsabilidad Social Empresarial en casos prácticos." *INCAE Business Review* 1.11. Recuperado en octubre 12 de 2011 en: <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA232715731&v=2.1&u=ucpr&it=r&p=AONE&sw=w>
- Weiss B, A. (2003). Responsabilidad Social de las empresas en una sociedad de "afectados" (Stakeholders Society). Revista Innovar. Enero-Diciembre. N.22.

- VINCULAR, (Septiembre de 2012). Que es Responsabilidad Social. Recuperado en septiembre 29 de 2012 disponible en: <http://www.vincular.cl/que-es-rse#>
- Yuni, J. & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar*. Córdoba: Editorial Brujas.

## ANEXO 1

La siguiente información fue proporcionada por Paula Quintana directora de la fundación Frisby.

Frsiby contribuye con programas a fundaciones y eventos como:

- Apoya a Nutrir Pereira con la compra de las tarjetas de navidad desde hace varios años.
- Colaboración anual en el Gran Bingo de Solidaridad de la Fundación Manos Unidas.
- Se han entregado algunas donaciones en productos alimenticios, regalos infantiles e implementos físicos para eventos sociales de algunos colegios y Fundaciones como el Amparo de Niños San Marcos y el ancianato San José de Pereira.
- Participación anual en las “Fiestas del Progreso” de Dosquebradas.



#### **4.1.1.1.1 Programas de salud**

- Ha hecho parte de jornadas nacionales como el programa -Operación Sonrisa- "Para que Colombia vuelva a sonreír" en el Hospital Militar Central de Bogotá con los almuerzos del personal que realiza esta labor.
- Se participa Jornadas de Promoción y Prevención de la Salud ocupacional organizada por Comfamiliar Risaralda.

#### **4.1.1.1.2 Programas juveniles**

- Contribuyó con el programa Presidencial Colombia Joven en Risaralda con la donación de camisetitas para el equipo de jóvenes, en el 2004.
- Se dio el transporte al representante por Colombia ante el Congreso Mundial de Jóvenes realizado en Estados Unidos, quien fue elegido en este espacio como presidente de los jóvenes a nivel mundial. 2005
- Se hizo acompañamiento pedagógico y logístico en los II y III Congreso Eje Cafetero Nueva Generación organizado por grupos juveniles reunidos por la Cámara de Comercio de Pereira. 2000 – 2001

##### **4.1.1.1.2.1.1.1 Programas educativos y recreativos**

- Se aportaron algunos materiales de cocina, muebles y equipos para dotar viviendas que albergan 39 jóvenes de Nuquí y San Andrés que hacen parte del Plan de Acompañamiento Educativo –PAE- que desarrolla la UTP, el cual se enfoca en la Formación integral de maestros de zonas apartadas y con condiciones de vulnerabilidad que desean obtener educación superior. 2005

- Cada fin de año realiza una fiesta e integración para los niños de la vereda la Suiza en el corregimiento de la Florida de Pereira. De igual manera se aportó al mantenimiento de los computadores de la escuela de la Suiza.
- Se llevan a cabo actividades recreativas durante todo el año en veredas, barrios, fundaciones y hospitales.
- Se han apoyado deportistas de la región en la dotación de uniformes durante varios años consecutivos.
- Se apoya a jóvenes de las universidades con la publicación de textos literarios en el caso de las Universidad tecnológica de Pereira.

### **Apoyo al Estado social**

- Se entregan almuerzos a militares de Pereira en jornadas de seguridad.
- Apoyo en sesión de la Comisión Sexta Constitucional permanente del Honorable Senado de la República realizada en la ciudad de Cartago. 2004
- La empresa da un aporte mensual para el sostenimiento de la Corporación Risaralda Ética, organización que tiene como fin velar por la transparencia en las acciones de las entidades públicas y privadas como es el caso de las contrataciones y los pactos a nivel institucional.

- La empresa hace parte de **Empresarios por la Educación** que es un movimiento empresarial que contribuye a generar condiciones de equidad para el país en alianza con el sector educativo.
- Con el apoyo de la Agencia de cooperación Alemana GTZ, la Fundación desarrolla el proyecto “**Educación complementaria Humanista**”, en el que se trabaja con niños(as) desplazados por la violencia en edad entre 7 y 10 años, que estén escolarizados actualmente en cualquiera de los grados de la básica primaria.

✓ **Fundación Frisby.**

La fundación Frisby es una organización conformada y apoyada por la empresa Frisby S.A. como parte de su compromiso con la sociedad y tiene como objetivo principal programas educativos y de formación integral al ser humano.

**Misión**

“Alimentar Corazones compartiendo aprendizajes en gestión educativa y desarrollo social”.

**Visión**

Ser líderes a nivel nacional en aprendizajes de nuevos modelos educativos y gestión de proyectos.

**Lema**

“Alimentamos corazones compartiendo aprendizajes”

**Historia**



**Desde el año** 1979 se fundó la Fundación Amigos del Hogar, que desde 1985 es Frisby quien se encarga de la misma y desde 2005 su razón social cambia a Fundación Frisby que brinda programas educativos, de formación y capacitación y de aporte social y comunitario.

En el año 1985 se creó el jardín infantil Mundo Mágico y en 1995 amplía su cobertura a grados de secundaria, denominándose desde entonces Instituto Tecnológico Dosquebradas –ITD- el cual cuenta con formación educativa humanista y media técnica en Tecnología de alimentos y Gestión de empresas agroindustriales. Actualmente, el colegio cuenta con cerca de 500 alumnos.

Actualmente la institución educativa cuenta con aportes de la empresa Frisby S.A. quien brinda equipos, muebles, reparaciones locativas, gastos administrativos adicionales, becas estudiantiles y programas formativos. Cada año se otorgan becas del 50% para la carrera universitaria de los dos mejores estudiantes. Los hijos de los colaboradores internos tienen descuentos especiales en el pago de la pensión.

✓ **Fundación Frisby: capacitación y desarrollo.**

Desde el año 2000 se desarrollan jornadas de capacitación y talleres de formación por medio de nuevos enfoques educativos y métodos participativos en facilitación como Liderazgo, Out door training, coaching, programación neurolingüística y Biodanza brindados al personal de la empresa y a diferentes grupos Juveniles, Universidades y gremios como es el caso de Escuela de Liderazgo Jóvenes de Servicio, Asociación de Jóvenes Empresarios AJE, Fundación JASS, Colombianos por el Referendo, Universidad Tecnológica de Pereira, Universidad Católica, Fundación Universitaria del Área Andina, Corporación Risaralda Ética, Corporación Cívica de Caldas, entre otras.

### **1. BIODANZA ORGANIZACIONAL:**

Atender el desarrollo de los potenciales de los empleados de la organización, mejorando su calidad de vida personal y laboral, creemos que si el ser humano dentro de la organización se desarrolla la organización también evoluciona. Los empleados al practicar Biodanza potencializan su sensación de buen humor, creatividad, mejoran su comunicación, tienen vitalidad para la acción y alegría de vivir, en sus dimensiones física, mental, afectiva, social y espiritual. El proceso por ser vivencial le permiten al empleado identificar y administrar proactivamente sus agentes estresores y así manejar efectivamente la alta tensión producida por las presiones del mercado, la incertidumbre y al cambio.

### **2. PROYECTO DE VIDA:**

“Encontrando mi propósito de Vida”. La búsqueda del hombre de su significado vital y laboral, ha dado origen a varios movimientos que han hecho renacer los intereses por lo auténticamente humano, como el auto-conocimiento, la meditación, la vida emocional trascendente, y la integración mente cuerpo. Es por ello que hemos considerado importante crear este programa. Los participantes retomaran su proyecto de vida en las 5 dimensiones, física, intelectual, Sico afectiva, sociocultural y espiritual, a través de una revisión consciente de sus sueños y sus metas con base en sus fortalezas, valores, cualidades, debilidades y limitaciones.

### **3. COMUNICACIONES EFECTIVAS Y AFECTIVAS:**

La comunicación se basa en la necesidad natural de la persona de entregar y recibir información, desde su propia vivencia la persona obtiene una conciencia clara de los bloqueos y limitaciones en la comunicación verbal y no verbal y de las

herramientas para auto gestionar mejores formas de relacionamiento y comunicación con los demás. El saber escuchar y saber que es escuchado constituye la base fundamental para coordinar acciones y generar los resultados esperados por la organización. El objetivo es facilitar en las personas la disposición interna y vivencial de lograr soluciones participativas, el reconocimiento de si mismo y de los demás a través de una comunicación, afectiva, clara, directa, oportuna y completa.

#### **4. LIDERAZGO DE SERVICIO EN ZONA DE AVENTURA:**

Generar en los participantes un encuentro con las zonas de seguridad, umbrales y zona de aventura, identificando en ellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la vida personal.

#### **5. DIPLOMADO EN FACILITACIÓN PARA EL APRENDIZAJE Y DINÁMICAS DEL GRUPO:**

La Facilitación es un concepto que viene ganando terreno en el mundo del aprendizaje, en el mundo de los procesos organizacionales, de la consultoría, y de otros muchos procesos humanos que requieren de recursos efectivos para solucionar problemas, tanto personales como profesionales. Como toda nueva teoría, y como todo modelo de comprobada eficacia, comienzan a aparecer diversas maneras de abordar el tema, así como diferentes métodos para su aplicación.

## **6. SEMINARIO COACHING ORGANIZACIONAL:**

Este curso diseña un sistema de aprendizaje destinado a lograr una mejor calidad de vida y una experiencia de transformación personal y laboral a través de tareas que aumenten nuestra capacidad de aprender y disfrutar mientras revisamos nuestros modelos de comunicación verbal y corporal. Permitiéndonos desarrollar nuestros talentos y liderazgo mientras le echamos una mirada a nuestras limitaciones, de manera desarticularlas, posibilitando nuevos campos de acción y revisando aquellos comportamientos que nos separan de los resultados deseados. Volviéndonos más creativos, comprometidos y confiables. Mejorando nuestra escucha y nuestra capacidad de ver las oportunidades en nuestro entorno.

## Anexo 2



UNIVERSIDAD CATOLICA DE PEREIRA	FECHA
<u>GUIA DE ENTREVISTA COLABORADORES</u>	PEREIRA

Esta guía de entrevista pretende describir las relaciones del modelo de gestión de RSE con la cultura organizacional del Grupo Empresarial Frisby.

### **Cargo : operario**

1. ¿Cuántos años lleva en la compañía?

R/ 4 años.

2. ¿Qué tan importantes son para usted las enseñanzas del fundador?

R/ las enseñanzas han sido fundamentales, ya que los fundadores en la parte humana son muy comprensivos, tratan de que todos trabajemos por igual independientemente del cargo que desempeñe cada uno.

3. ¿Cuáles enseñanzas del fundador pone usted en práctica para relacionarse con los clientes o los proveedores?

R/ las enseñanzas de él han sido la Amabilidad, la buena atención con el objetivo de que se lleven una buena imagen.

4. ¿cuáles valores de la compañía son los que usted más orienta en sus acciones?

R/ El compromiso que se tiene con la empresa y los compañeros.

El amor haciendo todo con cariño para que las cosas salgan bien.

5. ¿Cómo describe a Frisby: una empresa para trabajar en equipo o para lograr metas individuales?

R/ a Frisby se puede describir como una empresa para lograr metas individuales y en equipo, ya que es lo que la empresa pretende y esas acciones hacen que los que trabajan en Frisby se sientan mejor como personas.

6. ¿conoce que es RSE?

R/ No

7. ¿Participa en acciones de RSE que haga Frisby?

R/ No

8. ¿La empresa le ha inculcado como ser socialmente responsable?

R/ Si, al no igualarse con los clientes.

9. ¿De qué manera la empresa le ha inculcado como ser socialmente responsable?

R/ es importante Saber escuchar y entender el cliente.

10. ¿cuál considera que es su oficio?

R/ el oficio es hacer la labor de despacho combo con responsabilidad.

11. ¿Cómo relaciona su oficio con la RSE?

R/ Mi oficio lo relaciono siendo una persona proactiva.

## **CARGO CAJERO**

1. ¿Cuántos años lleva en la compañía?

R/ 7 años

2. ¿Qué tan importantes son para usted las enseñanzas del fundador?

R/son los pilares fundamentales como el amor por lo que se hace, el compromiso, el valor agregado, la actitud son lo que tiene la empresa donde está y luego lo contagia en lo personal.

3. ¿Cuáles enseñanzas del fundador pone usted en práctica para relacionarse con los clientes o los proveedores?

R/ El Respeto, tolerancia, dialogo, responsabilidad por lo que se hace, entrega

4. ¿cuáles valores de la compañía son los que usted más orienta en sus acciones?

R/ La Honestidad: en la labor, ser ético en el trabajo, ser justo ante una la toma de decisión determinada

Valor agregado: sé a qué horas entro pero no a qué horas hago.

Responsabilidad: para cumplir las acciones que exige la empresa.

5.¿Como describe a frisby : una empresa para trabajar en equipo o para lograr metas individuales?

R/ En ambos casos, porque el trabajo en equipo es lo que se vive y los resultados de ese equipo de trabajo es donde pueden satisfacer las necesidades personales.

6. ¿conoce que es RSE?

R/ Es Respetar la marca, respetar ese grado de confianza que la gente le da a todos, dar productos de excelente calidad y servicio.

7. ¿Participa en acciones de RSE que haga Frisby?

R/ No

8, ¿La empresa le ha inculcado como ser socialmente responsable?

R/ Siendo congruente con lo que ofrezco y con lo que finalmente se le entrega al cliente.

9, ¿De qué manera la empresa le ha inculcado como ser socialmente responsable?

R/ la empresa lo inculca dando ejemplo al equipo de trabajo, siendo un líder positivo.

10. ¿cuál considera que es su oficio?

R/ Mi oficio es ser una persona responsable en la tienda, teniendo alto compromiso y dedicación.

11. ¿Cómo relaciona su oficio con la RSE?

R/ se relaciona siendo respetuoso con mis colaboradores, siendo amable con mis clientes y dando productos de buena calidad.

## **CARGO ADMINISTRADOR**

1.¿Cuántos años lleva en la compañía?

R/ 3 años

2. ¿Qué tan importantes son para usted las enseñanzas del fundador?

R/ son muy importantes las enseñanzas por que por medio de esas bases que deja podemos transmitir las a los colaboradores y así llevar una organización

hacia el éxito, así mismo es un ejemplo a seguir, ya que es una empresa en la que se trabaja con amor, trabajo en equipo, con un estado emocional, ayudándonos a crecer a nivel profesional dentro de la misma.

3. ¿Cuáles enseñanzas del fundador pone usted en práctica para relacionarse con los clientes o los proveedores?

R/ Trabajar con amor, dedicación, hacer las cosas con compromiso, ser respetuosos con nuestros clientes, colaboradores.

4. ¿cuáles valores de la compañía son los que usted más orienta en sus acciones?

R/Respeto: cuando me dirijo hacia mis colaboradores y los clientes.

Amor: se refleja en todo lo que hago, desde que llego al restaurante y cuando salgo.

5. ¿Cómo describe a Frisby: una empresa para trabajar en equipo o para lograr metas individuales?

R/Frisby es una empresa para trabajar en equipo, para alcanzar las metas de la empresa y es una empresa para lograr metas individuales ya que ayuda a crecer a nivel profesional.

6. ¿conoce que es RSE?

R/Si, es una acción voluntaria que se hace sin ánimo de lucro.

7. ¿Participa en acciones de RSE que haga Frisby?

R/No

8, ¿La empresa le ha inculcado como ser socialmente responsable?

R/ Si

9. ¿De qué manera la empresa le ha inculcado como ser socialmente responsable?

R/ Brindando productos de buena calidad, enseñándoles al equipo de trabajo a cuidar el medio ambiente como el agua, la energía, entre otras.

10. ¿Cuál considera que es su oficio?

R/ Mi oficio es hacer las cosas con responsabilidad, entrega y compromiso.

11. ¿Cómo relaciona su oficio con la RSE?

R/ se relaciona siendo una persona comprometida y pensando siempre en el bien común.



<b>UNIVERSIDAD CATOLICA DE PEREIRA</b>	<b>FECHA</b>
<b><u>GUIA DE ENTREVISTA GESTION HUMANA</u></b>	<b>PEREIRA</b>

1. ¿Considera que la cultura organizacional de Frisby está más orientada a la cooperación o a la competencia?

R/ Nuestra cultura está orientada a procesos de cooperación, en donde las personas puedan hacer su contribución a la organización y a su vez la organización contribuir con el crecimiento de sus colaboradores. La compañía cuenta con el área de formación y entrenamiento la cual está encargada de todos los procesos de desarrollo tanto en lo técnico como en lo humano de los colaboradores Frisby. Garantizando con esto que las personas cuenten con todas las herramientas necesarias para realizar su labor y poder entregar lo mejor de si mismos a nuestros clientes.

2. ¿Qué es para usted la RSE?

R/ Es contribuir a la comunidad de manera activa por la contribución que esta tiene con la empresa. También tiene que ver con el estricto cumplimiento de las normas colombianas relacionadas con lo laboral, ambiental, comercial, etc. garantizando de este modo un desempeño responsable de toda la organización.

3. ¿Cuáles acciones de RSE hace Frisby?

R/ El grupo empresarial además de tener la Fundación Frisby, está encaminada al desarrollo humano de los colaboradores, fortaleciendo sus habilidades personales a través de talleres vivenciales, los cuales les facilitan procesos de crecimiento, con lo cual se impacta a la personas y además de esto a sus familias.

4. En su opinión, ¿cuál es la influencia del fundador en las prácticas de RSE de Frisby?

R/ Creo que es toda, desde toda su vida Alfredo Hoyos Mazuera ha sido un hombre responsable en las empresas que ha conformado, ha tratado siempre de hacer las cosas de la manera correcta y apegado a las normas establecidas. Nos ha mostrado siempre desde sus acciones que la ética debe regir todas nuestras acciones como compañía.

5. ¿Cómo contribuye la cultura organizacional en los procesos o programas de la RSE en Frisby?

R/ Creemos que la primera responsabilidad es con nuestros colaboradores, es importante generar procesos que den bienestar a estos. Nuestra cultura está centrada en la persona, por ello contamos con programas de desarrollo humano, buscando dar el mayor apoyo a nuestros colaboradores para que puedan ser mejores personas.

6. ¿Considera que hay relación entre la cultura organizacional y la RSE de Frisby?

R/ Si siento que si. La cultura de una organización es producto de lo que sus dueños piensan y sienten, para ellos el tema de la responsabilidad en todos los

ámbitos es muy importante, para ellos responder a la sociedad es parte de sus actuares, entonces por esa razón están relacionadas.

7.¿Cuáles rasgos culturales ha intervenido Frisby para ser una empresa socialmente responsable?

R/El trabajo en nuestra cultura, se base en el siguiente pilar filosófico:

### **Nuestra Gente Hace la Diferencia**

Somos personas comprometidas consigo mismas, con la compañía, el cliente, nuestro grupo natural de trabajo, nuestra familia, el país y el ecosistema. Somos personas íntegras, respetuosas y transparentes.

Bajo esta premisa, se generan procesos en los cuales se resalta la importancia e impacto de nuestras acciones en todos los campos, como seres humanos.



<b>UNIVERSIDAD CATOLICA DE PEREIRA</b>	<b>FECHA</b>
<b><u>GUIA DE ENTREVISTA FUNDADOR</u></b>	<b>PEREIRA</b>

Esta guía de entrevista pretende describir las relaciones del modelo de Gestión de RSE con la cultura organizacional del Grupo Empresarial Frisby.

1. ¿Cuál ha sido el concepto de RSE que ha orientado las actuaciones de Frisby?

R/ la mayor parte de la RSE se utiliza para la educación, ya que La educación es la clave de un cambio en un país, por esta razón se tiene un colegio con 500 niños, la mayoría son profesionales los cuales se les han dado becas universitarias.

Se hacen programas para la educación sobre liderazgo y servicio, por parte de Andrés Flores, filósofo de la universidad javeriana logrando capacitar a 5.000 jóvenes en la finca sierra morena.

Así mismo se hacen eventos con hospitales con el objetivo de operar niños de labio leporino, brindándoles alimentación, y con el batallón se le entregan donaciones.

2. ¿Alguna vez ha pensado que el lema “Nadie lo hace como Frisby lo hace” se relaciona con la RSE?

R/exactamente, somos muy diferenciados y se tiene el propio estilo de hacer las cosas, se hacen cosas muy especiales y distintas, se trabaja mucho en la innovación, y el desarrollo de la gente, nuestra gente se mantiene al día sobre las tendencias de consumo, manteniéndose actualizados en la parte de mercadeo, filosofía, por esta razón nuestra gente hace la diferencia.

3. ¿Cuáles de los valores de Frisby son fundamentales para la RSE?

R/ es importante ser congruentes entre lo que decimos y lo que hacemos, genera confianza entre los colaboradores de la empresa, teniendo presente que lo que se promete se cumple y cuando a la empresa le va bien a todos les va bien.

Para la empresa es de su interés la conservación del ambiente, la sostenibilidad, la educación para ser mejores personas, fomentando la lectura y realizando programas de coaching.

4. ¿Los colaboradores de Frisby qué tanto cooperan en la RSE de la organización?

R/ algunos trabajadores hacen asesorías, cooperan en programas que se realizan en los colegios, entidades, siendo la gente comprometida con los programas sociales, ya que las personas que trabajan en Frisby están de acuerdo con la filosofía, compartiendo un sueño, y creyendo en la empresa.

5. ¿Considera que Frisby es socialmente responsable?

R/ Los dueños participamos en todas las actividades de la empresa, se sacrifican los fines de semana, la cercanía con la gente hacen que lo vean a uno como ser humano.

6. ¿Qué elementos contribuyen a que Frisby sea una empresa socialmente responsable?

R/ la educación ha sido un elemento fundamental.

7. ¿Cree que hay una relación entre la cultura de Frisby y la RSE?

R/ Realmente se tiene la mentalidad, porque han sido educados en el sistema, siendo ejemplo de mis padres, ya que siempre inculcaron una cultura, siendo mi madre muy buena lectora, siempre al lado de libros de clásicos europeos.

8. ¿Cómo han transmitido la RSE para que se vuelva parte de la cultura organizacional en Frisby?

R/ En la empresa hay trabajadoras sociales, psicólogas, con Gloria María Ossa, y Gloria Restrepo, así mismo la gente de gestión humana hace talleres continuamente de trabajo en equipo, teniendo un sentido de pertenecía muy bueno y grande.

9. ¿Cuáles rasgos culturales y de qué manera los ha intervenido Frisby para ser una empresa socialmente responsable?

R/ en la empresa se trabaja mucho en la evolución de la conciencia, hay un equilibrio muy grande, lo que hace es que la gente tenga conciencia de la RSE y trabajamos para que las familias sean mejores familias

10. ¿Cómo estimula Frisby la cooperación y el trabajo en equipo?

R/ se realizan talleres de trabajo en equipo y cooperación.



<b>UNIVERSIDAD CATOLICA DE PEREIRA</b>	<b>FECHA</b>
<b><u>GUIA DE ENTREVISTA DIRECTORA FUNDACIÓN</u></b>	<b>PEREIRA</b>

Esta guía de entrevista pretende describir las relaciones del modelo de Gestión de RSE con la cultura organizacional del Grupo Empresarial Frisby.

1. ¿Qué es para usted la RSE?

R/ La RSE es un conjunto de actividades en beneficio de todos los actores que se ven beneficiados por la empresa como colaboradores, la comunidad., los proveedores, y toda la cadena de valor, siendo estas buenas prácticas de cada una de las instancias un factor importante para que haya un mejor actual.

2. ¿Cuáles acciones de RSE hace Frisby?

R/ una de las acciones son con la Comunidad, con los clientes, trabajando en beneficio de ellos.

Se creó la fundación a los 33 años, por medio de alianzas con varios empresarios creándose una casa hogar, hogar infantil, colegio y se llegó a la fundación Frisby, la cual crea alianzas con otras fundaciones acompañada de los fundadores Alfredo hoyos y Liliana Restrepo..

Por medio de la fundación se realizan programas como la biodanza, trabajo en equipo, se refuerza el trabajo hacia la comunidad con jóvenes, universidades, fomentando el tema de medio ambiente.

Es importante destacar que en Frisby se trabaja con empaques biodegradables, manejando gran porcentaje de material reciclado, haciendo que la gente se sensibilice y cada uno aporte en sus prácticas diarias.

3. ¿Qué programas de RSE desarrolla la Fundación Frisby?

R/ la fundación Frisby le aporta todo a la educación, el colegio tiene como objetivo que las personas que se forman tengan un impacto positivo, fortaleciendo la parte humana, la parte artística, la innovación, desarrollando el hemisferio derecho para que vean todo de una manera diferente, siempre se trabaja con modelos pedagógicos, trabajando con educación egocéntrica, para que las personas piensen en contribuir a el otro, siendo el ser humano visto en un todo, se realiza la biodanza la cual ayuda a fortalecer al ser como tal, es una terapia psicológica.

Frisby trabaja en alianzas como empresarios por la educación, está pendiente de que la contratación pública sea mejor, que no haya corrupción, y para la empresa es primordial los derechos humanos y laborales.

Así mismo se tiene alianza con batuta, trabajando violines, con una metodología de percusión en el colegio de Dosquebradas. Apoyan actividades culturales y de teatro a nivel nacional.

4. En su opinión, ¿Cuál es la influencia del fundador en las prácticas de RSE de Frisby?

R/ Total, inicialmente son personas de admirar bastante, Liliana está encargada de liderar la fundación, ambos siempre se han preocupado por la gente, el aporte a la formación y la educación es primordial estando siempre al servicio de los demás.

5. ¿De qué manera colaboran los empleados de Frisby en los programas de RSE que desarrolla la Fundación?

R/ todo el mundo está siempre conectado con la labor social, pasando la información que se está haciendo, con cualquier actividad se convoca y contribuyen a la acción social.

6. ¿Considera que hay relación entre la cultura organizacional y la RSE de Frisby?

R/ La cultura organizacional es la filosofía que los socios han querido proyectar, es el compromiso con todos.

Desde la misma filosofía ha hecho que hagan parte de la empresa, en la selección miran las características como el trabajo en equipo, siempre miran los perfiles.