



**Análisis de la Gestión del Cambio Implementada en Aviara S.A. Para ser una
Empresa Socialmente Responsable**

KAREN BACAL Y VALENTINA RAMOS

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS SANTIAGO DE
CALI
NOVIEMBRE DEL 2016**

TABLA DE CONTENIDO

Resumen

Abstract

- 1. Introducción**
- 2. Justificación**
- 3. Objetivos**
 - 3.1. Objetivo General**
 - 3.2. Objetivos Específicos**
- 4. Marco Teórico:**
 - 4.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**
 - 4.1.1. Orígenes**
 - 4.1.2. RSE en la actualidad**
 - 4.2. TIPOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**
 - 4.2.1. Filantropía**
 - 4.2.2. Ciudadanía Corporativa**
 - 4.2.3. Sostenibilidad**
 - 4.2.4. Valor Compartido**
 - 4.2.5. Innovación Social**
 - 4.2.6. Base de la pirámide**
 - 4.2.7. Empresas B**
 - 4.2.8. Pacto Global**
 - 4.3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ACTUALIDAD**
 - 4.3.1. La responsabilidad social empresarial estratégica en el mundo**
 - 4.3.2. La responsabilidad social empresarial estratégica en Colombia**
 - 4.3.3. Mercados inclusivos**
 - 4.3.4. Certificaciones ISO**
 - 4.3.5. Certificación OHSAS**
 - 4.3.6. Certificación Empresas B**
 - 4.3.7. Certificación Fairtrade**
 - 4.4 . GESTIÓN DEL CAMBIO (RSE EN EL VALLE DEL CAUCA)**
 - 4.4.1. Metodología del sistema regional en RSE**
 - 4.5. SALUD OCUPACIONAL**
 - 4.6. SECTOR AVICOLA EN COLOMBIA**
 - 4.6.1 Producción y consumo en Colombia**
 - 4.7. CULTURA ORGANIZACIONAL**
- 5. MARCO METODOLÓGICO**
- 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS**
 - 6.1.1. ANÁLISIS DESDE LO EXTERNO**
 - 6.1.2. ANÁLISIS DESDE LO ORGANIZACIONAL**
- 7. CONCLUSIONES**
- 8. BIBLIOGRAFÍAS**

RESUMEN

A través del crecimiento y desarrollo de las empresas, cada día se tiene como meta individual resaltar entre las otras. Cada empresa lucha por hacer su lugar en el mercado y lograr ser competitiva ante las demás. Por esto, cada día se buscan diferenciarse unas de otras y así lograr capturar al consumidor.

Hoy en día, la responsabilidad social empresarial ha obtenido gran acogida por parte de las empresas como gran estrategia para la competitividad y diferenciación en el mercado. Las certificaciones, se han convertido en un gran aliado para lograr dar un mensaje específico y respaldado a los consumidores.

De este modo, el objetivo de la investigación es analizar la gestión del cambio implementada en Aviara S.A. para ser una empresa socialmente responsable. Por medio de la certificación ISO 9001 2015, la empresa avícola podrá continuar su competitividad en el mercado, respaldando sus procesos y calidad bajo la certificación ISO. Además, esto le permite demostrar al consumidor su compromiso con sus empleados, producto y su sector.

Como consecuencia, la implementación de nuevas prácticas socialmente responsables generan un cambio en la gestión de la organización. Así, las formas de operar antiguas se ven cambiadas drásticamente, con el fin de cumplir exigencias de la certificación. Al generar cambios en la gestión, se genera un cambio en la cultura organizacional de

difícil adaptación por parte de los empleados generándose una barrera importante a la estandarización de los procesos.

Para ser una empresa socialmente responsable, Aviara S.A inicio su proceso cambiando sus practicas con el fin de obtener la certificación ISO 9001 2015. La empresa se encuentra en su segundo año de implementación de estas nuevas practicas, superando en gran mayoría los obstáculos.

Palabras Claves: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Gestión del cambio, Cultura Organizacional, Practicas Socialmente Responsables.

ABSTRACT

Through the growth and development of companies, each has as an individual goal to stand out among the others. Each company strives to make its place in the market and to be competitive in between. For this, every day they try to differentiate each in order to capture the consumer.

Today, corporate social responsibility has been well received by companies as a great strategy for competitiveness and differentiation in the market. Certifications have become a great ally in order to give a specific message and support to consumers.

Thus, the objective of the research is to analyze the change management implemented in Aviara S.A. to be a socially responsible company. Through the ISO 9001 2015 certification, the poultry company can continue its competitiveness in the market, supporting its processes and quality under ISO certification. In addition, this allows the company to demonstrate to the consumer their commitment to their employees, product and industry.

As a consequence, the implementation of new socially responsible practices generated a change in the management of the organization. Thus, the old ways of operating are changed drastically, in order to meet the requirements of certification. By generating changes in management, a alteration in the organizational culture generates a difficulty

to adapt by the employees, creating a significant barrier to the standardization of processes.

To be a socially responsible company, Aviara S.A began its process by changing its practices in order to obtain ISO 9001 2015 certification. The company is in its second year of implementation of these new practices, overcoming in large majority their obstacles.

Key Words: Corporate Social Responsibility (CSR), Change Management, Organizational Culture, Socially Responsible Practices.

1. INTRODUCCIÓN

Cada día las políticas locales e internacionales del mundo tratan de crear empatía en sus ciudadanos con el resto de las personas. Cada vez son mas las personas que se unen para educar acerca de lo que vive el mundo y como poder contribuir para hacer del mundo un mejor lugar. Las empresas juegan papeles fundamentales en el aporte que estas le hacen a la sociedad. Una empresa tiene en su poder una gran modo de comunicar, a través de sus acciones, mensajes que aporten a la construcción de mejores países.

La Responsabilidad Social Empresarial es una de las mejores formas en que una empresa puede ayudar a construir ese mejor mundo. Al tener un respeto y un compromiso con sus consumidores, proveedores, accionistas, empleados, y demás grupos indirectos al cual esta afecta; una empresa logra generar valor económico al igual que valor social. Esta implica ir mas allá de las leyes o normas preestablecidas por los gobiernos.

Hoy en día, se entiende la responsabilidad social empresarial como acciones sostenibles que permiten generar valor tanto económico como social mientras se preserva el medio ambiente. Sin embargo, este termino existe previo al siglo XIX, y a lo largo de los diferentes contextos históricos que ha vivido el mundo, su significado se ha ido diversificando hasta el presente. Al ser un termino tan evolutivo, debido a que la sociedad lo ha ido desarrollando al paso del tiempo, se han generado múltiples definiciones de este, construyendo diferentes modos de aplicarlo a nuestra realidad.

2. JUSTIFICACIÓN

Debido a la globalización y el gran desarrollo mundial que está sucediendo hoy en día, las empresas han tenido que empezar a tener diferentes prácticas de gestión a las cuales estaban acostumbradas a llevar, en donde tienen que llevar ciertos tipos de comportamiento organizacional, social, y llevar sus responsabilidades a mejor punto. Por otro lado, la competencia hoy en día cada vez exige más, por lo tanto mantener vigencia en el mercado y buen posicionamiento los llevará a caracterizarse como una empresa no sólo socialmente responsable, sino una empresa con prácticas de gestión.

Asimismo, vemos como el mercado habla por sí solo y obliga a las organizaciones plantear estrategias competitivas y de calidad para optimizar su trabajo y su imagen ante los cambios que el entorno está generando.

Ser una empresa certificada implica muchos cambios dentro de una organización, no sólo es importante adaptarse a los cambios que esta exige y empezar a construir una cultura organizacional sólida que no deje a un lado la responsabilidad social empresarial. Es decir, poder llegar a ser una empresa certificada bajo el reconocimiento de ser una empresa socialmente responsable.

En esta investigación y en el desarrollo de este trabajo tenemos como objetivo conocer las prácticas implementadas dentro de una empresa que se encuentra en proceso de certificación y como todo su personal logra adaptarse a los cambios que se presentan a lo largo de este proceso.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la gestión del cambio implementada en Aviara S.A. para ser una empresa socialmente responsable

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las prácticas organizacionales que no son ejecutadas en un marco socialmente responsable
- Indagar los motivos por los cuales la empresa decidió certificarse
- Identificar las barrera y conflictos que se han generado en la empresa a partir de la decisión de la implementación de estas nuevas prácticas socialmente responsables.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

4.1.1. Orígenes

La responsabilidad social empresarial es un término que ha ido evolucionando a través de los años, tanto en su definición como en su aplicación en el mundo empresarial. Por lo tanto, es importante saber qué es la RSE y para qué sirve realmente.

Como bien se conoce popularmente, la RSE es un conjunto de Acciones empresariales que permiten ir hacia la sostenibilidad de la organización, donde implica responder a un gran número de actores, y no únicamente a los accionistas. No es simplemente adherirse a las regulaciones y leyes postuladas, sino también tiene como objetivo empezar a crear valor social y valor económico dentro de las organizaciones. (Acosta, 2010).

De igual manera, es importante conocer detalladamente cómo la RSE ha ido evolucionando de manera teórica y ha logrado convertirse en una meta que muchas empresas quisieran llegar.

A principios de los años 70, la RSE se definía como los negocios que tenían corresponsabilidad de ayudar a la sociedad alcanzar unas metas básicas (Steiner

1970). Sin embargo, esta definición solía ser un poco carente y surgió una nueva definición donde el concepto era basado en que la RS era compuesta por las obligaciones que tenían las empresas en su objetivo, el cual era promover fines sociales deseables, conciencia social y proveer el empleo. (Friedman 1984).

Es aquí donde la responsabilidad social empresarial empieza a moldearse y a coger más firmeza en cuanto a su definición y a cómo las empresas deben emplearla para poder convertirse en una empresa socialmente responsable.

Asimismo, a comienzos del año 2000, La RSE está mas fuerte que en las ultimas 3 décadas, pues es aquí donde se empieza a presentar “la ética de la modernidad” donde empiezan a interponer a las empresas a trabajar bajo un marco de “libertad responsable”. Esto quiere decir que ahora las actividades de las empresas pueden llegar a afectar la moral de la persona y por lo tanto hay que trabajar mas desde la parte ética. Por lo tanto, se empezó a establecer que las acciones de RSE implican deberes, leyes y reglamentos dictados por la jurisprudencia (Rojas 2001).

4.1.1. La RSE en la actualidad

Hoy en día la RSE se ha vuelto un tema bastante importante para las organizaciones a nivel mundial, dado así que los centros profesionales que se enfocan en estudios y consultorías empresariales se han ido preocupando cada vez más por definir bien el

concepto de la RSE con el fin de otorgar sellos de RSE a empresas que cumplan con los indicadores establecidos por ellos mismos

(ETHOS, CEMEFI, IARSE)

EN COLOMBIA LA RSE:

- Retribuye a la sociedad
- Apoyo a la comunidad cercana a la empresa
- Ayuda a los trabajadores
- Cumplimiento de la ley
- Existe actividad ética en los negocios
- Atención personalizada hacia el cliente
- Genera utilidades
- Búsqueda de beneficios económicos, pero al mismo tiempo también beneficios sociales y ambientales.

En Colombia la RSE ha tenido demasiado auge a través del tiempo y lo que muchas empresas buscan es enfocarse más hacia una práctica responsable y no ver los beneficios solamente lucrativos, pues ya es más visto desde un punto ético y responsable donde las empresas pueden seguir generando sus propios beneficios económicos, pero no dejar a un lado a la sociedad y los daños que les pueden llegar a ocasionar sus negocios.

Por otro lado, anteriormente las empresas sólo se enfocaban en la productividad sin importar lo demás, hoy en día la responsabilidad social empresarial cubre muchos campos donde de cierta forma las empresas ahora tienen que ser conscientes de que su productividad se rige bajo diferentes factores tales como el manejo ambiental, buen trato a los empleados y por supuesto una estabilidad social en donde se desarrolla y se respetan los derechos del trabajador.

Ahora bien, la RSE se ha convertido en un requisito para poder competir en los mercados internacionales, puesto que estos mercados exigen ciertas normas y estándares de cumplimiento como la materia social y ambiental, y por lo tanto obtener las certificaciones es bastante complejo y exigente.

Es así que ahora las empresas no sólo en Colombia buscan certificarse, sino también a nivel mundial. (Crespo 2009) Pues esta certificación además de ser extremadamente importante también posiciona a la empresa como una empresa confiable, ética y que además de cumplir la ley, brinda algo más, y es que hacen de sus empleados una acción social, motivarlos, promocionarlos, pagarles sueldos razonables para que así no sólo se sientan respetados, sino que también de cierta forma se sientan comprometidos y motivados por su empleo.

Así mismo, esto conlleva a que la productividad de la empresa no sólo sea buena, sino que también esto lleva a generar oportunidades de relación, nuevos nichos de mercado y así empezar a darse a conocer en el ámbito empresarial.

4.2. TIPOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Debido al desarrollo a lo largo de la historia de las practicas socialmente responsables se ha tenido como consecuencia una serie de diferentes conceptos y términos que hacen referencia a practicas socialmente responsables por parte de las organizaciones. De este modo, es imposible encasillar el termino RSE, ya que este se puede evidenciar en múltiples practicas que llevan a un mismo significado. A continuación una lista de términos con sus definiciones de diferentes conceptos asociados a empresa y sociedad que reflejan la responsabilidad social empresarial.

4.2.1. Filantropía

Se entiende la filantropía como el amor a la humanidad, es decir, brindar ayuda sin esperar algo a cambio.

4.2.2 Ciudadanía Corporativa

La ciudadanía corporativa sucede cuando la empresa es considerada un ciudadano mas con derechos y deberes. “La Ciudadanía Corporativa es la contribución que hace una compañía a la sociedad, a través de sus actividades esenciales como empresa, su inversión social y programas filantrópicos, así como las decisiones que día a día toman sus ejecutivos, administradores y empleados, en la medida en la que se comprometen con la sociedad”(World Economic Forum).

4.2.3 Sostenibilidad

Se define como el balance entre lo económico, social y ambiental.

4.2.4 Valor Compartido

Son prácticas empresariales que aumentan la competitividad del negocio al tiempo que mejoran las condiciones sociales, ambientales y económicas de las comunidades en las que opera” (Porter & Kramer, 2011).

4.2.5. Innovación Social

La innovación social es la búsqueda de nuevas e innovadoras soluciones para problemáticas sociales de gran magnitud que impactan con mayor fuerza que las soluciones ya preestablecidas.

4.2.6. Base de la Pirámide

La base de la pirámide son las estrategias que buscan atender ese tipo de población y mercado.

4.2.7. Empresas B

Las empresas B, son una certificación en donde se certifica que una empresa tienen un fin por encima del económico. De este modo, su fin es de mejoramiento social o ambiental y usa los recursos que genera un negocio para colaborar a ese fin.

4.2.8 Pacto Global de las Naciones Unidas

El pacto global de las naciones unidas es una iniciativa voluntaria sin certificación que promueve el compromiso del sector privado, publico y la sociedad para alinear sus estrategias y operaciones con 10 principios en base a cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción. Al adherirse al Pacto Global las empresas se comprometen a tomar como marco de acción los Objetivos de Desarrollo del Milenio al igual que los principios, para así generar practicas mas estables, equitativas e incluyentes que formen sociedades prosperas. Hoy en día el pacto global cuenta con 12,900 organizaciones suscritas en mas de 130 países (Pacto global, 2016).

De este modo, podemos concluir que la Responsabilidad Social Empresarial son las acciones empresariales que permiten ir hacia la sostenibilidad. Implica responder a un gran numero de actores, no únicamente a los accionistas. No es simplemente adherirse a las regulaciones y leyes, sino crear valor social y valor económico a la misma vez.

Otros términos:

Gobierno Corporativo

Derechos Humanos

Productos Responsables

4.3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA ACTUALIDAD

4.3.1 La RSE estratégica en el mundo

Además de tener infinitos beneficios sociales las practicas sociales responsables de las empresas, estas se han convertido en una ventaja competitiva para las organizaciones. Así, cuando las organizaciones optan por tomar el camino de tener una conducta socialmente responsable, se están diferenciado del mercado y generando una imagen positiva frente a su consumidor. De este modo, la RSE se ha convertido en una forma estratégica para que la organizaciones capten una mayor atención del cliente e incrementen sus utilidades por montón. La sociedad quiere y espera cada día mas por parte de las empresas, y una gran manera de ganarse a los consumidores es retribuyéndole a estos con practicas que le demuestren al consumidor la ética y los valores que la compañía tiene.

Varias empresas por todo el mundo han sido ejemplos de practicas sociales responsables y han mostrado el impacto estratégico tan importante que tiene al diferenciarse en su mercado y el crecimiento económico que este genera.

De este modo, en 1996 la empresa de telecomunicaciones Telmex crea la Fundación

Telmex en México. Esta institución sin ánimo de lucro de carácter filantrópico se dedica a cuatro programas principalmente enfocados en la educación, salud, cultura y desarrollo humano de los niños. A la vez, la fundación suministra ayuda a otros países y a su país en casos especiales como desastres naturales (Agüero, Simón, Martínez, 2003).

Igualmente en México, Danone inicio en el 2002 una campana con causa. Por cada yogur que fuera comprado la compañía donaría un porcentaje para ayudar a niños con cáncer de dicho país. De este modo, al recaudar 17 millones de pesos mexicanos, Danone se alió a la ONG “Casa de la Amistad de los Niños con Cáncer” para generar un mayor valor social y ayudar a 1,100 niños. Las ganancias como consecuencia de la campana social fueron 3 veces las esperadas por la compañía y continuaron apoyando ONG debido al éxito que genero en sus ventas (Agüero, Simón, Martínez, 2003).

Por otra parte IKEA, empresa sueca dedicada a la venta minorista de muebles y accesorios del hogar de bajo costo y diseño contemporáneo, se encuentra aliada a diferentes organizaciones y sindicatos que le permiten hacer su labor de Responsabilidad Social Empresarial de forma mas eficiente y precisa, ya que la empresa se encuentra comprometida a desarrollar y mejorar el impacto de sus actividades empresariales. De este modo, a nivel social, IKEA se encuentra aliada a UNICEF y a la ONG “Save the Children”. Además, la empresa se encuentra aliada a WWF, organización para la conservación de la Biodiversidad (Agüero, Simón, Martínez, 2003).

Cada día más organizaciones se unen a la ayuda social y a reducir el impacto que sus actividades producen ya que es beneficiosa bajo muchos puntos de vista. La relación que se crea entre empresa y sociedad es lo que va a generar una ventaja competitiva para la empresa y ayudara a enganchar al consumidor.

4.3.2 La RSE estratégica en Colombia

Las nuevas e innovadoras propuestas de responsabilidad social empresarial han penetrado a las empresas locales del país y Colombia cada día cuenta con mas empresas ligadas a la RSE. Ha medida que la economía nacional va creciendo, se va creando mas como competencia local. De este modo, muchas empresas de la región tratan de acceder a mercados internacionales y de este modo lograr crecer. Una gran estrategia actualmente es recurrir a la RSE y a las certificaciones que respaldan estas practicas para generar una imagen positiva que se pueda exportar.

Así, la empresa colombiana Alcaguete es un ejemplo de esto. Esta empresa produce y distribuye por todo el país frutos secos de alta calidad y galletas. Sus productos vienen en un tamaño un poco mas grande del tradicional, ya que están hechos para compartir al igual que nutrir. Por cada paquete de Alcaguete que se compra, se dona un refrigerio a un niño de escasos recursos. Justamente Alcaguete es una empresa B certificada (Alcaguete, 2016).

4.3.3. Mercados Inclusivos

Los mercados inclusivos son iniciativas con ánimo de lucro, socialmente y ambientalmente responsables las cuales utilizan mecanismos del mercado con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas de bajos recursos por medio de la inclusión de estos en las diferentes etapas de la cadena de valor (CECODES,2008).

Así, los negocios inclusivos son un medio de sustentabilidad para la base de la pirámide y una vía alterna para promover la ayuda responsable diferente a la tradicional. En América Latina, los negocios inclusivos han permitido generar acceso a productos y servicios a personas de bajos recursos y mejorar su calidad de vida de modo que se disminuya la pobreza y se fomente la inclusión social entre otras.

Los mercados inclusivos se han convertido en una manera inteligente de generar nuevos mercados en la base de la pirámide a la vez que se le proporciona ayuda y progreso a las comunidades más precarias. En Colombia, la empresa de cosméticos brasilera Natura, la cual se encuentra altamente comprometida con el ambiente y la sociedad llegó con el fin de seguir generando sostenibilidad y avance por medio de la distribución directa de sus productos a través de consultores natura. De este modo, la compañía le da la oportunidad a todos los estratos socioeconómicos de entrar a la **“comunidad natura” y acceder a sus productos a precios razonables. La empresa** cuenta con bajos requisitos de entrada que permite la vinculación de personas de bajos recursos a acceder a diferentes fuentes económicas(CECODES, 2008).

4.3.4. Certificaciones ISO

Hoy en día la RSE es vista como forma estratégica en donde gana tanto la comunidad como la empresa. Para las empresas es muy importante que el consumidor cepa y se mantenga informado acerca de las practicas responsables que esta ejecuta dentro y fuera de la empresa para generar el impacto positivo que desea la empresa en su consumidor. Una forma de demostrarle a la sociedad el compromiso ético que tiene una organización es mediante las certificaciones. En Colombia, Icontec es el representante de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Existen varias certificaciones ISO, cada una se enfoca en estandarizar y certificar un nivel exigente de gestión de calidad.

La norma **ISO 9000** describe la forma en que las empresas operan, los estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Para obtener la certificación, las empresas deben alinear sus diversas formas de operar a los lineamientos ISO, para garantizar la calidad en sus modos de operación.

La norma **ISO 9001** le otorga a las empresas un respaldo que indica que la Gestión Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional y Seguridad Alimentaria tienen la garantía de calidad ISO. Esta norma esta compuesta por todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe cumplir para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios (Icontec, 2007).

La implementación de esta certificación le trae como beneficio a las empresas un respaldo donde se demuestra la capacidad que tienen para llevar una gestión adecuada, eficacia organizacional y la capacidad para mejorar la satisfacción de sus clientes. Además, es un elemento diferenciador en el mercado ya que las organizaciones que cuentan con esta certificación logran transmitir seguridad y confianza a sus clientes en sus productos o servicios.

La norma **ISO 14001** instituye un sistema de gestión ambiental efectivo en las empresas. Esta norma aplica para cualquier empresa y tiene como objetivo principal disminuir los impactos ambientales de la organización y a su vez cumplir con las leyes ambientales preestablecidas (Icontec, 2007).

De este modo, con esta certificación las organizaciones podrán demostrar la capacidad con la que cuentan en el control de sus procesos y mejora continua en la protección del medio ambiente. A la vez que la disminución de la contaminación y el reflejo de una imagen positiva y comprometida con el bienestar social de la comunidad.

La norma **ISO 26000** proporciona un marco guía para que las empresas puedan operar de manera responsable de carácter social. Esto significa que las empresas al seguir la guía proporcionada por la norma puedan actuar de manera ética y transparente de manera que contribuya al bienestar y salud de la sociedad (Icontec, 2010). No obstante, ISO 26000 es una guía, por lo que no certifica y no tiene cuenta con requerimientos sino estándares que informan a las empresas acerca de la RSE y como aplicar esta en sus empresas.

4.3.5. Certificación OHSHAS

La norma **OHSHAS 18001** consiste en establecer un sistema que permita a las empresas controlar sus riesgos de seguridad y salud ocupacional bajo unos requerimientos específicos. Los requisitos son enfocados en practicas proactivas y preventivas permitiendo tener un mejor control de los riesgos asociados al trabajo y a las actividades relacionadas con los empleados como también una mejor identificación de los peligros existentes (Icontec, 2007). De este modo, se provee la confianza con todos los individuos que interactúan con la empresa.

Es beneficioso para la organización tener esta certificación ya que esta consolida la imagen de la empresa ante empleados, clientes y proveedores al igual que a las autoridades legislativas. Así, la empresa obtiene un mayor poder de negociación con compañías aseguradoras, al igual que genera credibilidad y facilita e integra un sistema de gestión mas fácil.

4.3.6. Certificación Empresas B

Las **empresas B** son aquellas en donde a partir de un negocio buscan dar solución a problemas sociales y ambientales. Así, este tipo de empresas tienen como objetivo generar un mayor impacto teniendo en cuenta en sus decisiones a sus consumidores, trabajadores, comunidad, inversionistas y medio ambiente. De este manera, las

empresas B buscan generar impactos positivos socio ambientales, operando con altos estándares de desempeño y transparencia (sistema B, 2016).

4.3.7. Certificación Fairtrade

Fairtrade o comercio justo, es la manera en que se le denomina a la certificación que adquieren productos, comercios y servicios que trabajan en pro al comercio justo. El comercio justo es un enfoque alternativo al comercio tradicional y se fundamenta en la asociación entre productores y consumidores. De este modo, el comercio justo pretende que los agricultores puedan vender sus productos con un mejor trato y a un precio real del mercado. Así se le da la oportunidad a los productores de mejorar su calidad de vida, disminuir la pobreza y le entrega el poder a los consumidores para que apoyen estas acciones (Fairtrade Labelling Organizations International, 2011). Cada empresa que adquiere esta certificación puede exhibir un logo que representa y respalda esta certificación.

4.4. RSE EN EL VALLE DEL CAUCA

El valle del cauca es reconocida como una de las regiones más ricas en biodiversidad del continente sur americano, pues la variedad de su ecosistema permite que este sea una fuente importante de recursos naturales. Cuenta con un 9.7% de la población colombiana y un 11% del PIB del país. Asimismo, existen las empresas que explotan estos recursos naturales sacándole el mejor provecho a este, pues existen industrias

de alimentos, manufactureras, laboratorio e industrias agroindustriales con un alto nivel de experiencia y acreditación.

Sin embargo, a través del tiempo y por medio de diferentes análisis económicos se ha llegado a la conclusión en donde el Valle del Cauca y sus recursos naturales no están siendo aprovechados al máximo, puesto que las industrias y el posicionamiento del departamento no está creciendo como debería. Por esta misma razón, muchas fundaciones empresariales y a su vez importantes empresarios de la región han empezado a trabajar en esto con el fin de lograr un desarrollo adecuado y sostenible para las empresas de hoy en día. Es por esto que a partir del año 2002, se han venido creando e implementando diferentes proyectos y programas regionales de RSE.

En el año 2007, la Seccional Andi Valle del Cauca implementa un enfoque de desarrollo sostenible y competitivo, donde creó un modelo de gestión en responsabilidad social con visión de región que hoy en día Comfandi busca implementar con el fin de crear una conciencia empresarial que abarque las dimensiones económicas, sociales y medio ambientales que han ido surgiendo a través del tiempo.

Uno de los programas creados voluntariamente es liderado por Comfandi, donde requiere un modelo de desarrollo sostenible que implica un acercamiento responsable tanto a los recursos naturales y al medio ambiente, pero a la vez involucrando los derechos humanos y laborales de los trabajadores (Sistema Regional RSE 2009).

Donde tiene como principal propósito superar la desigualdad social, económica y cultural de la región para así poder fortalecer y fomentar las relaciones de convivencia lo cual permite una buena sostenibilidad de una empresa moderna, ya que esto contribuye para la competitividad y la productividad de ella misma.

De acuerdo a un documento de Comfandi, hasta la fecha 52 empresas que han optado por este sistema regional en RSE han logrado movilizar US \$ 5.971.844 en implementación de planes de mejora y de acción lo cual sigue demostrando que es realmente posible este compromiso con las empresas dentro del sistema regional.

Modelo de RSE de ANDI Seccional del Valle del Cauca

1. Autodiagnóstico
2. Diagnostico integral interno y externo
3. Evaluación e identificación de brechas
4. Alineamiento estratégico en RSE
5. Planes de acción y áreas de mejora
6. Ejecución e implementación
7. Monitoreo de indicadores y reportes

4.4.1. Metodología del Sistema Regional en RSE

Como bien se sabe, las empresas del valle del Cauca han logrado obtener acreditaciones que permiten posicionar a la empresa como una empresa socialmente

responsable y que además tiene buenas practicas lo cual demuestra que es posible que muchas empresas de la región puedan lograrlo. Es así como Comfandi toma diferentes autodiagnósticos realizados por las empresas y seleccionan las mejores practicas de cada área para que ellos puedan sistematizar dicha información y tener archivado un documento que contenga todos los mejores casos de varias empresas. Todo con el fin de ir recopilando información para demostrar que las empresas vallecaucanas son capaces de lograr convertirse en empresas representativas de la RS. (Comfandi, 2009)

4.5. SALUD OCUPACIONAL

La salud ocupacional básicamente se refiere a una actividad que además de promover la salud de los trabajadores, la protege. Donde busca controlar diferentes enfermedades y posibles accidentes por medio de la reducción de las condiciones de riesgo.

De igual manera, es bastante importante dentro de una empresa, ya que esta es de cierta forma un apoyo al perfeccionamiento del trabajador y al mantenimiento de su capacidad de trabajo, pues para un empleado no es lo mismo trabajar en un lugar que no le brinde seguridad a trabajar en un espacio donde él se sienta a gusto y cómodo no solo con las instalaciones, sino que también sienta que su salud no está corriendo ningún riesgo.

La salud ocupacional es un tema realmente importante para el gobierno, pues es ley para una empresa garantizar el bienestar de los trabajadores y el cumplimiento de ciertas normas dentro del área laboral. Por lo tanto, el gobierno ha establecido que se deben hacer inspecciones cada cierto tiempo para poder determinar las condiciones en las que las empresas someten a sus trabajadores.

Existen programas de salud ocupacional para así asegurar un ambiente laboral seguro y estable y de igual manera mantener y mejorar la salud de los trabajadores dentro de este ambiente. Los programas son:

- Planes de higiene
- Planes de seguridad
- Planes de medicina preventiva

Estos programas aseguran un alto grado de bienestar mental, social y físico para los trabajadores.

4.6. SECTOR AVÍCOLA EN COLOMBIA

El sector avícola en Colombia tuvo su origen mas o menos en el año 1940 cuando pequeñas granjas dedicadas a la crianza de pollos empezaron a industrializarse y asimismo dar su entrada al comercio. De igual manera, este es el gran inicio para los

avicultores, ya que a raíz de esto empezaron a surgir diferentes industrias como la del huevo y otros productos derivados de este sector. Por lo tanto, esto conllevó a que los avicultores tuvieran que invertir grandes cantidades de su capital para poder modernizar sus plantas de producción, pero esto permitió que lo producido adquiriera valor y su nivel de competitividad en el mercado colombiano de las carnes fuera mayor; Logrando reducir sus costos y por ende el precio, hasta el punto que hoy en día la carne más consumida por los colombianos es el pollo.

Debido al auge que tuvo el sector agrícola y todos sus productos que actualmente siguen creciendo, se creó la Federación Nacional de Avicultores de Colombia, más conocida como FENAVI en los años noventa. Esta federación tiene como fin la protección de los intereses del sector e impulsar el desarrollo de esta industria, por medio de nuevos avances tecnológicos que permitan que la competitividad sea cada mayor tanto en el mercado nacional como internacional.

4.6.1. Producción y Consumo en Colombia

En los últimos años el consumo de productos avícolas como lo es el pollo y el huevo ha aumentado significativamente a nivel nacional e internacional; Pues su nivel nutricional y los bajos costos han llevado al ser humano a consumir más de estos alimentos. Por lo tanto, esto ha llevado a que la producción también aumente, beneficiando a las diferentes empresas del país, puesto que algunas no sólo distribuyen a nivel nacional,

sino que también su exportación ha crecido masivamente, ya que la apertura de los mercados internacionales ha permitido el crecimiento de la producción.

Sin embargo, es importante resaltar que a partir del año 2015, el sector avícola ha venido experimentado un poco de dificultad debido a la subida del dólar, lo cual elevó de manera significativa el costo de la materia prima. Pues las empresas productoras de huevo han sido las más afectadas, debido a que el alimento para las aves incrementó su costo en un 40% y este tipo de empresas no pueden trasladar al mercado el aumento ya que los precios del huevo son regulados.

Por lo tanto, debido a la subida del dólar, muchas empresas avícolas han optado por mejorar la calidad de sus productos, por medio de diversos programas de sanidad, ambientales y además muchas han comenzado el proceso de certificación en responsabilidad social, ya que uno de los requisitos de hoy en día para poder competir en el mercado internacional son estas certificaciones.

4.8. CULTURA ORGANIZACIONAL

El termino cultura organizacional se origina en la década de los setenta, derivándose del termino clima organizacional. Este se crea como una respuesta a la critica que recibía en aquella época el termino clima organizacional ya que se percibía el termino muy limitante debido a sus técnicas tradicionales de medición como lo eran los cuestionarios y los auto informes (Pettigrew, 1979).

De este modo, la cultura organizacional se entiende como el conjunto de conocimientos que comparten los miembros de una determinada unidad social, las cuales se obtienen por medio del aprendizaje social y de procesos interactivos que componen la experiencia social al tiempo que se transmite entre los miembros valores compartidos, creencias y expectativas (Goffee y Jones, 2001). Es importante resaltar que la cultura organizacional no es estática ni uniforme y por medio del largo plazo es posible cambiarla de forma dinámica.

Por otro lado, como características principales de la cultura organizacional es de gran relevancia resaltar que esta es el carácter único y distintivo de la organización. Además, la cultura organizacional se encuentra arraigada en creencias por lo cual la hace persistente y difícil de ser cambiada. Sin embargo, para lograr cambios en la cultura es necesario intensos esfuerzos de largo tiempo (Peterson y Spencer, 1990).

5. MARCO METODOLOGICO

La metodología que se va a utilizar para la investigación será cualitativa. El método será un estudio de un caso empresarial vigente. Para esto, se utilizará el instrumento de entrevista a profundidad cara a cara, para que de este modo se puedan explorar diferentes áreas tanto en la gestión humana como en la responsabilidad social empresarial que está incorporando la empresa. Así, no solo se podrá obtener información acerca del proceso de certificación ISO 9001 2015 para una empresa del sector avícola, sino lograr descifrar las diferentes barreras que se generan a lo largo de este proceso en el ámbito de producción como en el ámbito administrativo.

6. ANALISIS DE RESULTADOS

6.1. ANÁLISIS DESDE LO EXTERNO

6.2. ANÁLISIS DESDE LO INTERNO ORGANIZACIONAL

Después de llevar a cabo y analizar la entrevista se encontraron muchos factores que fueron causa de motivación para la empresa y así emplear el proceso de certificación. Por un lado, la competitividad hace un papel muy importante dentro de esta decisión, pues al estar certificados esto permite darle mucho más soporte a cualquier tipo de negociación que se haga con cualquier otra empresa demostrando así su firmeza en el mercado.

Por otro lado, para la empresa Aviara S.A. es una presión bastante grande saber que muchas empresas del sector avícola empezando por sus clientes principales como lo son Pollos Bucanero y Avides McPollo se encuentran certificadas actualmente. Esto de cierta forma genera un tipo de presión externa que impulsa a la empresa empezar el proceso de certificación y llegar al punto en donde se encuentran hoy en día.

Además, otro beneficio de llevar a cabo esta certificación es transmitirle al mercado una mayor solidez y organización por parte de la empresa, pues mostrar que tienen un norte claro y saben hacia donde quieren llegar. De igual manera genera un mejor posicionamiento y generación de confianza en el sector.

6.2.1. Prácticas que se dejan de ejecutar en la organización

Para implementar nuevas prácticas socialmente responsables en la empresa, con el fin de obtener la certificación ISO 9001 2015, AVIARA S.A contrata una asesora externa a la compañía con el fin de crear una metodología para cambiar la forma en la que se lleva trabajando y empezar adoptar nuevas prácticas socialmente responsables.

De este modo, se empiezan a realizar una serie de cambios tanto en el área administrativa como en la de producción, es decir, en las granjas. Anteriormente, las granjas de producción trabajan de manera empírica, cada una tenía sus propios métodos. Además, se lleva un pobre control de los gastos y costos ya que los procesos de producción y administrativos eran muy informales. Sin embargo, el proceso de certificación exige una estandarización en procesos, por lo cual las 11 granjas se ven obligadas a adoptar una única metodología de procedimientos. Además, al estandarizar los procesos, se obtiene una serie de documentación por parte de granjas que permitirá al área administrativa llevar un mejor control de gastos y costos. Cada procedimiento debe quedar documentado, y se instalan protocolos específicos para cada ejecución del área productiva. En cuanto al área administrativa, esta también estandariza sus procesos en cuanto a dejar constancia de estos y seguir protocolos estrictos. Estos se ven reflejados en la apertura de caja menor, compras, reembolsos y procesos de contratación. Antiguamente no se hacía tanta parte documental, ahora al estar dentro del proceso, cada movimiento que tiene la empresa debe dejarse por escrito. Cada

departamento adquiere un libro de procedimientos tanto en el área administrativa como la productiva.

Por otra parte, con el fin de asegurar que las nuevas prácticas se implementen de manera exitosa, y las antiguas se logren eliminar, la empresa crea auditorias aleatorias en el área administrativa para comprobar que efectivamente se estén cumpliendo las nuevas prácticas. Al igual en el área de producción se verifica que los procedimientos se hagan de acorde al protocolo establecido. De este modo, se evidencia una gran aceptación por parte de ambas áreas principales de la empresa en adoptar las nuevas prácticas y abandonar el método antiguo de trabajo. Sin embargo, se logra ver el choque que se genera ante el cambio de prácticas en la forma que se realiza el trabajo. Sin embargo, la empresa se encuentra superando esta etapa y se encuentra casi lista para hacer el siguiente paso hacia la certificación; contactar una empresa externa certificadora como Icontec.

6.2.2 Barreras o conflictos Organizacionales que genera la implementación de las practicas socialmente responsables

La entrevista tuvo como objetivo indagar como había sido el proceso de la implementación de prácticas socialmente responsables en la empresa, con el fin de

que se lograra evidenciar, como naturaleza del proceso, las barreras y conflictos que generaba el cambio, la resistencia natural que surge y como esta se había manejado. A través de la profundidad del instrumento, se evidencio una concordancia entre los entrevistados y se llega a concluir que las barreras principales fueron: la estandarización de los procesos, el cambio de la cultura organizacional y la gestión del cambio.

De este modo, la estandarización de procesos se convirtió en una barrera importante para la implementación de las nuevas prácticas. Al generar un cambio en la manera en que se acostumbraba a trabajar y convertirse en un requisito obligatorio para la certificación ISO 9001 2015, de manera obligatoria se tiene que enseñar a adoptar la nueva practicas a los empleados tanto en producción como en administración. El choque que genera el cambio en el ambiente organizacional y de granjas es evidenciado ya que no se lleva una estructura organizada y formal. Por lo tanto, se debe construir de ceros una nueva cultura organizacional orientada a la estandarización, con mayor formalidad y orden. Se evidencia un ritmo suave de acogida, en un principio, en el área administrativa. Sin embargo, con el paso del tiempo, de manera veloz la administración se adapta en un 80% al nuevo debido proceso.

Por otro lado, llevar la nueva estructura y organización exigida por la ISO 9001 2015 a las granjas se convierte en un obstáculo importante. En las granjas se encuentra ubicada la mayor fuerza de trabajo de la organización. Esta carece de información y conocimiento acerca de la certificación, su propósito y resultado. Esto, afecta la

reacción negativa hacia la estandarización debido a la falta de conocimiento. Por otro lado, llevar una nueva cultura organizacional, diferente a la que ya se encontraba arraigada en los empleados, al campo, no es tarea fácil. Sin embargo, la cultura organizacional no es estática ni uniforme y por lo tanto puede ser cambiada a largo plazo. La empresa actualmente lleva trabajando dos años en el proceso de cambio de cultura organizacional y llevando esta al campo. Todavía se evidencia un poco de dificultad por parte del área de producción en adaptarse a la nueva cultura que se construye. El ingreso de la nueva cultura no es tarea fácil, como lo es la documentación. Sin embargo, el esfuerzo que impuso gerencia y el área administrativa para lograr adaptar a sus empleados, generando reuniones y seminarios educativos acerca de la certificación, los resultados y beneficios de estas nuevas prácticas; permitió que la cultura tuviera una mejor acogida con el paso del tiempo.

En cuanto a la gestión del cambio, la capacidad de adaptación a este por parte del área de producción es bastante pobre. La mayoría de los empleados que conforman la organización son empleados antiguos, que llevan largos años trabajando en la organización de la manera antigua. Por lo tanto, desconocen el proceso de certificación. Esto impide que se empleen todos los cambios que el proceso exige de forma rápida. Así, la adaptación al cambio por parte de los empleados antiguos es bastante lenta, debida a la resistencia que ocurre por parte de estos en los inicios del proceso. Por otra parte, los empleados nuevos, vienen con experiencia de trabajo en empresas certificadas, por lo cual el cambio que vive la empresa no les afecta y se evidencia una fácil adaptación a este. Por otro lado, el área mayormente afectada por el cambio es el área de producción. Asimismo, este se convierte a su vez en el área

con mayor resistencia al cambio como consecuencia de la falta de información y conocimiento. Al tener cambios físicos en el área de granjas como también cambios en el ámbito interno, se tiene un contexto más complejo para las granjas y por lo tanto la gestión del cambio en esta área es de más cuidado y más perseverancia. A pesar de la difícil situación que vive la empresa debido al cambio en gestión de procesos y cultura organizacional, especialmente en el área de producción, el cambio es percibido como una fuerza positiva que llevara a la empresa hacia adelante. Al final del día, el cambio no es visto como una tragedia y se logra crear una dinámica en el forma de trabajar.

7. CONCLUSIONES

Como conclusiones generales se puede afirmar que los beneficios y contribución que tiene la implementación de la certificación ISO 9001 en una empresa sin lugar a duda generan proyección y oportunidad en el negocio, su credibilidad e imagen ante los clientes se vuelve más sólida y se genera un mayor reconocimiento de la misma y de la sociedad donde opera. Se evidencia un gana - gana por parte de la empresa y su entorno lo cual permite una relación más leal con el sector convirtiéndolo más competitivo y fuertes en el mercado y devolviendo mucho de ese valor a la sociedad.

Por otro lado, el gana-gana no sólo se puede ver a manera de beneficio para la empresa, pues los empleados empiezan a generar mayor peso en sus contratos a la hora de presentarlos en una nueva empresa en tal caso que renuncien a esta, pues al tener en su hoja de vida que vienen de una empresa certificada genera mayor

credibilidad a las empresas que quieren contratarlos. Asimismo, su contrato no es lo único que gana peso, sino también su formación profesional, pues al verse obligados a cambiar su forma de trabajo a una manera más organizada, pues obtienen experiencia de trabajo y fortalecen su forma de hacerlo.

8. BIBLIOGRAFÍAS

Friedman, M. (September 30, 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.

Drucker, P.F. (1984). The New Meaning or Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53-63.

Steiner, G.A. (1971). *Business and Society*. New York, NY: Random House.

- Crespo, F (2009). Entre el concepto y la practica: Responsabilidad Social Empresarial. Universidad Icesi
- Martinez Juan Luis; Simon Cristina; Agüero Ana (2003). La acción Social de la empresa, Alianzas entre empresas e instituciones No lucrativas. Pearson.
- Garrido. A. (Noviembre, 2009). Valle del Cauca Responsable: Competitividad y Sostenibilidad de las empresas del Valle del Cauca. Sistema regional RSE.
- ISO. (2005). sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. Normativa ISO, 2005, 42. Retrieved from http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf
- Londoño, V., Mojica, L., & Ricardo, P. (2012, Noviembre 1.) Dimensiones de la RSE entre aprendizaje organizacional y RSE dentro de la organización en prácticas de estrategia de innovación. Páginas 7, 9-12-20-27. 2012, Noviembre 1, De Universidad Icesi Dimensiones de la RSE. Base de datos
- Porter, M., & Kramer, M. (2006) Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84 (12), 78-92.
- Rojas, A. (Mayo 10,2013). Responsabilidad Social Empresarial: su origen, evolución y desarrollo en colombia.. Marzo 20, 2015, de Universidad Santiago de Cali Sitio web: [https://www.google.com/search?q=\(http%3A%2F%2Fes.slideshare.net%2Fco-marca%2Fresponsabilidad-social-empresarial-su-origen-evolucion-y-desarrollo-en-colombia.\)](https://www.google.com/search?q=(http%3A%2F%2Fes.slideshare.net%2Fco-marca%2Fresponsabilidad-social-empresarial-su-origen-evolucion-y-desarrollo-en-colombia.))
- PETTIGREW, A. M. (1979). On studying organizational cultures. Administrative Science Quaterly, 24, 570-581.
- GOFFEE, R., JONES, G. (2001). Organizational culture: A Sociological Perspective. Handbook or organizational culture and climate.
- PETERSON, M. W., SPENCER, M. G. (1990). Understanding academic culture and climate. Tierney W. G. (Ed), Assesing Academic Climate and Cultures, New Directions for Institutional Research. San Francisco; CAL: Jossey Bass.