

**ESTADO DEL ARTE ESTRATEGIAS DE RSE:  
ESTUDIO DE CASO EMPRESAS DE MANUFACTURA**  
STATE OF THE ART CSR STRATEGIES: CASE STUDY  
MANUFACTURING COMPANIES

J. Acevedo, N. Garzón, M. Morales, M.  
Sosa, E. Trujillo

Universidad Simón Bolívar, Barranquilla-Colombia

**Open  
Access**

**Publicado  
:**

**Resumen**

El presente artículo tiene como propósito el análisis de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial RSE implementadas en las empresas de manufactura. Basándose en investigaciones, casos de estudio y proyectos realizados por universidades y profesionales que los han analizado. Para luego, a partir de estos determinar los más relevantes y/o comunes que se han estudiado. Esto se hace a partir de una clasificación de lo encontrado que permita concluir si las empresas del sector manufacturero aplican correctamente estrategias orientadas hacia el desarrollo de la RSE.

**Palabras claves:** Responsabilidad Social Empresarial, estrategias, manufactura, esbelta.

**Abstract**

The purpose of this article is the analysis of CSR strategies implemented in manufacturing companies. Based on research, case studies and projects carried out by universities and professionals who have analyzed them. To then, from these determine the most relevant and/or common that have been studied. This is done on the basis of a classification of what has been found to conclude whether firms in the manufacturing sector are correctly implementing strategies geared towards the development of CSR

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, strategies, manufacturing, slender.

# ESTADO DEL ARTE ESTRATEGIAS DE RSE: ESTUDIO DE CASO EMPRESAS DE MANUFACTURA

## Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial se puede determinar como una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual las empresas se ocupan de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, social y ambiental, reconociendo el ambiente en el cual interactúa y buscando siempre la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. La responsabilidad social empresarial no es sostenible en el tiempo, y no lo es, porque se vende y entiende como un tema atractivo, un tema de moda, en el que la adopción se deriva de una presión ejercida por actores como los medios, las universidades, las organizaciones de la sociedad civil y hasta los gobiernos y que a veces se limita a dar un distintivo, un emblema, un registro, una acreditación o una certificación.

El cumplimiento adecuado y responsable de la RSE con el medio ambiente. Las empresas que adoptan criterios de RSE reducen riesgos derivados de comportamientos socialmente irresponsables, es decir, multas, sanciones económicas, etc.

Un número creciente de empresas manufactureras perciben que la responsabilidad social empresarial es un tema que no solo abarca lo social y ambiental, sino que implica también el diálogo y la interacción con los diversos públicos relacionados con la empresa para que estos actúen desde una perspectiva más amplia y es necesaria que ese proceso pase a formar parte de sus estrategias negocio y de su sistema de planeación interna. Pero

¿realmente las empresas del sector manufacturero están aplicando correctamente estrategias orientadas hacia el desarrollo de la RSE?

El objetivo del presente artículo consiste en proporcionar al lector una puesta al día con conceptos útiles de la RSE, con el fin, de examinar bibliografías publicadas y situarlas desde una perspectiva unitaria y en conjunto, de manera que enseñe e interese a muchas personas y actualizarlas en cuanto a la temática.

## Metodología

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el método cualitativo, la técnica que se empleó para este estudio fueron los principios de la metodología de revisión descriptiva; su principal objetivo es proveer al lector diferentes posturas actualizadas con información de interés, con relación a, recientes investigaciones que se han realizado en los últimos años, asimismo, suministra información relevante y concreta, que recolecta información de manera unitaria y en conjunto, acerca de las estrategias que implementan las empresas del sector manufacturero para el cumplimiento de la RSE, todo esto, utilizando diversas fuentes secundarias como artículos y revistas científicas publicados en bases de datos bibliográficas seguras y confiables, con información precisa, actualizada y de calidad como Google Académico y Science Research.

Así mismo, el investigador construye el conocimiento, sacando determinadas conclusiones, a partir de los conocimientos de los participantes.

## Desarrollo y discusión del artículo

La Responsabilidad Social Empresarial se define como el compromiso que asumen las empresas hacia la sociedad en beneficio del desarrollo sostenible, es decir, es el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social. Para Bateman & Snell (2005), “la empresa socialmente responsable maximiza los efectos positivos sobre la sociedad y minimiza sus efectos negativos”. Todo esto conlleva a beneficios a largo plazo, tendientes a lograr un desarrollo sostenible. Según Daft (2000). La responsabilidad social empresarial (RSE) para (Navarro, 2008), es la respuesta de una organización de forma eficiente y radical a metas de responsabilidades económicas, sociales y medioambientales, mientras que para (Herrera, 2005) es el compromiso de contribuir con el desarrollo, bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y la comunidad en general.

La globalización y el entorno empresarial mundial han incrementado la exigencia social de un comportamiento empresarial más responsable y comprometido con su entorno. Entender el concepto de responsabilidad de la empresa es fácil, como es fácil entender la ética. El verdadero sentido de la RSE se centra en el desarrollo de las diferentes actividades económicas, utilizando la ética en los negocios como punto de partida, la cual debe ir por el camino de la conservación del medio ambiente, el bienestar de la sociedad y el crecimiento económico. Estos tres elementos deben ser un gesto voluntario de las organizaciones con la colaboración de sus empleados, familias y sociedad.

La responsabilidad social empresarial no es

sostenible en el tiempo, y no lo es, porque se vende y entiende como un tema atractivo, un tema de moda, en el que la adopción se deriva de una presión ejercida por actores como los medios, las universidades, las organizaciones de la sociedad civil y hasta los gobiernos y que a veces se limita a dar un distintivo, un emblema, un registro, una acreditación o una certificación.

Lo cierto es que la RSE ha sido implementada por grandes empresas tanto nacionales como multinacionales, sin embargo, para las Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) no es fácil puesto que apenas están intentando consolidarse. Tener en cuenta las dimensiones sociales, económicas y ecológicas se ha convertido en una estrategia para atender las demandas de la sociedad y permite incrementar la posición competitiva de las empresas lo cual representa un gran beneficio. (Porter y Kramer, 2006).

Relacionemos entonces este concepto con lo que es la ME, manufactura esbelta según (Tapping et al, 2002), se define como una filosofía que a través de la disminución de los costos consigue eliminar los desperdicios y lleva a una mejora continua en los procesos de fabricación, distribución y comercialización de bienes y/o servicios. (Monden, 1998) señala que esta se basa en obtener el producto requerido en el tiempo y la cantidad necesaria, al tratar de conseguir esto se logra eliminar las existencias innecesarias de productos tanto en proceso de fabricación como terminados.

Por otro lado, la responsabilidad social empresarial (RSE) para (Navarro, 2008), es la respuesta de una organización de forma eficiente y radical a metas de responsabilidades económicas, sociales y medioambientales, mientras que para (Herrera, 2005) es el compromiso de contribuir con el desarrollo, bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y la comunidad en general.

Luego de revisar estos conceptos es claro que ambos han sido usados a lo largo de los años de manera independiente, la Manufactura Esbelta en el ámbito ingenieril y por otro lado la responsabilidad social empresarial en el ámbito del cuidado del bienestar social. Pero existe la posibilidad que la ME pueda ser cooperante en los objetivos definidos por la RS y viceversa.

(Porter y Kramer, 2006) ya observa el uso de la RE como un diferenciador significativo entre compañías y herramienta competitiva pero no ha sido definido hasta el momento como ME podría contribuir al objetivo de la RSE. Además, no existen demostraciones que puedan hacer llegar a una conclusión sobre la relación entre la ME y la RSE o por el contrario que tan desligadas están, a partir de esto se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Existe complementariedad entre la Manufactura Esbelta y la Responsabilidad Social Empresarial? Para dar respuesta a las preguntas de investigación se implementa un método de tipo cualitativo utilizando estudio de casos (Yin, 2009). El tamaño de muestra de esta investigación fue una empresa Mypyme con cinco unidades de análisis, la información para este trabajo se obtuvo a través de la observación, entrevista y registros de audio que fueron transcritos.

(Mertens, 2005) concibe el estudio de caso como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, que es visto y analizado como una entidad. (Yin, 2009) señala que un estudio de caso es una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.

El diseño de la investigación incluyó la búsqueda de las preguntas de investigación en

las cinco unidades de análisis y la evaluación a través de casos de estudio se realizó una vez la implementación de ambas metodologías ME y RSE se había concluido y una vez que se encontraban operando con regularidad ambos programas.

Finalmente se analizaron los resultados y los cinco grupos de interés estudiados coincidieron en que tanto la ME como la RSE son estrategias que lidian en su función por el desarrollo responsable y racional de las organizaciones; ambas disciplinas se enfocan en hacer que la sociedad sea sustentable esto a través de la concientización sobre conservar o mantener nuestros recursos naturales y teniendo en cuenta el bienestar económico, social y ambiental de las organizaciones.

Aunque la RSE suele ser analizada en el contexto de las grandes empresas, es también una herramienta estratégica para aumentar la competitividad de la PYME. Sin embargo, su impacto no suele expresarse en datos concretos y manifestarse en el corto plazo (European Commission and Observatory of European SMEs, 2002).

El foco de la investigación sobre las grandes empresas asume que la RS, como se entiende, es aplicable a todas las empresas (Wilkinson, 1999). Sin embargo, recientemente se ha argumentado que la RS tal como se entiende para las grandes empresas no puede ser simplemente “cortar y pegar” en la realidad de la PYME (Jenkins, 2004). Grandes y pequeñas empresas son de naturaleza diferente (Spence y Lozano, 2000), por ejemplo, tienen estructuras y estilos de gestión (Pérez-Sánchez, Barton, y Coger, 2003) diferente que puede afectar el contenido, la naturaleza y el alcance de sus actividades de RS (Sweeney, 2007).

En definitiva, las empresas no deben descuidar su participación en iniciativas de RSE, ya que este es un factor determinante en el comportamiento de compra por parte de los consumidores, por lo que además de obtener

beneficios económicos, las gestiones de RSE proveerán un efecto positivo sobre la imagen y prestigio de la marca, llegando a ser vistas por los clientes como organizaciones altruistas y comprometidas con la sociedad (Pérez-Martínez y Topa, 2018).

## Resultados

<b>RSE DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO</b>	
<b>DIMENSION</b>	<b>ALCANCE</b>
RESPONSABILIDAD SOCIAL	<i>Planeación de estrategias de sostenibilidad corporativa, apoyo a iniciativas y proyectos sociales, fomento de buenas prácticas ciudadanas.</i>
RESPONSABILIDAD ECONOMICA	<i>Reducción de la materia prima que se utiliza para la elaboración de los productos y, por ende, disminución del costo total de estos.</i>
RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	<i>gestión de residuos, medidas de eficiencia energética, búsqueda de proveedores verdes.</i>
RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL	<i>Diseño de programas de RSE creativos y originales.</i>

Tabla 1

Fuente: *creación propia*

<b>ME DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO</b>	
<b>DIMENSION</b>	<b>ALCANCE</b>
RESPONSABILIDAD SOCIAL	<i>Aumento de motivación y relación en los trabajadores, buena comunicación, mejora en la relación laboral patrón-empleado y por ende más productividad..</i>
RESPONSABILIDAD ECONOMICA	<i>Implementación de planes económicos, aportes impositivos de las organizaciones a las entidades públicas, generación y distribución de servicios y bienes que son útiles y rentables para la comunidad.</i>
RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	<i>Concientización de problemas ambientales, conservación y/o preservación de los recursos naturales, equilibrio del medio ambiente y prácticas sostenibles.</i>
RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL	<i>Cuidado del medio ambiente, más producción, aumento de la calidad, mejora continua de la misma involucrando al factor humano y lo que está alrededor de ella.</i>

Tabla 2

Fuente: *creación propia*

Tras analizar el trabajo empírico es posible concluir que la ME genera un sistema rico de relaciones humanas., proporciona mayores niveles de seguridad, flujo continuo de la producción y minimizan lo sobre utilización de recursos no necesarios. También ayuda a comprender la importancia del respeto por los otros al ser indispensable para la interacción humana. Es ya lo declaraba Imai (2001) al argumentar que la ME en el Japón había hecho consientes a los colaboradores al aumenta el respeto al propio ser y el de los demás.

Mientras que la RSE debe mejorar el impacto de la actividad empresarial en la sociedad aportando credibilidad, mayores garantías, mejora en el entorno y condiciones de trabajo seguras y saludables. También da a conocer a los empleados las competencias o recursos profesionales actuales y precisos para el buen desarrollo del trabajo, facilita la conciliación de la vida laboral y familiar, fomenta la igualdad de oportunidades, da seguridad en el empleo, pago digno y oportunidades de desarrollo profesional para los trabajadores. Se desprende de observar que la RSE operando juntamente con un sistema de ME brinda las condiciones para darle solución a los problemas, involucra al personal en la toma de decisiones, recompensa las participaciones, apoya a sus proveedores conoce el grado de satisfacción y fidelidad de sus clientes.

## Conclusión

Dentro de las actividades demandas actualmente en el ámbito empresarial se encuentran las relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial, viendo a esta, no solamente como una posibilidad de mostrar un imagen positiva a la sociedad, si no que incluyen estrategias que involucran a

todos colaboradores y que deberán aportar y generar valor, conformando una ventaja competitiva o diferencia dentro de las empresas del mismo sector, por lo que se puede decir, que es una función que involucra la gestión para la sostenibilidad de los aspectos económicos, sociales y medioambientales independientemente del tamaño de la misma. En el estudio realizado a empresas manufactureras se pudo observar que el tamaño de estas no incluye en la aplicación de prácticas de responsabilidad social en sus dimensiones social, económica y medio ambiental, por lo que se puede concluir, que las funciones de la Responsabilidad Social Empresarial, deberá estar implícita en todas las actividades de las empresas manufactureras sin importar su tamaño y buscar un equilibrio en las dimensiones que la conforman, con una observancia obligatoria e involucrándola en las actividades operativas para que se logre una diferenciación y posicionamiento de las empresas, afrontando las demandas actuales de un mercado global. Las iniciativas socialmente responsables cobran protagonismo en la nueva era de la globalización, esto se debe a causa de varios factores entre ellos se encuentran: problemáticas de la sociedad, desigualdad, mejora en la reputación de las empresas, daños irreversibles al ecosistema y sobre todo, problemas en el ámbito económico de las empresas. Ante este contexto las empresas internacionales, se ven forzadas a fomentar cambios en su modelo gerencial para poder responder las nuevas exigencias que demanda el mercado.

### Referencias Bibliográficas

1. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIALES. Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial 2013. Evidencias del Avance de la RSE como modelo de integral de gestión en

las organizaciones. Bogotá: ANDI, 2014. 24 p. [ [Links](#) ]

2. BABÓN, Jesús. La responsabilidad social corporativa en las pymes. Técnica Industrial, diciembre 2012, 300 p. 46-53. [ [Links](#) ]
3. Giraldo, G., Responsabilidad Social Empresarial en Antioquía, Universidad Eafit, 44 (149), 38-59 (2008) [ [Links](#) ]
4. Mridula, G. y R. Preeti, Business Ethics and Corporate Social Responsibility - Is there a dividing line? Procedia Economics and Finance, 11,49 - 59 (2014) [ [Links](#) ]
5. Wojtarowski, A., E. Silva, M. Piñar y J. Negrete, La Responsabilidad Social Empresarial como pieza clave en la transición hacia el desarrollo sustentable en el sector turístico, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 14 (1), 127- 139, Universidad de La Laguna, Tenerife, España, Enero (2016) [ [Links](#) ]
6. Cruz-Mejia, O. (2015). Manufactura esbelta y responsabilidad social empresarial: ¿coadyuvantes o antagonistas? Nova scientia, 7(15), 19.
7. Arriaga, M., Oviedo, R. y Camandona, M. (2013). La Responsabilidad Social Empresaria en la relación “empresacliente”. SaberEs, (5), 23-35. <http://doi.org/10.35305/s.v0i5.87>
8. Arrieta, B. y De la Cruz, C. (2005). La dimensión ética de la responsabilidad social. Universidad de Deusto
9. Camacho, J. (2015). Las normas de

responsabilidad social. Su dimensión en el ámbito laboral de las empresas. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (20), 3-29. <https://doi.org/10.1016/j.rlds.2015.06.001>

(2020). La evolución de la responsabilidad social empresarial a través de las teorías organizacionales. *Visión de Futuro*, 24(2), 82-104. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.003.es>

10. García-Santos, J. y Madero-Gómez, S. (2016). La Evolución del Concepto de Responsabilidad Social Corporativa: Revisión literaria. *Conciencia Tecnológica*, (51), 38-46. <https://bit.ly/3dTP11S>

11. Gomez, E. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Revista Espacios*, 39(32), 1-4. <https://bit.ly/2S68bQf>

12. Goto, M., & Sueyoshi, T. (2020). Sustainable development and corporate social responsibility in Japanese manufacturing companies. *Sustainable Development*, 28(4), 844-856. <https://doi.org/10.1002/sd.2035>

13. Herrera, J., Larrán, M., Lechuga, M. & La responsabilidad social empresarial y su papel estratégico en la competitividad de las empresas exportadoras internacionales Parrales, C.; Trelles, G.;

14. González, M. YACHANA *Revista Científica*, vol. 10, núm. 2 (julio-diciembre de 2021), pp. 92-113  
Martínez, D. (2014). Responsabilidad social en las pymes: análisis

15. exploratorio de factores explicativos. *Revista de Contabilidad*, 19(1), 31-44. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.10.003>

16. Herrera, J., Vásquez, M. & Ochoa, E.

Autores: Acevedo Jhosue, Garzon Nataly, María Morales; María Sosa y Trujillo Ervin

