

**DOI:** 10.26820/recimundo/8.(3).julio.2024.325-340

**URL:** <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/2435>

**EDITORIAL:** Saberes del Conocimiento

**REVISTA:** RECIMUNDO

**ISSN:** 2588-073X

**TIPO DE INVESTIGACIÓN:** Artículo de investigación

**CÓDIGO UNESCO:** 3310 Tecnología industrial

**PAGINAS:** 325-340



## Modelo de Gestión de Responsabilidad Social para el sector industrial manufacturero

Social Responsibility Management Model for the industrial manufacturing sector

Modelo de gestão da responsabilidade social para o sector da indústria transformadora

**Ines María Vilema Hidalgo<sup>1</sup>; Marco Jacobo Cisneros Martínez<sup>2</sup>**

**RECIBIDO:** 20/09/2024 **ACEPTADO:** 28/11/2024 **PUBLICADO:** 06/12/2024

1. Ingeniera Comercial Mención Administración de Recursos Humanos; Técnico Superior en Secretariado Ejecutivo; Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, Ecuador; [invilema@pucesa.edu.ec](mailto:invilema@pucesa.edu.ec);  <https://orcid.org/0009-0005-2648-3236>
2. Magíster en Gestión de Empresas Mención Pequeñas y Medianas Empresas; Diploma Superior en Diseño Gestión y Evaluación de Proyectos de Desarrollo; Ingeniero de Empresas; Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, Ecuador; [mcisneros@pucesa.edu.ec](mailto:mcisneros@pucesa.edu.ec);  <https://orcid.org/0000-0002-0313-160X>

### CORRESPONDENCIA

**Ines María Vilema Hidalgo**

[invilema@pucesa.edu.ec](mailto:invilema@pucesa.edu.ec)

**Ambato, Ecuador**

## RESUMEN

La responsabilidad social empresarial en Ecuador comienza a ser observada a inicios del 2010 como una estrategia de administración que al ser acogida en los procesos por las organizaciones privadas le ayuda en la consecución de sus objetivos debido a su enfoque con cuatro aspectos principales relacionados con derechos humanos, derechos laborales, cuidado del medio ambiente y políticas anticorrupción. En el medio existe una red de aproximadamente 75 empresas entre públicas y privadas que han dado pie a la constitución de una entidad llamada Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social misma que da los lineamientos que deben seguir para ser una empresa certificada con responsabilidad social. Para contextualizar, la responsabilidad social es un sistema de gestión que una organización adopta en forma voluntaria para demostrar el compromiso con la comunidad donde ejercen sus actividades industriales. Este artículo tiene por finalidad analizar el porcentaje de cumplimiento que tienen las empresas de manufactura con los aspectos de derechos humanos, laborales, ambientales y de ética, así como los requisitos que se dejan en segundo plano o incumplimiento con el objetivo de proponer recomendaciones que podrían ser acogidas para cumplir con los requisitos en su totalidad. Esta investigación es de tipo descriptiva-explicativa, donde se sustenta mediante los métodos análisis-síntesis e inductivo – deductivo de estas empresas como estrategias de razonamiento lógico que contribuye a la obtención de conclusiones generales y específicas. De igual modo, para la búsqueda de información se utilizan los cuestionarios con información específica de empresas identificadas por el tipo de negocio.

**Palabras clave:** Modelo de gestión, Responsabilidad social empresarial, Ética; Derechos humanos, Gestión ambiental.

## ABSTRACT

Corporate social responsibility in Ecuador began to be observed at the beginning of 2010 as a management strategy that helps private organizations to achieve their objectives due to its focus on four main aspects related to human rights, labor rights, environmental care and anti-corruption policies. There is a network of approximately 75 public and private companies in the region that have given rise to the creation of an entity called the Ecuadorian Consortium for Social Responsibility, which provides the guidelines that must be followed in order to become a certified socially responsible company. To contextualize, social responsibility is a management system that an organization adopts on a voluntary basis to demonstrate its commitment to the community where it carries out its industrial activities. The purpose of this article is to analyze the percentage of compliance that manufacturing companies have with the aspects of human rights, labor, environmental and ethics, as well as the requirements that are left in the background or non-compliance with the objective of proposing recommendations that could be taken into account to comply with the requirements in their totality. This research is of a descriptive-explanatory type, where it is supported by the analysis-synthesis and inductive-deductive methods of these companies as logical reasoning strategies that contribute to obtain general and specific conclusions. In the same way, questionnaires with specific information of companies identified by type of business are used for the search of information.

**Keywords:** Management model, Corporate social responsibility, Ethics, Human rights, Environmental management.

## RESUMO

A responsabilidade social das empresas no Equador começou a ser observada no início de 2010 como uma estratégia de gestão que ajuda as organizações privadas a atingir os seus objectivos, devido ao seu enfoque em quatro aspectos principais relacionados com os direitos humanos, os direitos laborais, o cuidado ambiental e as políticas anti-corrupção. Existe uma rede de aproximadamente 75 empresas públicas e privadas na região que deram origem à criação de uma entidade chamada Consórcio Equatoriano de Responsabilidade Social, que fornece as diretrizes que devem ser seguidas para se tornar uma empresa socialmente responsável certificada. Para contextualizar, a responsabilidade social é um sistema de gestão que uma organização adopta de forma voluntária para demonstrar o seu compromisso com a comunidade onde desenvolve as suas actividades industriais. O objetivo deste artigo é analisar a percentagem de conformidade que as empresas de manufatura têm com os aspectos de direitos humanos, trabalhistas, ambientais e éticos, bem como os requisitos que são deixados em segundo plano ou não conformidade com o objetivo de propor recomendações que poderiam ser levadas em conta para cumprir os requisitos em sua totalidade. Esta investigação é de tipo descritivo-explicativo, onde se apoia nos métodos de análise-síntese e inductivo-deductivo destas empresas como estratégias de raciocínio lógico que contribuem para a obtenção de conclusões gerais e específicas. Da mesma forma, para a busca de informações são utilizados questionários com informações específicas de empresas identificadas por tipo de negócio.

**Palavras-chave:** Modelo de gestão, Responsabilidade social empresarial, Ética, Direitos humanos, Gestão ambiental.

## Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se define como aquella contribución que realiza las organizaciones para un desarrollo sostenible humano (Anderson & McKee-Lopez, 2021), lograda por medio de la confianza de la empresa hacia sus colaboradores y familias, sociedad y comunidad con el propósito de mejorar la calidad de vida de cada uno de estos grupos de interés, sin embargo, este concepto no incluye a factores externos y que son parte del Core del negocio como es el económico fiscal, medio ambiente, legislación (Balta & Ülkü, 2021), aspectos relacionados con derechos humanos, laborales y políticas anticorrupción.

Para autores como (Barrena, López, & Romero, 2020), mencionan que la responsabilidad social en América Latina evoluciona constantemente y que esta es más que la filantropía empresarial tradicional que consiste en prácticas de beneficencia por parte de los accionistas corporativos hacia diferentes sectores, evolucionando a ser un proceso sistematizado que abarca más prácticas y responsabilidades con comportamientos responsables y que hace parte de las estrategias empresariales en la óptica latinoamericana (Beltrán & Fernández, 2019). Por otro lado, la responsabilidad social empresarial refiere a que los impactos positivos que son causados por diversas prácticas en la sociedad puedan ser traducidos en procesos sostenibles y que dan competitividad a las empresas. De esta forma, la responsabilidad social puede generar mayor eficiencia y productividad (Pérez, et al. 2020), debido a la mejora de condiciones para sus empleados, grupos de interés, procesos internos, cuidado del medio ambiente y cumplimiento de las leyes (Castaldo, et al., 2020).

Las bases conceptuales de la RSE no son nuevas en la actualidad, es por eso que forma parte de la visión empresarial y la cultura organizacional (Bustos & Moreno, 2020). De esta forma los trabajadores tienen la

capacidad de desarrollar ambientes amigables con la trascendencia de valores, tolerancia, respeto y ética (Safa, et al., 2019). Además, contribuyen en la optimización del clima organizacional y se promueve a que un empleado se identifique con su empresa, comprometiéndose con lograr los objetivos y proyectos de la misma (Chavarría & Zúñiga, 2020). Otra característica relevante es que tiene una baja probabilidad de recibir reclamos de parte de sus consumidores y mercados lo que generaría en posibles daños de imagen, así como incumplimiento legal alguno que pudiera provocar sanciones económicas (Herrera J. , 2020).

Según (Lara & Sánchez, 2021), la RSE se enfoca en cuatro dimensiones: la primera dimensión corresponde a las responsabilidades filantrópicas que pretenden brindar una respuesta a las demandas sociales, de forma discreta, voluntaria y corporativa; la segunda dimensión es la económica con propósito de alcanzar ganancias sin comprometer intereses de terceros (Rupp, et al., 2019); la tercera dimensión ética que evita acciones con probabilidades de rechazo social (García, et al., 2019); y finalmente la dimensión legal, correspondiente al cumplimiento de leyes y regulaciones gubernamentales (Lin, et al., 2020).

Las organizaciones dan gran importancia a la responsabilidad social debido a que una vez acogidos sus principios son herramientas que mejoran la gestión (Aguilar, et al., 2020) e impulsa a la mejora continua, otorgan validez de los procesos ante clientes, proveedores, accionistas y grupos de interés (Michelon, et al., 2019). Para la aplicación de responsabilidad social existen modelos reconocidos internacionalmente que una empresa puede adoptar, entre los más conocidos se tiene: IQNET (Idris & Mukhtar, 2020) SR10 (Barros & Machado, 2020), ISO 26000 (Hoffrage & Schlegelmilch, 2020), SA8000 (Alfonso & Flores, 2021), GRI (Antón & Arribas, 2019), SGE21 (Arias, et al., 2020) que tienen como similitud nueve principios necesarios para ser aplicados en todo tipo

de empresa, entre los que se describen en la tabla 1 (Nekhili, et al., 2019).

IQNET SR10 un estándar internacional de Responsabilidad Social certificable diseñado bajo una estructura de alto nivel conocida como HLS es decir, que consta de una distribución común, con capítulos idénticos y con el mismo número de artículos que le permite integrarse a otros sistemas de similares características otorgándoles armonía al momento de su aplicación en una organización.

ISO 26000 es una norma internacional de la familia de las ISO que proporciona guías o herramientas de aplicación voluntaria relacionadas a responsabilidad social que puede aplicar empresas públicas o privadas de cualquier tamaño en todo el mundo, este estándar no es para propósitos de certificación.

SA 8000 es una norma de aplicación voluntaria creada por una organización internacional estadounidense enfocada a promover mejoras en las condiciones laborales tales como justicia social, ambiente de trabajo

seguro y saludable, libertad de asociación y negociación colectiva, derechos de los trabajadores, horario de trabajo, salarios justos, políticas en contra de la discriminación, y reglas que previenen el trabajo infantil o forzoso; por su enfoque tiene mayor acogida por empresas agroindustriales exportadoras.

GRI Global Reporting Initiative es una organización sin fin de lucro con el propósito de impulsar prácticas internacionales diseñadas para elaborar memorias de sostenibilidad en las organizaciones a nivel mundial que informe sobre los impactos económicos, ambientales y sociales que esta genera.

SGE21 es una norma europea, voluntaria para implementar, auditar y certificar un sistema de gestión de responsabilidad social, la misma que ha sido diseñada para adaptarse a todo tipo de organizaciones independientemente de su naturaleza y tamaño. Contiene seis capítulos que no la hacen compatibles con las normas anteriormente descritas. Se enfoca principalmente en los aspectos sociales, ambientales y de gobierno.

**Tabla 1.** Comparativo de estándar SGE21 con otros sistemas de gestión de RSE

Requisitos	SGE21	ISO 26000	SA8000	GRI	IQNET SR10
Gobierno de la organización	X	X	X	X	X
Personas que integran la organización	X	X	X	X	X
Clientes	X			X	X
Proveedores y cadena de suministros	X	X		X	X
Entorno social e impacto en la comunidad	X	X	X	X	X
Entorno ambiental	X	X		X	
Inversores	X			X	X
Competencia	X			X	X
Administraciones Publicas	X			X	X

**Fuente:** Creación propia.

Cabe mencionar que países como Ecuador, se encuentran en una incursión vigente de la Responsabilidad Social Empresarial; la cual se motivó a partir de actualizaciones que sufrió la norma suprema. En el año 2006 con un cambio de gobierno, se impulsó a la elaboración de la actual Constitución de la República; donde se planteó y desarrolló el Plan Nacional del Buen Vivir (SNPD, 2009). Planeamiento que contuvo lineamientos en una agenda alternativa que constituyera un estado intercultural y plurinacional; con lo cual se establece una forma diferente de relacionamiento, sometiendo a la individualidad, a sociedades, grupos empresariales, entre otros; al compromiso ético, la relación con la naturaleza y los principios de la responsabilidad social.

Es así como en las empresas del Ecuador se reconocen los objetivos de la RSE y, tanto sus decisiones como sus operaciones deberían de estar basadas en todo principio ético que esté orientado al beneficio de la sociedad, el entorno que le rodee y sobre todo a las personas. Además, deben de alcanzar el perfeccionamiento social mediante la práctica, la aplicación técnica de la RSE (Pires, et al., 2020) y el humanismo solidario y auténtico (Villacís & Suárez, 2018). Pues, las distintas aseveraciones que brindan muchas empresas se resumen en el reconocimiento de la responsabilidad social sobre el accionar (Lema, et al., 2020), tanto negativo como positivo, ante la sociedad o el medio ambiente (García & Bedoya, Ética, deontología y responsabilidad social empresarial., 2020); y acorde a marcos normativos internacionales o nacionales relacionados al comportamiento empresarial.

Con el paso del tiempo, el sector empresarial ha ido evolucionando debido a la búsqueda de las empresas por el beneficio económico y el beneficio común (Wang, et al., 2020), siendo este, en conjunto con la sociedad (Méndez & Rodríguez, 2019). Por tanto, se ha evidenciado la existencia de clientes que prefieren los servicios o productos de empresas que son visiblemente

responsables en el contexto social (Hoffrage & Schlegelmilch, 2020); pues estas percepciones en los consumidores se definen por la marca y la experiencia que esta brinda de diferentes formas, otorgando una participación directa que genera un valor único en la sociedad.

En las últimas décadas, la RSE se transformó en uno de los temas de mayor interés para el mundo empresarial y académico (Du, et al., 2020). Se conoce que grandes filósofos como Platón, Aristóteles, Sartre, Freud y otros teóricos en las ciencias empresariales y económicas como Smith, Paccioli o Nash (Campra & Esposito, 2023); planteaban debates en sus épocas respectivas con diversos temas asociados a la teoría de la inserción de instituciones del hombre en cada sociedad y del bienestar (Calderón, et al., 2020). Evidentemente, muchos puntos de vistas entre todos estos personajes eran diversos. Entre las preocupaciones por el rol que tiene el hombre dentro del desarrollo de la sociedad, condiciones sociales esenciales para la vida, mejoras posibles que sostengan el crecimiento económico (Amaya & Díaz, 2021), la misma avaricia del ser humano y los efectos que acarrea, entre otros; son ejemplos de los distintos cuestionamientos que han surgido de cada época para el fomento del desarrollo social y económico de las comunidades (Kiliç & Kuzey, 2019).

Autores como (Mengke & Yan, 2023) argumentan que las empresas que no tienen responsabilidad social en sus procesos, se encuentran un paso atrás de sus competencias directas lo que las hace menos competitivas ante sus clientes y proveedores, así como menos eficientes en sus procesos y con desventajas para cumplir sus requisitos legales y contractuales esto debido a que en la legislación ecuatoriana no existe una normativa legal específica relacionada con responsabilidad social empresarial; sin embargo, existe normativa legal dispersa en diferentes cuerpos legales que regula aspectos específicos como son: medio ambiente, temas laborales, políticas anticon-

rrupción y que previene el lavado de activos así como reglamentos anti acoso y discriminación con mayor enfoque al trabajador y mujer y los otros aspectos que contienen los diferentes modelos de RSE descritos en la Tabla 1 de este documento, se deduce que al no haber un único modelo que contenga todos los componentes necesarios para implementar en los procesos de la organización y que se mantenga y mejore en forma permanente se hace necesario que se proponga un esquema único para que las empresas que lo aplique sea sostenible en el tiempo.

Bajo el enfoque de la responsabilidad social empresarial, la principal preocupación se basaba en la distribución de recursos (Gjolberg & Schrader, 2019), que, en años anteriores, era común que las empresas obtuvieran utilidades y este fuera un tema más relevante que la responsabilidad durante el mismo desarrollo del negocio (Arias & González, 2019). Por ejemplo, las empresas no responsables con sus propios proveedores y empleados en el proceso de la transformación de los insumos a productos finales, tendían a sufrir de no cumplir contratos, tener bajos salarios, y otros; pero si llegaban a repartir las utilidades dentro de sus grupos de interés, entonces podía ser considerada o etiquetada como una empresa responsable.

Actualmente las sociedades empresariales sienten la necesidad de implementar dentro de sus estrategias procesos que brinden beneficios relacionados con el giro del negocio (Castro & Merino, 2019), estos beneficios se enfocan hacia el impacto social, económico y ambiental y que a su vez responden a políticas internas y externas (Marques, et al., 2020). Para esto es necesario cambiar a nuevos modelos de gestión así lo sostienen, quienes consideran a la responsabilidad social, el medio ambiente y los entornos culturales y sociales como prioritarios (Bernal & Ramírez, 2019); y enfocarse únicamente en lo económico afecta la forma de relacionarse la empresa con la sociedad, es por esto que resulta imprescindible la gestión de modelos

transversales de responsabilidad social empresarial que permita cumplir con los objetivos de rentabilidad y que respondan a los nuevos retos de responsabilidad social actuales (Chiappetta, et al., 2019).

A medida que el estudio sobre la RSE avanza, son diversos los autores que incorporan poco a poco aristas que vale la pena analizar sobre el tema (Henriques & Richardson, 2019). Pues, no solamente se estudia la responsabilidad social empresarial desde un punto de vista clásico, como la repartición de utilidades generadas en los negocios; sino, que es posible analizar nuevas perspectivas, tales como evaluar el desarrollo de cada acción o proceso de negocio antes de obtener dichas utilidades (Alcántara, et al., 2021). Entre la visión moderna de la RSE, se halla que las clásicas acciones filantrópicas ya no son el último objetivo de las organizaciones (Ng & Burke, 2020). Por el contrario, entre sus principales preocupaciones se encuentra el desarrollar acciones durante procesos productivos donde la empresa sea responsable con sus colaboradores, proveedores y otros interesados en la participación o que estén siendo afectados por un proceso de transformación generado por la empresa (Yaghoubi, et al., 2020).

Para la práctica de la responsabilidad social en las empresas, es esencial que la aplicación mayoritaria, progresiva y voluntaria predomine (Berrospi, et al., 2020). No obstante, en los últimos años se ha prestado atención a las empresas del sector privado, ya que acorde a (Camargo, 2021), prevalece la teoría que expresa que, dentro del sector público es esperado que se mantenga un cumplimiento más allá de las labores por la trascendencia del reconocimiento a la sociedad debido a esto, el sector público tiene más control por parte del gobierno y otras entidades de control (Aguilera, et al., 2020), sin embargo, al ser la RSE un modelo aplicable en todo tipo de organizaciones a nivel mundial, ya que tiene el propósito de comparar y valorar la contribución a un desarrollo sostenible (Ormaza & Ochoa,

2020), especialmente cuando es asumida como herramienta de gestión empresarial enfocada en tres dimensiones esenciales: sustentabilidad organizacional, sustentabilidad social y sustentabilidad ambiental (Salas & García, 2020), las que le dan ventajas competitivas a las empresas y que les permiten diferenciarse entre sí.

La toma de conciencia sobre los problemas éticos, ecológicos y sociales dentro de una gestión empresarial cuando son manejados a niveles ligeros o que cumplan solamente con las normativas requeridas, no tiene precisamente efectos a nivel de un impacto ambiental o social en la economía global (Rijal, et al., 2020). Por el contrario, se denuncia también una insostenibilidad de la explotación colectiva de varios recursos con estadísticas que empeoran de forma drástica. Es imprescindible promover la concientización real del desarrollo sostenible en la responsabilidad social empresarial y el impacto global que sus actividades y decisiones representan.

**Objetivo**

Conocer y analizar las prácticas de responsabilidad social empresarial que aplican las

empresas de manufactura de papel y cartón con el propósito de proponer un sistema de gestión que más se apegue a sus procesos industriales que les permita abarcar y cumplir con más requisitos.

**Metodología**

Para elaborar el presente artículo de investigación se aplicó el modelo cuantitativo y cualitativo con un alcance descriptivo – comparativo, para lo cual se analiza a empresas de manufactura de productos de papel y cartón corrugado, además se considera bajo la clasificación de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros criterios como número de trabajadores, cantidad bruta en ventas y monto de activos para las grandes y medianas empresas, además se incluye el tipo de productos categorizados en los códigos C1701.03 “Fabricación de papel y cartón para su posterior elaboración industrial”; C1702.01 “Fabricación de papel y cartón ondulado o corrugado” y C1702.02 “Fabricación de envases de papel o cartón ondulado, rígido plegable: cajas, cajones, estuches, envases, archivadores de cartón de oficina”. Es así que la muestra de la cual se levanta los datos para los análisis son siete empresas.

**Tabla 2.** Listado de empresas papeleras y cartoneras denominadas como medianas y grandes por parte de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador

Empresa	No. Empleados	Activos	Ingreso Ventas año 2022
<i>Cartorama C. A.</i>	199	\$ 48.590.890,49	\$ 25.236.855,34
<i>Surpapel S.A.</i>	231	\$ 191.763.961,09	\$ 99.239.743,49
<i>Industria Cartonera Ecuatoriana S.A.</i>	387	\$ 61.688.462,48	\$ 60.678.142,93
<i>IN.CAR.PALM. Palmar S.A.</i>	426	\$ 135.967.847,29	\$ 178.437.095,63
<i>GRUPASA Grupo Papelero Cia. Ltda.</i>	570	\$ 154.605.201,75	\$ 252.601.788,38
<i>Productora Cartonera S.A.</i>	595	\$ 220.556.286,66	\$ 227.054.535,90
<i>Papelera Nacional S.A.</i>	645	\$ 208.743.239,17	\$ 240.305.966,91
<i>Cartones Nacionales S.A.I</i>	1057	\$ 216.097.640,72	\$ 264.085.842,01

**Fuente:** Creación propia.

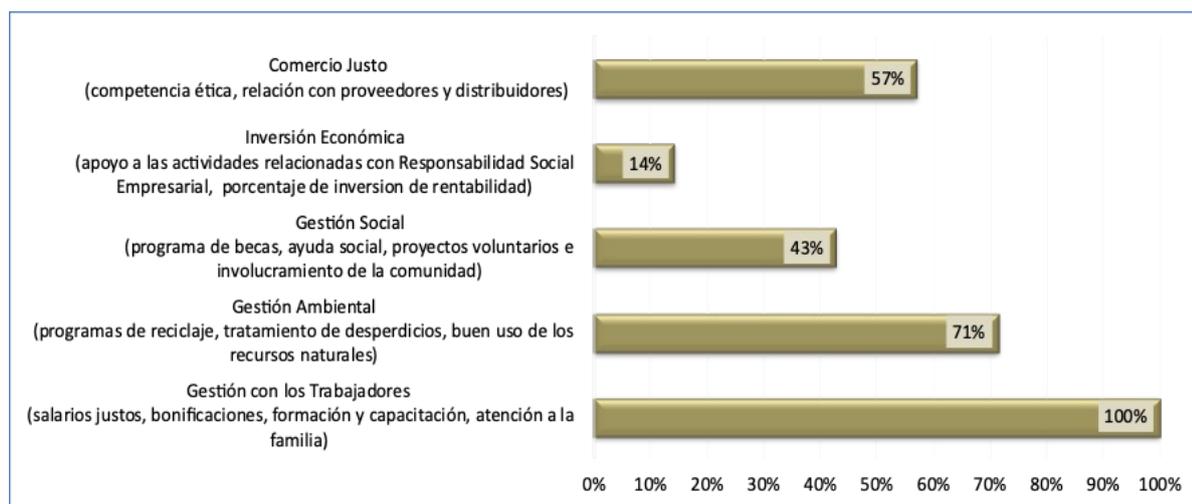


El instrumento para recabar la información es la encuesta, la misma que contiene 14 preguntas agrupadas en tres aspectos como son: elementos de la Responsabilidad Social Empresarial, la Cultura Organizacional, los grupos de interés e inversiones económicas realizadas por las empresas.

## Resultados y Discusión

Una vez recopilada la información de las diferentes empresas, se procede a la tabulación y análisis de los datos dando como resultado lo siguiente:

Elementos de la Responsabilidad Social Empresarial aquí se considera cinco aspectos relacionados con las buenas prácticas que tiene una empresa en su modelo de gestión dentro de los procesos industriales.



**Figura 1.** Elementos de la responsabilidad social empresarial

**Fuente:** Creación propia.

La Responsabilidad Social Empresarial tiene cinco aspectos principales, los mismos que las empresas encuestadas han acogido en diferentes medidas siendo el enfoque dado a las actividades relacionadas con los trabajadores el que muestra un 100% de cumplimiento, es decir que todas las empresas se preocupan por dar un salario justo, capacitación y formación permanente, lo que se puede corroborar en la respuesta a la pregunta 8 de esta misma encuesta que consideran muy importante el tener un buen ambiente laboral ya que esto fomenta el sentimiento de pertenencia del trabajador y lo motiva para que mejore su productividad en forma continua.

Con respecto a la gestión ambiental, el 71% de empresas encuestadas se enfoca en la aplicación de programas de reciclaje, tratamiento de residuos y del buen uso de

los recursos naturales, esto se ve reflejado también en la medición de los aspectos ambientales que 5 de 7 empresas gestiona en forma permanente con el propósito de minimizar los impactos ambientales que produce sus operaciones industriales.

En cuanto al aspecto social, un 43% de empresas se enfoca en actividades relacionadas con voluntariado y ayuda social, así como filantropía, lo que la hace socialmente responsable ante sus grupos de interés con quienes se relaciona como son: sus trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, así mismo, estas actividades le ayudan a mantener su marca frente a sus clientes.

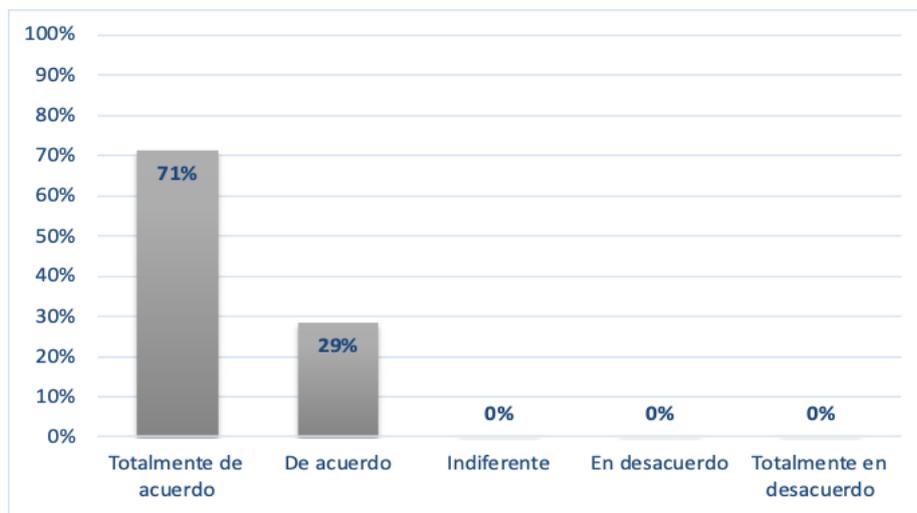
En lo relacionado al aspecto de inversión económica, el 14% de las empresas invierte una parte de su rentabilidad en actividades

de responsabilidad social empresarial enfocadas a los trabajadores, medio ambiente y mejora de procesos que le permitirán ser más competitiva y sostenible.

Así también, con el aspecto Comercio Justo relacionado a la parte comercial de cada empresa, se observa que un 57% se enfoca en mantener normas de competencia ética, aportar a la relación con sus grupos de interés especialmente clientes y proveedores

por medio de pagos a tiempo, precios justos y apoyo al desarrollo de sus proveedores por medio de contratos a largo plazo y pagos a tiempo.

La Cultura Organizacional forma parte de la Responsabilidad Social Empresarial y se basa en valores, principios y políticas anticorrupción las mismas que otorgan un aporte a la buena imagen empresarial frente a la sociedad.



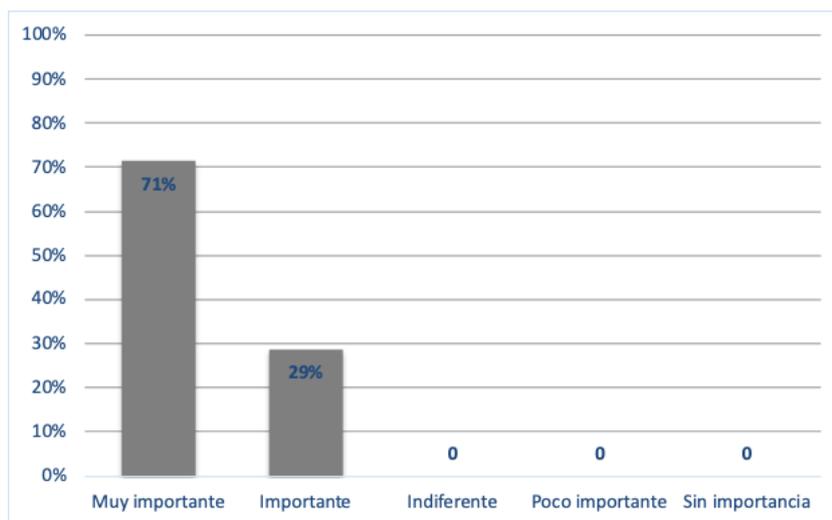
**Figura 2.** La Cultura Organizacional

**Fuente:** Creación propia.

Como se observa en la figura 2, el 71% de las empresas encuestadas se muestran totalmente de acuerdo en que los valores, principios, políticas anticorrupción que son parte de la Cultura Organizacional sean parte de la Responsabilidad Social Empresarial y están conscientes de su aporte en el posicionamiento de la marca, puesto que, se sobreentiende que tienen transparencia en las prácticas comerciales lo que fortalece la confianza con sus clientes, al mismo tiempo permite mantener una relación sólida y a largo plazo en el mercado.

**Los Grupos de Interés** son parte fundamental de toda organización por lo que se hace imprescindible llegar a considerarlos como socios estratégicos y asumir compro-

misos voluntarios a mediano y largo plazo para conseguir fidelidad, buen servicio y relaciones duraderas, estos grupos de interés pueden ser los proveedores, clientes, trabajadores, comunidad, etc., es propio de la empresa y de acuerdo a sus procesos determinar los mismos.



**Figura 3.** Los compromisos voluntarios asumidos con los grupos de interés

**Fuente:** Creación propia.

Como se observa, un 71% de las empresas encuestadas consideran muy importante y un 29% solo importante que se mantenga compromisos voluntarios con los diferentes grupos de interés con quienes se relaciona. Estos compromisos son enfocados a los proveedores con facilidades de desarrollo por medio de pagos a tiempo, contratos que les asegure una relación comercial a largo plazo, así como procesos de evaluación que le ayudan a mejorar en su desempeño. Así también, un 57% de las empresas encuestadas enfocan sus actividades

voluntarias hacia sus clientes, por medio de precios justos, competencia leal, producto de calidad, atención de reclamaciones entre otras actividades aplicadas que le ayudan a vender su imagen.

Inversión económica. En este punto se demuestra el nivel de compromiso que tiene la directiva de la empresa por cumplir con cada uno de los aspectos de Responsabilidad Social Empresarial por tanto se analiza la inversión que realizan anualmente dentro de dichas actividades.

**Tabla 3.** La inversión de las organizaciones en la Responsabilidad Social Empresarial

% Inversión	No. Empresas	Promedio Inv. Dólares
3 - 5 %	3	\$546.222
5 - 10%	0	
10 - 15%	3	\$4.500.000
mayor a 15%	1	\$300.000
Total	7	

**Fuente:** Creación propia.

Las actividades que una organización gestiona para cumplir con los diversos aspectos de Responsabilidad Social Empresarial tienen sus costos, los mismos que podrían ser gastos o inversión dependiendo de la gestión contable; de las siete empresas encuestadas se observa que si asignan valores económicos para invertir o ejecutar actividades relacionadas con este aspecto según lo descritos en la Tabla 3. Los rubros están entre un 3% y máximo un 15% de su rentabilidad anual, un valor considerado como cariñoso debido a que sus administradores conocen de los múltiples beneficios que obtienen cuando declaran e informan a sus grupos de interés, autoridades de control o en procesos de auditorías y rendición de cuentas que hacen labor social, cuidan el medio ambiente y tienen compromisos voluntarios con sus grupos de interés.

### **Conclusiones**

Una vez analizados los datos del apartado anterior, se observa que ninguna de las empresas encuestadas mantiene implementado y certificado un sistema de gestión de Responsabilidad Social reconocido y descrito en la Tabla 1 de este artículo aun cuando hay un extenso grupo de estándares certificables donde elegir, no obstante, todas han adecuado sus procesos para cumplir con aspectos específicos de estos estándares, principalmente los que aplica a sus colaboradores, comunidad y cuidado del ambiente. Por otro lado, se puede destacar que en la mayoría de las organizaciones se ha levantado una estructura organizacional denominada como Sistema de Gestión Integrado con funcionarios responsables de ejecutar actividades enfocadas a cumplir con los diversos requerimientos de la Responsabilidad Social Empresarial provenientes de sus grupos de interés con quienes interactúa.

Así también, es importante resaltar que las empresas estudiadas mantienen presupuestados los diferentes gastos o inversiones que se requerirán en el año para actividades enfocadas a la Responsabilidad

Social Empresaria, sin embargo, estos rubros distan de la inversión que conlleva implementar y mantener una certificación con un estándar específico puesto que esto implica gestionar auditorías periódicas, capacitación y mejora de procesos los mismos que incluso podría involucrar cambios de infraestructura para cumplir con determinados requisitos normativos.

Finalmente se identifica como tendencia en las empresas que se atiende actividades medioambientales, sociales y relacionadas con los trabajadores, ninguna mantiene un porcentaje de cumplimiento al cien por ciento de todos los aspectos de Responsabilidad Social Empresarial contenidos en los diferentes estándares conocidos, sin embargo, se observa que si existe el compromiso por cumplir estos requisitos sin un orden o prioridad específico por lo cual, se considera importante recomendar un estándar específico, de fácil entendimiento e implementación en los procesos y que dé los resultados esperados en un tiempo determinado.

En función del objetivo planteado en este artículo científico y en base a lo investigado y experiencia propia, la normativa que más se acomoda a los procesos industriales es el modelo IQNET SR10 el cual es un estándar internacional reconocido de Responsabilidad Social Empresarial el cual es certificable, diseñado con una estructura de alto nivel HLS que le permite integrarse a otros sistemas de gestión de similares características, que le facilita tener simetría entre los procesos al momento de su aplicación, sin embargo, se debe hacer hincapié en que para lograr una certificación de esta norma en una organización, se requiere el liderazgo de la Gerencia, inversión y compromiso de todos los trabajadores para el éxito del mismo.

### **Bibliografía**

Aguilar, M., López, M., & Molina, J. (2020). Corporate social responsibility in the Spanish hotel industry: A stakeholder perspective. *Sustainability*, 12(6), 22-89. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/6/2289>

- Aguilera, J., Guerrero, J., & Barrales, V. (2020). Estrategia, innovación y responsabilidad social corporativa: una revisión sistemática. *Revista de Estudios Empresariales*, 2(1), 113-135. Obtenido de [https://revistas.um.es/ree/article/view/ree\\_2019.19.07/398151](https://revistas.um.es/ree/article/view/ree_2019.19.07/398151)
- Alcántara, J., Delgado, M., & Sánchez, J. (2021). Influencia de la responsabilidad social corporativa en la reputación empresarial: Efecto mediador del capital humano. *Suma de Negocios*, 12(28), 23-32. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/suma/article/view/345789>
- Alfonso, J., & Flores, D. (2021). La responsabilidad social empresarial en las Pymes colombianas: Análisis desde el enfoque de recursos y capacidades. *Cuadernos de Administración*, 37(69), 65-81. Obtenido de [https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/2348](https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/2348)
- Amaya, C., & Díaz, C. (2021). Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad: una revisión sistemática de la literatura. *Pensamiento & Gestión*(50), 102-133. Obtenido de <https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/pensamientogestion/article/view/3012>
- Anderson, C., & McKee-Lopez, A. (2021). Corporate social responsibility and employee well-being: The mediating role of work-life balance. *Journal of Business Ethics*, 168(1), 59-74. doi:doi:10.1007/s10551-019-04299-0
- Antón, C., & Arribas, I. (2019). Corporate social responsibility and reputation in the banking sector. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 747-768. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3672-4>
- Arias, J., & González, M. (2019). Responsabilidad social corporativa y creación de valor en la empresa familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 9(1), 8-24. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/empresa/article/view/6410>
- Arias, J., Blanco, B., & Rodríguez, E. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: A study on Spanish companies in the context of the economic crisis. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 42-55. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.2355>
- Arora, B., Sharma, P., & Randhawa, K. (2020). Corporate social responsibility, organizational trust, and employee engagement: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 165(2), 251-265. doi:doi:10.1007/s10551-019-04102-1
- Aslam, S., Tariq, Y., Ramzan, M., & Naseem, M. (2021). Understanding the link between corporate social responsibility and organizational citizenship behavior: The role of psychological safety climate. *Journal of Business Ethics*, 169(1), 73-87. doi:doi:10.1007/s10551-019-04229-1
- Balta, M., & Ülkü, N. (2021). The effect of ethical leadership on organizational performance: The mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 168(1), 127-143. doi:doi:10.1007/s10551-019-04272-y
- Barrena, J., López, M., & Romero, P. (2020). Influence of corporate social responsibility on consumer behavior: A systematic review. *Sustainability*, 12(24), 26-36. doi:doi:10.3390/su122410266
- Barros, L., & Machado, L. (2020). Responsible research and innovation in SMEs: An empirical analysis of corporate social responsibility and financial performance. *Journal of Business Research*, 117, 17-28. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319307126>
- Beltrán, A., & Fernández, M. (2019). Comunicación de la responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: Análisis de la información en los websites de los hoteles españoles. *Cuadernos de Turismo*(44), 109-134. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7290823>
- Bernal, J., & Ramírez, M. (2019). Valoración de la información de Responsabilidad Social Corporativa por parte de los inversores institucionales: un estudio empírico en España. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 22(2), 113-120. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.cede.2019.04.001>
- Berrosipi, G., Palacios, L., & Sánchez, M. (2020). Responsabilidad social empresarial y compromiso de los empleados: el papel mediador del apoyo organizacional percibido. *Revista Iberoamericana de Psicología y Salud Organizacional*, 11(2), 175-188. Obtenido de <https://doi.org/10.23923/j.ripsyso.2020.11.011>
- Bigné, E., Currás, R., & Ruiz, C. (2020). Corporate social responsibility and customer loyalty: Exploring the role of identification, satisfaction, and trust. *Journal of Business Ethics*, 161(2), 361-380. doi:doi:10.1007/s10551-018-3802-6
- Bustos, P., & Moreno, K. (2020). Responsabilidad social empresarial y sus efectos en la imagen de marca: Un estudio de revisión sistemática. *RECITIUTM*, 7(1), 44-68. Obtenido de <https://bit.ly/3Wv2Cbd>

- Calderón, S., Álvarez, J., & González, M. (2020). El impacto de la Responsabilidad Social Corporativa en la creación de valor para los stakeholders en la banca española. *Estudios de Economía Aplicada*, 38(3), 1-24. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/301/30161532001/html/>
- Camargo, Y. (2021). Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial. *Revista de ciencias sociales*, 27(2), 130-146. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28066593008>
- Campra, M., & Esposito, P. (2023). Corporate social responsibility and technological perspectives in healthcare: An exploratory analysis of the evolution of the anti-corruption system through multiple case studies. 1-14. doi:<https://doi.org/10.1002/csr.2517>
- Cancino, C., & Morales, M. (2008). Responsabilidad social empresarial. Chile: Facultad de Economía y Negocios. Obtenido de <https://bit.ly/3Ozz76a>
- Carvalho, L., & Costa, L. (2021). Corporate social responsibility as a driver of organizational innovation: The role of dynamic capabilities. *Journal of Business Ethics*, 169(1), 23-38. doi:[doi:10.1007/s10551-019-04227-3](https://doi.org/10.1007/s10551-019-04227-3)
- Castaldo, S., Premazzi, K., & Zerbini, F. (2020). The impact of corporate social responsibility on organizational outcomes in Italian SMEs. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 525-545. doi:[doi:10.1007/s10551-018-3808-0](https://doi.org/10.1007/s10551-018-3808-0)
- Castillo Zambrano, P. M., & Recalde Rosado, G. H. (2018). Propuesta de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial para las empresas de los sectores: Comercial y de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, 128. Obtenido de [https://issuu.com/pucesd/docs/trabajo\\_de\\_titulaci\\_n\\_\\_castillo\\_rec](https://issuu.com/pucesd/docs/trabajo_de_titulaci_n__castillo_rec)
- Castro, E., & Merino, P. (2019). El impacto de la responsabilidad social empresarial en la satisfacción laboral y en la intención de abandono del puesto de trabajo. *Revista de Estudios Empresariales*, 1(1), 33-53. Obtenido de [https://revistas.um.es/ree/article/view/ree\\_2019.19.03/398145](https://revistas.um.es/ree/article/view/ree_2019.19.03/398145)
- Chatzoglou, P., Chouliara, I., & Chatzoglou, G. (2020). Corporate social responsibility and employee performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 12(19), 81-96. doi:[doi:10.3390/su12198116](https://doi.org/10.3390/su12198116)
- Chavarría, D., & Zúñiga, C. (2020). Empresas y su papel en la gestión de la responsabilidad social en el contexto costarricense. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 13(1), 1-10. Obtenido de <http://www.revistainternacionaladministracionfinanzas.com/index.php/categoria-13/volumen-13-numero-1-2020/102-articulo-01-volumen-13-numero-1-2020>
- Chen, Y., Yuan, Y., Han, X., & Yu, Y. (2021). How do leaders' ethical leadership and corporate social responsibility affect employees' feedback-seeking behavior? The mediating role of moral identity. *Journal of Business Ethics*, 169(2), 293-308. doi:[doi:10.1007/s10551-019-04291-9](https://doi.org/10.1007/s10551-019-04291-9)
- Chiappetta, C., Sarkis, J., Gunasekaran, A., & Álvarez, M. (2019). How does corporate social responsibility contribute to firm performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Cleaner Production*, 207, 895-908. doi:[doi:10.1016/j.jclepro.2018.10.270](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.270)
- Crouch, M., & Schofield, J. (2020). Corporate social responsibility and employee engagement: A study of Canadian workplaces. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2269-2279. doi:[doi:10.1002/csr.1932](https://doi.org/10.1002/csr.1932)
- Du, S., Vieira, E., & Santoro, M. (2020). Corporate social responsibility and customer word-of-mouth intentions: The roles of trust and customer engagement. *Journal of Business Ethics*, 162(3), 651-665. doi:[doi:10.1007/s10551-018-4075-x](https://doi.org/10.1007/s10551-018-4075-x)
- Duque Vargas, S., & Peña Garcés, Á. (2013). Responsabilidad social en empresas privadas del sector industrial agropecuario de la ciudad de Guayaquil: diagnóstico y situación actual. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, 153.
- Durkin, M., McGowan, P., & Richardson, N. (2020). Corporate social responsibility and the gig economy: Employees' perceptions and organizational practices. *Employee Relations*, 42(2), 417-434. doi:[doi:10.1108/ER-09-2019-0313](https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0313)
- Eom, M., & Lee, H. (2020). Examining the relationship between corporate social responsibility and employees' innovative behavior: The mediating roles of organizational identification and knowledge sharing. *Sustainability*, 12(22), 94-114. doi:[doi:10.3390/su12229434](https://doi.org/10.3390/su12229434)
- Farache, F., & Perks, K. (2019). Corporate social responsibility and consumer trust: Examining the effect of CSR communication. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 905-921. doi:[doi:10.1007/s10551-018-3824-0](https://doi.org/10.1007/s10551-018-3824-0)

- García, E., & Bedoya, A. (2020). *Ética, deontología y responsabilidad social empresarial*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de <https://bit.ly/43iiakH>
- García, E., Sánchez, A., & Baños, M. (2019). Análisis de la divulgación de información sobre responsabilidad social corporativa en universidades públicas andaluzas. *Observatorio de la Economía y la Sociedad del Cambio Climático*(14), 101-128. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7292153>
- Gjolberg, M., & Schrader, L. (2019). What determines companies' use of corporate social responsibility in the Nordics? *Journal of Business Ethics*, 155(3), 803-821. doi:doi:10.1007/s10551-017-3512-6
- Han, S., Kim, M., & Jeong, C. (2020). Ethical leadership and corporate social responsibility for sustainability: Mediating roles of employee energy, employee well-being, and job involvement. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 393-406. doi:doi:10.1007/s10551-019-04395-2
- He, J., & Wu, L. (2019). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and firm value: Evidence from the US property-liability insurance industry. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 427-441. doi:doi:10.1007/s10551-017-3787-5
- Henriques, A., & Richardson, J. (2019). Does size matter? The impact of firm size on corporate social responsibility practices. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 551-570. doi:doi:10.1007/s10551-017-3771-0
- Herrera, J. (2020). La evolución de la responsabilidad social empresarial a través de las teorías organizacionales. *Visión de Futuro*, 24(2), 82 - 104.
- Herrera, J., & Vásquez, M. (2020). La evolución de la responsabilidad social empresarial a través de las teorías organizacionales. *Visión de futuro*, 24(2), 10-20. doi:<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.003.es>
- Herrera, N. (2019). Contabilidad ambiental y la responsabilidad social empresarial dentro del panorama mundial del desarrollo sostenible. *Eca Sinergia*, 10(2), 105-115. doi:[https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v10i2.1596](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i2.1596)
- Hoffrage, B., & Schlegelmilch, B. (2020). Corporate social responsibility and brand equity: A systematic review. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 275-301. doi:doi:10.1007/s10551-018-4067-x
- Huang, C., Wu, M., & Chen, K. (2019). Does corporate social responsibility reduce investment efficiency? The moderating role of firm risk. *Journal of Business Ethics*, 156(1), 213-235. doi:doi:10.1007/s10551-017-3647-5
- Idris, I., & Mukhtar, I. (2020). Corporate social responsibility and market performance of firms in Nigeria: Does board gender diversity play a moderating role? *Journal of Business Ethics*, 162(2), 337-358. doi:doi:10.1007/s10551-018-4069-8
- Kiliç, M., & Kuzey, C. (2019). Corporate social responsibility, firm value, and firm size: Evidence from Turkey. *Sustainability*, 11(4), 10-53. doi:doi:10.3390/su11041053
- Kim, S., & Park, H. (2020). The effects of corporate social responsibility (CSR) on brand equity and customer responses: The moderating role of CSR motives. *Journal of Business Research*(111), 66-75. doi:doi:10.1016/j.jbusres.2019.12.004
- Lara, I., & Sánchez, J. (2021). Responsabilidad social empresarial para la competitividad de las organizaciones en México. *Mercados y negocios*, 22(43), 97-118. doi:<https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7546>
- Lema, J., Ormazabal, G., & Quintana, C. (2020). Corporate social responsibility and the well-being of employees: Evidence from quality-of-life surveys. *Journal of Business Ethics*, 162(4), 769-789. doi:doi:10.1007/s10551-018-4064-0
- Lewis, J., & Ueltzen, M. (2020). Human rights abuses, corporate social responsibility, and the normalization of deviance. *Journal of Business Ethics*, 162(3), 579-596. doi:doi:10.1007/s10551-018-3804-4
- Lin, Y., Wu, L., & Lin, Y. T. (2020). Corporate social responsibility, ethical leadership, and employee outcomes: A moderated mediation model. *Journal of Business Ethics*, 162(3), 667-681. doi:doi:10.1007/s10551-018-3809-z
- López Celis, D. M., & Peñalosa Otero, M. E. (2021). El aporte de la responsabilidad empresarial en la industria manufacturera de Bogotá. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 123. Obtenido de <https://ojs.unipamplona.edu.co/ojs/viceinvest/index.php/face/article/view/1023/1044>
- López Cozar, C., & Hernández, S. (2017). Responsabilidad Social Empresarial en la Industria Manufacturera: Ámbitos Social y Económico. *Organización y Dirección de Empresas*, vol.92, 308-313. doi:<https://doi.org/10.6036/8089>
- Lucio Islas, A. A., & Amador Martínez, M. d. (2021). Responsabilidad Social de las Empresas Manufactureras del Estado de Hidalgo según su tamaño. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 7.

- Luo, J., Song, X., & Luo, Y. (2020). Do corporate social responsibility initiatives work for smaller firms? Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 791-808. doi:doi:10.1007/s10551-018-3831-1
- Magadán, M., & Parra, G. (2021). The role of emotional intelligence in the relationship between corporate social responsibility and work-family conflict. *Journal of Business Ethics*, 168(2), 277-293. doi:doi:10.1007/s10551-019-04275-x
- Marques, C., Ferreira, R., & Lopes, A. (2020). Does corporate social responsibility influence bank performance? The role of innovation and efficiency. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 327-347. doi:doi:10.1007/s10551-019-04218-6
- Méndez, A., & Rodríguez, M. (2019). Factores Determinantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Caso aplicado a México y Brasil. *Análisis económico*, 34(86), 197-217. Obtenido de <https://bit.ly/3lyUPmH>
- Mengke, Z., & Yan, H. (2023). A virtuous circle brought about by corporate social responsibility – A study of the dynamic relationship between social capital, social responsibility and corporate value. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-16. doi:<https://doi.org/10.1002/csr.2525>
- Michelon, G., Boesso, G., & Boano, C. (2019). The antecedents of effective stakeholder management: Towards a better understanding of the interactions between financial and non-financial stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 1007-1025. doi:doi:10.1007/s10551-017-3692-0
- Morales Crane, R. A. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial. Manual de Implementación*. Bogotá: ConfeCamaras.
- Navas Olmedo, W., Chaluisa, E., Chimbo, E., & Carrera Calderón, F. (2022). Percepción de la responsabilidad social empresarial en las pymes del sector manufacturero del Ecuador. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 15. doi: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2826](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2826)
- Nekhili, M., Boubaker, S., & Chtioui, T. (2019). Corporate social responsibility disclosure and stock price crash risk. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 297-316. doi:doi:10.1007/s10551-017-3556-7
- Ng, E., & Burke, R. (2020). Corporate social responsibility and the HR function in managing employees' organizational identification and satisfaction. *Journal of Business Ethics*(161), 857-872. doi:doi:10.1007/s10551-018-3816-0
- Ormaza, J., & Ochoa, J. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador abordaje desde la Agenda 2030. *Revista de ciencias sociales*, 26(3), 175-193. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28063519009>
- Palazzo, G., & Scherer, A. (2020). The politics of corporate social responsibility: A review. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 53-73. doi:doi:10.1007/s10551-018-3970-7
- Pérez, B., Lloréns, F., & López, M. (2020). Does corporate social responsibility affect innovation and business performance? *Journal of Business Research*, 111, 11-20. doi:doi:10.1016/j.jbusres.2019.09.001
- Pires, A., Gama, J., & Vasconcelos, J. (2020). The impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from the European banking industry. *Journal of Business Ethics*, 164(2), 323-337. doi:doi:10.1007/s10551-019-04262-2
- Reyes Morales, Y. N., & Suárez Rocha, J. (2012). Modelo de gestión para vincular una institución de educación superior con la industria. *Universidad Nacional Autónoma de México*, 16. Obtenido de [https://issuu.com/redue/docs/cap-07\\_095aae-003cbbc5](https://issuu.com/redue/docs/cap-07_095aae-003cbbc5)
- Rijal, S., Zhang, J., & Wei, J. (2020). Corporate social responsibility and earnings management: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 163(1), 111-129. doi:doi:10.1007/s10551-018-3949-4
- Rodrigues, L., & Craig, R. (2020). Do mandatory corporate social responsibility (CSR) regulations lead to better CSR practices? *Journal of Business Ethics*, 165(3), 391-418. doi:doi:10.1007/s10551-019-04126-7
- Rodríguez, N., & Vizcaíno Figueroa, J. J. (2013). *Diseño de un modelo de gestión para la vinculación de las Instituciones de Educación Superior con la comunidad*. Quito: UCE.
- Rupp, D., Ganapathi, J., Aguilera, R., & Williams, C. (2019). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 803-819. doi:doi:10.1007/s10551-018-3880-5
- Safa, M., Chao, C., & Liu, M. (2019). Corporate social responsibility and market efficiency: Evidence from abnormal audit fees. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1023-1040. doi:doi:10.1007/s10551-018-3836-9

- Salas, L., & García, M. (2020). Efecto de la responsabilidad social empresarial sobre el posconflicto colombiano: el caso de las pymes. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 80-90. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3547>
- Samaha, S., & Dahawy, K. (2020). Corporate social responsibility and market value: The mediating role of employee productivity. *Journal of Business Ethics*, 164(1), 109-126. doi:[doi:10.1007/s10551-018-3943-x](https://doi.org/10.1007/s10551-018-3943-x)
- Schrempf, J., Palazzo, G., & Phillips, R. (2019). Historic corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 44(2), 371-394. doi:[doi:10.5465/amr.2017.0266](https://doi.org/10.5465/amr.2017.0266)
- Shen, J., Benson, J., & Tang, N. (2020). Corporate social responsibility and firm innovation: The role of employees' organizational identification and moral identity. *Journal of Business Ethics*, 161(1), 83-98. doi:[doi:10.1007/s10551-018-3752-8](https://doi.org/10.1007/s10551-018-3752-8)
- Sheng, M., Luo, X., & Du, S. (2020). Corporate social responsibility and financial performance: The mediation role of employee relations and customer orientation. *Journal of Business Ethics*, 161(1), 375-390. doi:[doi:10.1007/s10551-018-4066-y](https://doi.org/10.1007/s10551-018-4066-y)
- SNPD. (2009). Plan Nacional para el Buen vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Obtenido de <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=3128>
- Sociedad de Desarrollo de Navarra. (2016). Guía para la realización de Diagnósticos RSE en Pymes de Navarra. RSE, 99.
- Solarte, M., & Vargas, M. (2022). Responsabilidad social empresarial, cambio institucional y organizacional del sector petrolero colombiano. *Revista de ciencias sociales*, 28(1), 175-186. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28069961013/html/>
- Tang, T., Kim, J., Tang, D., & Bao, Y. (2019). The impact of ethical leadership and corporate social responsibility on employee engagement: The moderating role of the presence of a human resource management department and human resource management policies. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 451-467. doi:[doi:10.1007/s10551-017-3611-4](https://doi.org/10.1007/s10551-017-3611-4)
- Vallaes, F. (2020). ¿Por qué la Responsabilidad Social Empresarial no es todavía transformadora? Una aclaración filosófica? *Andamios*, 17(42), 309-333. doi:<https://doi.org/10.29092/uacm.v17i42.745>
- Villacís, C., & Suárez, Y. (2018). Análisis de la Responsabilidad Social en el Ecuador. *Publicando*, 3(8), 452-466. Obtenido de <https://bit.ly/45rJiiO>
- Vitorino, F., Serrasqueiro, Z., & Pereira, R. (2020). Corporate social responsibility and financial performance: A study in the context of Portuguese listed companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 683-696. doi:[doi:10.1002/csr.1729](https://doi.org/10.1002/csr.1729)
- Wang, D., Wang, Y., & Shi, Y. (2020). Corporate social responsibility, country-level trust, and cross-border mergers and acquisitions. *Journal of Business Ethics*, 164(2), 389-408. doi:[doi:10.1007/s10551-018-3896-x](https://doi.org/10.1007/s10551-018-3896-x)
- Weber, K., & Stöber, J. (2020). Corporate social responsibility and firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Journal of Business Ethics*, 161(1), 217-235. doi:[doi:10.1007/s10551-018-3783-1](https://doi.org/10.1007/s10551-018-3783-1)
- Yaghoubi, N., Mehralian, G., & Moradi, M. (2020). Corporate social responsibility and financial performance in the tourism industry: The mediating role of marketing capability and customer satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 162(1), 45-64. doi:[doi:10.1007/s10551-018-3833-z](https://doi.org/10.1007/s10551-018-3833-z)
- Yepes López, G., Ramírez Mariño, M., & Peralta Coronell, M. (2014). Modelo de Gestión de RSE para empresas. Universidad Externado de Colombia, 44. Obtenido de <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/Otros/responsabilidadSocial/herramientas/1.%20Modelo%20General.pdf>

### CITAR ESTE ARTICULO:

Vilema Hidalgo, I. M. ., & Cisneros Martínez, M. J. . (2024). Modelo de Gestión de Responsabilidad Social para el sector industrial manufacturero. *RECIMUNDO*, 8(3), 325–340. [https://doi.org/10.26820/recimundo/8.\(3\).julio.2024.325-340](https://doi.org/10.26820/recimundo/8.(3).julio.2024.325-340)

