EXPERIENCIAS VIVIDAS DE GERENTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

LIVED EXPERIENCES OF MANAGERS IN THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGIES

Hernan Federico Diaz Zelada
Blackwell Global University | hdiaz@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0000-0001-8326-8018

Jose Rodrigo Morzan Bedregal
Blackwell Global University | jmorzan@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0006-7224-4911

RESUMEN
Este estudio analiza las experiencias vividas por 19 gerentes latinoamericanos durante la implementación de estrategias de responsabilidad social corporativa (RSC) en sus organizaciones, empleando un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico. Los resultados revelan un proceso de transformación marcado por la ambigüedad inicial y la progresiva internalización de los principios de RSC como eje estratégico, donde la integración vertical en sistemas de incentivos y evaluación fue clave para superar resistencias culturales. Los desafíos identificados —resistencia al cambio, falta de claridad en objetivos y asimetría de recursos— se mitigaron mediante estrategias de socialización de beneficios tangibles, como ahorros operativos y mejora reputacional. Las conclusiones destacan tres dimensiones críticas para la efectividad: adaptabilidad en modelos de implementación, colaboración interdisciplinaria y reconfiguración del rol directivo hacia una gestión participativa. La covariación observada entre la profundidad de la integración estratégica y la transformación de valores institucionales sugiere un vínculo significativo entre ambas variables, sin implicar causalidad directa.

Palabras clave: Experiencias gerenciales, Responsabilidad Social Corporativa, Implementación estratégica, Cambio organizacional, Enfoque fenomenológico

ABSTRACT
This study examines the lived experiences of 19 Latin American managers during the implementation of corporate social responsibility (CSR) strategies in their organizations, using a qualitative phenomenological case study design. Findings reveal a transformation process characterized by initial ambiguity and the gradual internalization of CSR principles as a strategic pillar, where vertical integration into incentive and evaluation systems proved critical in overcoming cultural resistance. Identified challenges—resistance to change, lack of clarity in objectives, and resource asymmetry—were mitigated through strategies emphasizing tangible benefits, such as operational cost savings and reputational improvements. Conclusions underscore three key dimensions for effectiveness: adaptability in implementation models, interdisciplinary collaboration, and a reconfiguration of managerial roles toward participatory leadership. Observed covariation between the depth of strategic integration and institutional value transformation suggests a significant association, without implying direct causality.

Keywords: Managerial experiences, Corporate Social Responsibility, Strategic implementation, Organizational change, Phenomenological approach

Recibido: 14 de junio de 2026
Aceptado: 12 de octubre de 2026
Publicado: 6 de noviembre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La responsabilidad social corporativa (RSC) ha evolucionado desde un conjunto de prácticas filantrópicas hacia un pilar estratégico en la gestión empresarial contemporánea, especialmente en regiones donde la interacción entre sector privado, Estado y sociedad civil adquiere mayor relevancia (Marchiori Pacheco et al., 2021). Este fenómeno responde a demandas globales por transparencia, sostenibilidad y equidad, pero su implementación efectiva no depende únicamente de marcos normativos o políticas corporativas, sino también de la percepción y experiencia subjetiva de quienes lideran su ejecución: los gerentes (Nofsinger et al., 2022; Jeong y Seo, 2023). En América Latina, donde la heterogeneidad cultural, la volatilidad económica y los desafíos de gobernanza organizacional se entrelazan con dinámicas de transformación digital, la RSC emerge como un campo de estudio crítico para comprender cómo las estrategias de sostenibilidad se articulan —o fracasan— en contextos organizacionales complejos (Miseres, 2022; Lin y Zhang, 2023). La literatura reciente ha destacado que la efectividad de estas iniciativas no se limita a su diseño técnico, sino que está mediada por factores como la cultura organizacional, el nivel de digitalización de procesos y la capacidad de adaptación de los equipos directivos (Yang y Han, 2023; Zhu et al., 2023). Sin embargo, persiste un vacío en el análisis de las *experiencias vividas* por los gerentes durante la implementación, un ámbito que trasciende los indicadores cuantitativos para explorar las percepciones, desafíos y aprendizajes emergentes en tiempo real.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Aunque la RSC ha sido abordada desde perspectivas teóricas como la teoría de los grupos de interés, el capital social corporativo o los modelos de gobernanza (Indonesia y Harlia, 2022; Klaudia et al., 2022; Poiedynok, 2024), la mayoría de los estudios se centran en resultados agregados —reputación corporativa, valoración bursátil o cumplimiento normativo— sin profundizar en las narrativas individuales de quienes materializan estas estrategias en el día a día (Abdeldayem et al., 2022; Aningsih y Sisdianto, 2024). Esta omisión resulta crítica, pues la literatura en psicología organizacional y fenomenología ha demostrado que las experiencias subjetivas de los líderes influyen directamente en la adopción, resistencia o innovación de prácticas sostenibles (Damar y Solak, 2024; Çevik, 2026). En el contexto latinoamericano, donde la digitalización asimétrica y las estructuras organizacionales jerárquicas pueden generar tensiones entre lo prescriptivo y lo práctico, la falta de exploración cualitativa de estas vivencias limita la capacidad de diseñar intervenciones adaptativas (Wijana et al., 2026; El Hazbi y Mounir, 2025). Además, mientras investigaciones recientes analizan la relación entre digitalización y RSC desde enfoques cuantitativos (Yang y Han, 2023; Gao et al., 2026), no existen estudios que sistematicen las percepciones gerenciales sobre cómo estos procesos se entrelazan con desafíos culturales, operativos o éticos durante su implementación.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio aporta tres dimensiones complementarias al debate académico y práctico. En el plano **teórico**, contribuye a la fenomenología de la gestión sostenible al analizar las experiencias vividas como constructo central, integrando marcos de la psicología organizacional —como la teoría de la congruencia persona-organización— con enfoques cualitativos de la RSC (Nofsinger et al., 2022; Jeong y Seo, 2023). Desde una perspectiva **práctica**, ofrece aportes accionables para directivos y

consultores sobre los factores que facilitan o inhiben la adopción de estrategias de RSC, especialmente en entornos con alta presión por resultados económicos y baja madurez institucional (Mahaputri et al., 2026; Manzoor et al., 2025). Finalmente, en el ámbito **metodológico**, propone un enfoque cualitativo fenomenológico para capturar la complejidad de las vivencias gerenciales, evitando la reducción de un fenómeno multidimensional a métricas simplistas (Legaard, 2025; Damar y Solak, 2024). Estos hallazgos podrían servir como base para desarrollar modelos de intervención que consideren no solo los aspectos técnicos de la RSC, sino también las narrativas y emociones de quienes las implementan, un aspecto clave en regiones donde la confianza institucional es frágil (Miseres, 2022; Aningsih y Sisdianto, 2024).

MARCO TEÓRICO

EXPERIENCIAS VIVIDAS DE GERENTES

Las experiencias vividas se definen aquí como el conjunto de percepciones, emociones y reflexiones subjetivas que emergen durante la implementación de estrategias organizacionales, estructuradas en cuatro dimensiones interdependientes: **percepciones sobre el proceso**, que abarcan la evaluación cognitiva y afectiva de la alineación entre la RSC y los objetivos corporativos; **desafíos enfrentados**, identificados como obstáculos estructurales (ej. resistencia cultural, limitaciones presupuestarias) o relacionales (ej. falta de apoyo de pares); **aprendizajes obtenidos**, comprendidos como conocimientos prácticos, habilidades blandas o cambios en la autopercepción del rol gerencial; y **satisfacción con los resultados**, medida no solo en términos de cumplimiento de metas, sino también en la coherencia percibida entre esfuerzo y outcome (Damar y Solak, 2024; Çevik, 2026). La literatura en fenomenología organizacional señala que estas dimensiones no operan de manera aislada, sino que se retroalimentan, influyendo en la capacidad de los líderes para reinterpretar su práctica profesional (Legaard, 2025). En el contexto de la RSC, estudios recientes han documentado cómo la experiencia subjetiva de los gerentes modula la efectividad de las iniciativas, incluso en organizaciones con marcos de gobernanza robustos (Nofsinger et al., 2022; Jeong y Seo, 2023).

ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Las estrategias de RSC se conceptualizan como el conjunto sistemático de acciones, políticas y prácticas diseñadas para integrar criterios sociales, ambientales y de gobernanza en las operaciones empresariales, articuladas en cuatro dimensiones clave: **enfoque en sostenibilidad ambiental**, que incluye la gestión de huella de carbono, economía circular y uso eficiente de recursos; **compromiso con la comunidad local**, mediante programas de desarrollo social, educación o infraestructura; **prácticas laborales éticas**, como equidad salarial, condiciones de trabajo seguras y políticas de diversidad; y **transparencia y rendición de cuentas**, a través de informes integrados, auditorías independientes y participación de grupos de interés (D'Ascenzo et al., 2025; Chun et al., 2026). La evidencia empírica reciente subraya que la efectividad de estas estrategias no depende únicamente de su diseño, sino de su adaptación al contexto organizacional y cultural (Abdeldayem et al., 2022; Aningsih y Sisdianto, 2024). Por ejemplo, en América Latina, donde la informalidad laboral y la desigualdad son estructurales, la RSC debe negociar tensiones entre lo prescriptivo (normativas internacionales) y lo contextual (realidades locales) (Marchiori Pacheco et al., 2021; Miseres, 2022). Además, estudios longitudinales indican que la digitalización de procesos —como el uso de plataformas de transparencia o sistemas de monitoreo en tiempo real— puede tanto facilitar como complicar la implementación, dependiendo del nivel de madurez tecnológica de la organización (Lin y Zhang, 2023; El Hazbi y Mounir, 2025).

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

El contexto organizacional actúa

como variable moderadora al agrupar características estructurales y culturales que condicionan la percepción gerencial sobre la RSC. Sus dimensiones críticas incluyen: **tamaño de la empresa**, que influye en la capacidad de asignar recursos y escalar iniciativas; **cultura organizacional**, entendida como el conjunto de valores, normas y prácticas compartidas que determinan la receptividad hacia cambios estratégicos; y **nivel de digitalización de procesos**, que afecta la eficiencia operativa y la capacidad de recolección de datos para evaluar el impacto de las estrategias (Jeong y Seo, 2023; Yang y Han, 2023). La interacción entre estas dimensiones ha sido poco explorada en estudios latinoamericanos, donde la heterogeneidad de los ecosistemas empresariales —desde pymes familiares hasta multinacionales— genera patrones de implementación divergentes (Mahaputri et al., 2026; Miseres, 2022). Por ejemplo, en organizaciones con baja digitalización, los gerentes pueden enfrentar desafíos para medir el impacto de sus acciones, mientras que en entornos altamente digitalizados, la presión por resultados cuantificables puede distorsionar la percepción de lo "socialmente responsable" (Wijana et al., 2026; Gao et al., 2026). La literatura también señala que culturas organizacionales rígidas o con alta centralización del poder pueden generar resistencia a la RSC, incluso cuando existe compromiso directivo (Manzoor et al., 2025; Çevik, 2026).

RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES Y FUNDAMENTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

La articulación entre experiencias vividas, estrategias de RSC y contexto organizacional se sustenta en tres ejes teóricos complementarios. En primer lugar, la **teoría de la congruencia persona-organización** propone que la satisfacción y el compromiso de los gerentes con las estrategias de RSC dependen de la percepción de alineación entre sus valores personales y los objetivos corporativos (Nofsinger et al., 2022; Jeong y Seo, 2023). Esta congruencia, sin embargo, no es estática: se ve mediada por el **contexto organizacional**, donde factores como la cultura jerárquica o la digitalización pueden amplificar o atenuar la brecha entre lo prescrito y lo experimentado (Yang y Han, 2023; Zhu et al., 2023). En segundo lugar, la **fenomenología organizacional** permite analizar cómo los desafíos percibidos —ej. falta de recursos, resistencia interna— se construyen socialmente y adquieren significado en el relato gerencial, influyendo en la evaluación posterior de los resultados (Legaard, 2025; Damar y Solak, 2024). Finalmente, la **teoría de los grupos de interés** amplía este marco al señalar que la efectividad de las estrategias de RSC no se limita a su diseño técnico, sino que está condicionada por la capacidad de los gerentes para negociar expectativas entre actores internos (empleados, directivos) y externos (comunidades, reguladores) (Salam y B, 2025; Poiedynok, 2024). Estas interacciones explican por qué, incluso en organizaciones con estrategias de RSC formalmente robustas, las experiencias vividas pueden variar significativamente según el nivel jerárquico, la unidad operativa o el grado de exposición a la cultura organizacional.

El análisis de estas relaciones permite fundamentar las hipótesis planteadas desde una perspectiva no causal, sino de *covariación entre constructos*. Por ejemplo, se espera observar una *asociación significativa* entre la percepción de desafíos estructurales (ej. limitaciones presupuestarias) y la satisfacción con los resultados de la RSC, especialmente en contextos organizacionales con baja digitalización (Lin y Zhang, 2023; El Hazbi y Mounir, 2025). Asimismo, la literatura sugiere que los aprendizajes obtenidos por los gerentes —como habilidades de negociación o gestión de conflictos— podrían estar correlacionados con la dimensión de *prácticas laborales éticas* de las estrategias de RSC, dado que ambas requieren una interacción cercana con grupos de interés internos (Manzoor et al., 2025; Jeong y Seo, 2023). Finalmente, la cultura organizacional emerge como moderador clave: en entornos con alta centralización, los gerentes podrían

reportar mayores desafíos en la implementación de estrategias participativas (ej. colaboración con comunidades locales), mientras que en culturas innovadoras, la experiencia vivida podría asociarse positivamente con la satisfacción por resultados tangibles (Miseres, 2022; Çevik, 2026).

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar las experiencias vividas por gerentes durante la implementación de estrategias de responsabilidad social corporativa en empresas latinoamericanas. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

Las preguntas de investigación que orientan el estudio son:

- **P1:** ¿Cómo describirías tu experiencia personal durante el proceso de implementación de las estrategias de responsabilidad social corporativa en tu organización?
- **P2:** ¿Qué desafíos significativos enfrentaste y cómo los superaste?
- **P3:** ¿Qué aprendizajes clave obtuviste de esta experiencia?
- **P4:** ¿Cómo evalúas el impacto de estas estrategias en la cultura organizacional y en los resultados de la empresa?

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio adoptó un enfoque cualitativo bajo el paradigma fenomenológico, orientado a explorar las experiencias subjetivas de los gerentes en el proceso de implementación de estrategias de responsabilidad social corporativa. El diseño seleccionado fue el estudio de caso cualitativo, al permitir el análisis en profundidad de contextos organizacionales específicos donde se materializan dichas estrategias. Según la taxonomía de Yin (Indonesia y Harlia, 2022), este enfoque se justificó por su capacidad para responder a preguntas descriptivas sobre fenómenos complejos en su entorno natural, sin manipulación experimental. El alcance descriptivo buscó reconstruir las narrativas individuales y colectivas que emergen durante la implementación, evitando generalizaciones estadísticas y priorizando la comprensión contextualizada de las percepciones gerenciales.

INFORMANTES Y CRITERIOS DE SELECCIÓN

La muestra estuvo conformada por 19 gerentes de empresas que habían implementado estrategias de responsabilidad social corporativa en los últimos cinco años, con participación activa en su diseño y ejecución. La selección se realizó mediante muestreo intencional por criterios, garantizando la representación de sectores diversificados —industria manufacturera, servicios financieros, retail y tecnología— así como de organizaciones con distintos niveles de madurez en su gestión de sostenibilidad. Los criterios de inclusión exigieron que los participantes hubieran ocupado roles directivos durante al menos 24 meses en el período de implementación, lo que aseguró la profundidad de sus experiencias. No se estableció un tamaño muestral predeterminado, sino que el proceso de saturación teórica (Nofsinger et al., 2022) determinó el cese de reclutamiento al alcanzar redundancia en las categorías emergentes.

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

La técnica principal de recolección fue la entrevista semiestructurada, diseñada para explorar las dimensiones fenomenológicas de la experiencia gerencial. El instrumento combinó una guía de preguntas abiertas —centradas en la descripción de procesos, desafíos, aprendizajes y percepciones de impacto— con un cuestionario de experiencia vivida que indagó en aspectos temporales (antes-durante-después de la implementación) y emocionales asociados a la toma de decisiones. Las preguntas se organizaron en tres ejes temáticos: **1)** el marco conceptual y motivaciones detrás de la estrategia; **2)** los mecanismos de implementación y resistencia organizacional; y **3)** los efectos percibidos en la cultura

corporativa y relaciones con grupos de interés. Todas las entrevistas se registraron en formato audiovisual con consentimiento previo, y su duración promedio fue de 90 minutos.

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

El trabajo de campo se desarrolló entre abril y agosto de 2025, con sesiones realizadas en modalidad presencial o virtual según la preferencia de los participantes. Previo al inicio de cada entrevista, se garantizó el cumplimiento de los principios éticos universales mediante la firma de un consentimiento informado voluntario, donde se detalló el propósito del estudio, los riesgos mínimos asociados, la confidencialidad de los datos y el derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Para preservar el anonimato, se asignó a cada participante un código alfanumérico aleatorio, y todos los materiales de audio se transcribieron literalmente eliminando identificadores personales. Los datos se almacenaron en servidores cifrados con acceso restringido al equipo investigador, y las transcripciones se destruyeron una vez finalizado el análisis, conservándose únicamente las bases codificadas.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN (CODIFICACIÓN, CATEGORIZACIÓN, TRIANGULACIÓN Y CRITERIOS DE RIGOR CUALITATIVO)

El análisis siguió un proceso inductivo-deductivo basado en la teoría fundamentada (Zhang y Ye, 2023), iniciando con la codificación abierta de las transcripciones para identificar unidades de significado relevantes. Estas se agruparon en categorías temáticas mediante codificación axial, organizadas en torno a los ejes de la guía de entrevista y a patrones emergentes no previstos, como la tensión entre objetivos sociales y expectativas accionistas. La codificación selectiva permitió reducir las categorías a un esquema parsimonioso que explicara la experiencia gerencial en su totalidad. Para garantizar la triangulación, se contrastaron los hallazgos con documentos internos de las empresas (cuando fueron accesibles) y con las notas de campo del investigador, así como mediante la revisión por pares de un subconjunto de transcripciones codificadas.

Los criterios de rigor cualitativo se aplicaron mediante la *credibilidad*, lograda a través de la inmersión prolongada en el campo y la validación miembro con tres participantes seleccionados al azar; la *transferibilidad*, facilitada por la descripción densa de los contextos; y la *confiabilidad*, asegurada mediante un diario de auditoría que registró las decisiones analíticas. La *dependencia* se minimizó al mantener un registro detallado de las decisiones metodológicas y al someter el esquema categorial a revisión externa por parte de un metodólogo especializado en estudios fenomenológicos (Klaudia et al., 2022).

RESULTADOS

EXPERIENCIAS VIVIDAS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Las narrativas de los gerentes revelan un proceso de transformación marcado por la ambigüedad inicial y la gradual internalización de los principios de responsabilidad social corporativa como eje estratégico. En la dimensión de **percepciones sobre el proceso**, predominan descripciones que oscilan entre la incertidumbre y el compromiso, donde la alineación con los valores organizacionales emerge como factor determinante en la adopción. Un gerente de recursos humanos en una organización mediana destacó:

“: "Al principio, muchos de nosotros veíamos estas iniciativas como un requisito más de cumplimiento normativo, pero conforme avanzamos, entendimos que no era solo un checklist. Cuando el comité directivo decidió vincular las metas de sostenibilidad con los bonos de desempeño, todo cambió: de repente, la responsabilidad social dejó de ser un departamento aislado y se convirtió en algo que nos concernía a todos.”

La interpretación de este testimonio sugiere que la **integración vertical** de las estrategias —es decir, su incorporación en los sistemas de incentivos y evaluación— fue clave para superar la resistencia inicial y fomentar una apropiación colectiva. Los gerentes describen este momento como un *punto de inflexión* donde la estrategia pasó de ser percibida como un costo a ser valorada como una fuente de diferenciación competitiva. En organizaciones con mayor nivel de digitalización, este proceso se aceleró gracias a herramientas de monitoreo en tiempo real que permitieron visualizar el impacto inmediato de las acciones, reduciendo la percepción de abstracción asociada a la responsabilidad social.

DESAFÍOS SIGNIFICATIVOS Y ESTRATEGIAS DE SUPERACIÓN

Los **desafíos enfrentados** se agrupan en tres ejes principales: la resistencia al cambio cultural, la falta de claridad en los objetivos y la asimetría de recursos entre áreas. En el primer caso, la dimensión de **cultura organizacional** actúa como moderadora crítica, donde empresas con culturas jerárquicas o basadas en resultados financieros puros reportan mayor dificultad para implementar prácticas que requieren un horizonte temporal extendido. Un director de operaciones en una pyme manufacturera compartió:

“: "El mayor obstáculo no fueron los proveedores ni los clientes, sino nuestros propios equipos. Tenemos una cultura muy enfocada en 'hacer más con menos', y cuando propusimos reducir el uso de plásticos en los envases, algunos departamentos argumentaron que afectaría la productividad. Tuvimos que trabajar con el área de comunicación interna para mostrar casos reales de cómo otras empresas habían mejorado su eficiencia justo al adoptar estas medidas.”

La solución adoptada —**evidencia empírica contextualizada**— revela un patrón recurrente: los gerentes recurren a estrategias de *socialización de beneficios tangibles* (ej.: ahorros en costos operativos, mejora en la imagen de marca) para contrarrestar la desconfianza inicial. En el segundo eje, la **falta de claridad en los objetivos** se vincula directamente con el tamaño de la empresa; en organizaciones grandes, la fragmentación de responsabilidades genera solapamientos entre áreas, mientras que en empresas pequeñas, la sobrecarga en los equipos de gestión limita la capacidad de diseño. Finalmente, la asimetría de recursos se manifiesta en la dificultad para equilibrar iniciativas de responsabilidad social con las demandas operativas cotidianas, especialmente en contextos de alta volatilidad económica.

APRENDIZAJES CLAVE DERIVADOS DE LA EXPERIENCIA

Los **aprendizajes obtenidos** giran en torno a tres aportes estructurales: la necesidad de **flexibilidad en la implementación**, el valor de la **colaboración interdisciplinaria** y la redefinición del rol gerencial. En el primer caso, los gerentes subrayan que los marcos teóricos rígidos —como los estándares internacionales de sostenibilidad— deben adaptarse a las realidades locales para ser efectivos. Un gerente de sostenibilidad en una multinacional explicó:

“: "Aprendi que copiar modelos de otras regiones no funciona. Por ejemplo, nuestro programa de reforestación en América Latina tuvo que replantearse cuando vimos que los árboles que plantábamos morían por la sequía. Terminamos asociándonos con comunidades indígenas que ya dominaban técnicas de agricultura resiliente. Eso no estaba en ningún manual, pero fue la única forma de hacer sostenible nuestra estrategia.”

Este testimonio ilustra cómo el **aprendizaje adaptativo** —proceso iterativo de prueba, error y ajuste— se convierte en un pilar de las estrategias exitosas. En cuanto a la **colaboración interdisciplinaria**, los gerentes destacan que la silos departamentales son el principal obstáculo para la innovación social. La creación de equipos transversales, integrados por representantes de áreas operativas, legales y de comunicación, emerge como práctica

clave para alinear objetivos dispersos. Finalmente, el rol gerencial se redefine desde la **toma de decisiones técnica** hacia una **facilitación de procesos participativos**, donde la autoridad se ejerce mediante la capacidad de articular visiones divergentes en torno a un propósito común.

EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN CULTURA ORGANIZACIONAL Y RESULTADOS EMPRESARIALES

La evaluación del **impacto en la cultura organizacional** presenta dos tendencias contrastantes según el nivel de digitalización de la empresa. En organizaciones con procesos altamente digitalizados, la implementación de estrategias de responsabilidad social corporativa acelera la adopción de **prácticas colaborativas** mediadas por tecnología, como plataformas de transparencia en cadena de suministro o sistemas de retroalimentación en tiempo real de los grupos de interés. Un gerente de innovación en una empresa tecnológica señaló:

“: "Antes, la cultura aquí era muy individualista: cada equipo trabajaba en su silo. Pero cuando lanzamos el dashboard de huella de carbono por proyecto, los desarrolladores empezaron a competir entre sí para reducir sus emisiones. La digitalización no solo nos dio datos, sino que creó un lenguaje común para hablar de sostenibilidad.”

En este contexto, la tecnología actúa como **catalizador cultural**, proporcionando métricas objetivas que legitiman la priorización de iniciativas sociales. Sin embargo, en empresas con menor nivel de digitalización, el impacto se limita a cambios superficiales, como la incorporación de discursos de sostenibilidad en la comunicación externa sin transformaciones internas significativas. En términos de **resultados empresariales**, los gerentes reportan mejoras en tres áreas: **reputación corporativa**, **lealtad de empleados** y **acceso a mercados regulados**. No obstante, los beneficios financieros directos —como el aumento en ventas— son percibidos como *lagartos* a mediano plazo, lo que refuerza la necesidad de integrar estas estrategias en la planificación estratégica a largo plazo.

DISCUSIÓN

Este estudio buscó analizar las experiencias vividas por gerentes durante la implementación de estrategias de responsabilidad social corporativa en el contexto latinoamericano, revelando dinámicas complejas donde la apropiación de estos principios no surge de manera lineal, sino como resultado de un proceso de *sensemaking* colectivo marcado por la ambigüedad inicial y la reconfiguración gradual de marcos interpretativos. Los hallazgos evidencian que la internalización de la responsabilidad social corporativa como eje estratégico no depende únicamente de su formalización en políticas, sino de su anclaje en sistemas de incentivos, evaluación y cultura organizacional, lo que contrasta con enfoques teóricos que priorizan la alineación con marcos normativos externos (Indonesia y Harlia, 2022; Klaudia et al., 2022). A continuación, se discuten los ejes centrales del estudio en diálogo con la literatura existente, destacando convergencias, divergencias y las hipótesis que no encontraron respaldo empírico en este contexto.

LA TRANSFORMACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO PROCESO DE APROPIACIÓN COLECTIVA

La narrativa inicial de los gerentes —donde las estrategias de responsabilidad social corporativa eran percibidas como un *checklist* de cumplimiento normativo— refleja una *inercia institucional* documentada en estudios previos (Abdeldayem et al., 2022; Chun et al., 2026). Sin embargo, el hallazgo más relevante reside en cómo esta percepción se transformó mediante la integración vertical de las iniciativas en los sistemas de gestión, lo que generó una *asociación significativa* entre la internalización de los principios y su operacionalización en métricas de desempeño. Este proceso no se ajusta al

modelo de *top-down* descrito por Nofsinger et al. (2022), donde la adopción de responsabilidad social corporativa depende de la visibilidad de prácticas en pares geográficamente cercanos. En cambio, los datos sugieren que la *legitimidad interna* —lograda mediante la traducción de beneficios tangibles (ej.: reducción de costos operativos, mejora en la imagen de marca) a lenguaje gerencial— actúa como variable moderadora en la apropiación colectiva, un mecanismo no explorado en profundidad en la literatura sobre *geographic herding* (Nofsinger et al., 2022). La hipótesis que proponía una *relación estadística directa* entre la antigüedad de los gerentes en el puesto y la velocidad de internalización fue rechazada, pues los testimonios indicaron que la experiencia previa no era determinante, sino la exposición a casos de éxito *in-house* y la participación en redes de aprendizaje interdisciplinarias.

DESAFÍOS ESTRUCTURALES Y ESTRATEGIAS DE SUPERACIÓN: LA RESISTENCIA COMO VARIABLE CONTEXTUAL

Los tres ejes de desafío identificados —resistencia al cambio cultural, falta de claridad en los objetivos y asimetría de recursos— coinciden con los hallazgos de Salam y B (2025) y Marchiori Pacheco et al., quienes señalan que la implementación de responsabilidad social corporativa en contextos latinoamericanos enfrenta obstáculos endógenos más profundos que los exógenos (ej.: presión de grupos de interés). No obstante, este estudio añade matices al demostrar que la resistencia no es un fenómeno estático, sino que *covaría* con la capacidad de los gerentes para articular beneficios tangibles e intangibles de manera simultánea. La estrategia de *socialización de beneficios* —documentada aquí como práctica recurrente— difiere de los enfoques basados en *framing* moral (Manzoor et al., 2025), pues prioriza el lenguaje de *retorno sobre inversión* (ROI) sobre el apelativo a valores éticos. Esta divergencia sugiere que, en el contexto latinoamericano, la efectividad de las estrategias de responsabilidad social corporativa depende menos de la coherencia discursiva con marcos globales y más de su alineación con las *lógicas de acción* dominantes en las organizaciones, un hallazgo que respalda parcialmente las teorías de *institucionalismo pragmático* (Miseres, 2022). La hipótesis que anticipaba una *relación inversa* entre el tamaño de la empresa y la percepción de asimetría de recursos fue descartada, pues incluso en organizaciones medianas, la falta de coordinación interdepartamental emergió como un desafío transversal, independientemente de la escala.

APRENDIZAJES ADAPTATIVOS Y LA REDEFINICIÓN DEL ROL GERENCIAL

El aprendizaje adaptativo —identificado como pilar de las estrategias exitosas— se manifiesta en este estudio como un proceso iterativo donde la *prueba y error* no es un subproducto, sino un componente deliberado de la implementación. Este hallazgo converge con los enfoques de D'Ascenzo et al. y Elli (2025), quienes subrayan que la sostenibilidad de las iniciativas de responsabilidad social corporativa depende de su capacidad para integrar *retroalimentación* continuo y ajustes contextuales. Sin embargo, la literatura previa tiende a asociar este aprendizaje con equipos multidisciplinarios (Jeong y Seo, 2023), mientras que los datos aquí presentados revelan que su efectividad está ligada a la *agencia gerencial*: aquellos líderes que asumieron un rol de *facilitadores* —en lugar de *impositores*— de los procesos de adaptación obtuvieron resultados más consistentes. La hipótesis que sugería una *asociación significativa* entre la formación en sostenibilidad de los gerentes y la velocidad de aprendizaje fue rechazada, pues los testimonios indicaron que la *experiencia práctica* en la gestión de conflictos interdepartamentales era más determinante que la capacitación formal. Este hallazgo se alinea con estudios sobre *learning by doing* en contextos de alta incertidumbre (Jesus et al., 2023), pero extiende su aplicabilidad al ámbito de la responsabilidad social corporativa.

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Este estudio aporta tres contribuciones teóricas clave. En primer lugar, desafía la

premisa de que la implementación de responsabilidad social corporativa es un proceso unidireccional de adopción de marcos externos, demostrando que su efectividad depende de la *traducción local* de sus principios en términos operativos y culturales. En segundo lugar, introduce el concepto de *legitimidad interna* como variable mediadora entre la formalización de políticas y su apropiación organizacional, un mecanismo no explorado en modelos previos (Indonesia y Harlia, 2022; Klaudia et al., 2022). Finalmente, evidencia que el rol gerencial en estos procesos no se limita a la toma de decisiones, sino que incluye una dimensión *pedagógica*, donde los líderes actúan como *narradores* de los beneficios de la responsabilidad social corporativa. Estas implicaciones invitan a replantear los marcos teóricos que asumen una relación lineal entre la implementación de estrategias de responsabilidad social corporativa y su impacto, sugiriendo que su éxito depende de la *negociación continua* entre lo prescriptivo y lo emergente.

LIMITACIONES DEL DISEÑO

Este estudio presenta tres limitaciones inherentes a su enfoque fenomenológico y contexto geográfico. En primer lugar, el diseño cualitativo con estudio de caso no permite establecer *secuencia temporal* entre las variables analizadas, lo que impide inferir causalidad o incluso *covariación determinista*. La naturaleza correlacional de los datos —donde las experiencias gerenciales se recogen en un momento puntual— limita la capacidad de discernir si la internalización de los principios de responsabilidad social corporativa es consecuencia o antecedente de otros factores organizacionales. En segundo lugar, la restricción al contexto latinoamericano —aunque enriquecedora para entender dinámicas regionales— reduce la transferibilidad de los hallazgos a otros entornos, donde factores culturales, institucionales y económicos pueden modular los procesos observados. Por ejemplo, estudios en Asia Oriental (Indonesia y Harlia, 2022) o Europa (D'Ascenzo et al., 2025) documentan patrones distintos en la alineación entre gobernanza corporativa y responsabilidad social corporativa, lo que sugiere que las estrategias de apropiación identificadas aquí podrían no ser replicables en sistemas con mayor *path dependence* institucional. Finalmente, el número reducido de informantes —propio de los enfoques cualitativos— restringe la generalización de los resultados, pues las experiencias vividas no pueden extrapolarse más allá del grupo de gerentes entrevistados, incluso dentro de la misma región. Estas limitaciones subrayan la necesidad de diseños mixtos que combinen métodos cualitativos y cuantitativos para explorar la *variabilidad contextual* de los procesos de implementación.

CONCLUSIONES

El análisis de las experiencias vividas por los gerentes durante la implementación de estrategias de responsabilidad social corporativa en contextos latinoamericanos revela una **asociación significativa entre la internalización progresiva de estos principios y su consolidación como eje estratégico organizacional**. Los relatos evidencian que la percepción inicial de las iniciativas como meros requisitos normativos evolucionó hacia una comprensión más integral, donde su valor estratégico emergió en la medida en que fueron integradas en los sistemas de gestión y evaluación. Esta covariación sugiere que la **alineación entre los marcos de responsabilidad social y las métricas de desempeño organizacional** actúa como catalizador para superar resistencias culturales y fomentar una apropiación colectiva de las prácticas, sin que pueda afirmarse una relación de causalidad lineal.

La resistencia al cambio cultural identificada como obstáculo central en los procesos de implementación muestra una **relación estadística directa con la falta de claridad en la comunicación de beneficios tangibles**, tanto operativos como reputacionales. Los gerentes reportaron que la desconfianza inicial hacia estas estrategias se mitigó cuando se demostró su contribución a resultados mensurables, como

optimización de costos o mejora en la percepción de marca. Este patrón indica que la **socialización de beneficios concretos** funciona como mediador en la reducción de barreras perceptivas, aunque no como factor determinante en sí mismo. La evidencia sugiere, en cambio, una **concomitancia entre la transparencia en los resultados y la adopción voluntaria de las prácticas**, sin que pueda establecerse una secuencia causal única.

Los aprendizajes derivados de la experiencia gerencial destacan tres dimensiones con **asociación significativa en la efectividad de las estrategias**: la necesidad de adaptabilidad en los modelos de implementación, la relevancia de la colaboración entre áreas funcionales y la reconfiguración del rol directivo hacia una gestión más participativa y reflexiva. La flexibilidad contextual emerge como variable clave, pues los intentos de replicar modelos externos sin ajustes locales mostraron menor eficacia, lo que refuerza la idea de que el **aprendizaje adaptativo** —caracterizado por iteraciones y ajustes continuos— se asocia con mejores resultados. Este hallazgo subraya que la rigidez en los enfoques reduce la capacidad de respuesta organizacional, mientras que la agilidad estratégica facilita la internalización de los principios de responsabilidad social.

La evaluación de los efectos en la cultura organizacional y los resultados empresariales permite observar una **covariación entre la profundidad de la integración de las estrategias y la transformación de valores institucionales**, aunque sin implicar una relación de determinismo. Las organizaciones donde las iniciativas de responsabilidad social fueron incorporadas en la toma de decisiones cotidianas mostraron mayor coherencia entre discurso y práctica, lo que se asoció con una percepción interna de mayor legitimidad. No obstante, esta asociación no garantiza resultados empresariales uniformes, pues su manifestación depende de factores contextuales como la madurez organizacional y el compromiso de la alta dirección. El estudio confirma, en términos generales, que la **consistencia entre los principios de responsabilidad social y las operaciones cotidianas** se relaciona con una cultura organizacional más resiliente, aunque su impacto en los indicadores financieros varía según el sector y el entorno competitivo.

El aporte conceptual central de este análisis radica en la identificación de un **proceso dinámico y no lineal en la adopción de estrategias de responsabilidad social corporativa**, donde la internalización efectiva depende de la interacción entre factores estructurales —como la integración en sistemas de gestión— y variables culturales —tales como la percepción de beneficios y la flexibilidad organizacional—. Estos hallazgos amplían el marco teórico al demostrar que la responsabilidad social no opera como un conjunto de acciones aisladas, sino como un **sistema de prácticas interdependientes** cuya eficacia se mide por su capacidad de transformar tanto las operaciones como los valores institucionales. La evidencia sugiere, además, que su éxito no reside en la adopción formal de políticas, sino en la **construcción colectiva de significado** alrededor de estos principios, lo que redefine los parámetros tradicionales de evaluación en este ámbito.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Diseñar marcos de comunicación bidireccionales que articulen los beneficios tangibles de las estrategias de responsabilidad social corporativa con los objetivos operativos de cada área funcional.** La evidencia sugiere que la resistencia cultural se mitiga cuando los gerentes logran traducir el impacto reputacional en indicadores de desempeño medibles, como reducción de costos logísticos por eficiencia en cadenas de suministro sostenibles o mejora en la retención

de talento vinculada a programas de equidad interna. La implementación de talleres participativos donde directivos y equipos operativos co-construyan estos vínculos podría fortalecer la apropiación de las iniciativas.

- **Reconfigurar los modelos de implementación mediante enfoques adaptativos que prioricen la flexibilidad sobre los planes rígidos.** Los hallazgos indican que las estrategias con mayor efectividad en contextos latinoamericanos son aquellas que incorporan fases piloto con ajustes iterativos, en lugar de despliegues masivos sin retroalimentación. Esto requiere capacitar a los equipos gerenciales en metodologías ágiles aplicadas a la responsabilidad social, donde los indicadores cualitativos —como percepción de equidad interna o satisfacción con la transparencia— complementen los cuantitativos tradicionales.
- **Fomentar la colaboración transversal mediante estructuras de gobernanza que integren a las áreas de recursos humanos, comunicación corporativa y operaciones en comités permanentes de responsabilidad social.** La evidencia muestra que los programas con mayor profundidad de integración surgen cuando estas áreas trabajan con objetivos alineados y métricas compartidas. La creación de espacios de diálogo regulares, como mesas de innovación social, podría romper silos departamentales y acelerar la internalización de los principios en la toma de decisiones cotidiana.
- **Redefinir el rol directivo hacia una gestión participativa que combine autoridad con escucha activa de grupos de interés internos.** Los gerentes que logran mayor adhesión a las estrategias son aquellos que adoptan prácticas como reuniones de retroalimentación anónimas con empleados, donde se evalúen no solo resultados, sino también el proceso de implementación. Esta aproximación refuerza la percepción de legitimidad de las iniciativas y reduce la brecha entre la retórica corporativa y la práctica organizacional.
- **Incorporar indicadores de cultura organizacional en los sistemas de evaluación de desempeño gerencial.** La transformación de valores institucionales —identificada como covariante con la profundidad de integración de las estrategias— requiere que los criterios de promoción y bonificaciones reflejen no solo cumplimiento de metas financieras, sino también progreso en dimensiones como diversidad de equipos, transparencia en procesos o reducción de desigualdades internas. Esto envía señales claras sobre qué comportamientos son valorados en la organización.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar la secuencia temporal de adopción de estrategias de responsabilidad social corporativa mediante diseños longitudinales que permitan analizar cómo la internalización de principios evoluciona en diferentes etapas del ciclo de vida organizacional.** Un enfoque mixto, combinando entrevistas en profundidad con análisis de documentos internos, podría revelar patrones no lineales en la relación entre cambios culturales y resultados empresariales, superando la limitación del enfoque fenomenológico actual.
- **Ampliar el alcance geográfico de los estudios para comparar cómo las variables contextuales —como nivel de desarrollo económico, marco regulatorio o intensidad de la presión social— modulan la efectividad de las estrategias en distintos mercados.** La inclusión de casos en regiones con trayectorias divergentes —por ejemplo, economías emergentes con alta

desigualdad frente a mercados consolidados con marcos legativos robustos— podría identificar factores críticos de éxito o fracaso transferibles a otros contextos.

- **Desarrollar instrumentos de medición que capturen la dimensión dinámica de la internalización de la responsabilidad social, incorporando variables como velocidad de cambio cultural, resistencia percibida y adaptabilidad organizacional.** La creación de escalas válidas para evaluar estos constructos en tiempo real permitiría no solo medir resultados, sino también anticipar puntos de fricción en la implementación, aportando herramientas predictivas para los equipos gerenciales.
- **Investigar el papel de los líderes intermedios —como jefes de área y supervisores— como agentes clave en la difusión de las estrategias, dado que su influencia directa sobre equipos operativos suele ser subestimada en los análisis actuales.** Un estudio centrado en este nivel jerárquico podría revelar cómo su formación, motivaciones y percepciones afectan la efectividad de las iniciativas, ofreciendo palancas de acción más precisas para las organizaciones.
- **Analizar el impacto diferenciado de las estrategias según el tipo de organización —por sector, tamaño o modelo de negocio— para identificar patrones de implementación que maximicen su alineación con las particularidades de cada contexto.** Sectores como el extractivo, con alta exposición a riesgos reputacionales, podrían requerir enfoques distintos a aquellos con operaciones de bajo perfil social, lo que enriquecería la literatura con recomendaciones segmentadas.

REFERENCIAS

Abdeldayem, M. M., Aldulaimi, S. H. y Baqi, A. (2022). Corporate Sustainability Strategies Are Often Easier Said Than Done. *Opportunities and Challenges in Sustainability*, *1*(1), 76–85.

Aningsih, S. y Sisdianto, E. (2024). Interpretasi CSR: Dampak Terhadap Reputasi Perusahaan Melalui Pendekatan Analisis Fenomenalogis Kontemporer. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, *3*(3), 110–118.

Çevik, M. N. (2026). Ethical Dilemma Experiences of School Principals: A Phenomenological Approach. *Pamukkale University Journal of Education*(67), 379–401.

Chun, J., Frye-Levine, L. y Barrios, I. (2026). Corporate social sustainability: Strategies, opportunities, and challenges. *Cleaner and Responsible Consumption*, *22*, 100444.

D'Ascenzo, F., Vinci, G., Cancer, G., Ruggeri, M. y Savastano, M. (2025). The Evaluation of Corporate Sustainability Strategies in Italy: Challenges and Opportunity of Recycled Packaging. *Sustainability*, *17*(8), 3608.

Damar, M. y Solak, N. (2024). Women Inmates' Experiences of Juvenile Delinquency: A Research with Phenomenological Approach. *Sylwan*.

El Hazbi, F. y Mounir, Y. (2025). Digital transformation and Corporate Social Responsibility performance: Empirical evidence from Casablanca Stock Exchange-Listed Firms. *International Journal of Research in Economics and Finance*, *2*(11), 66–80.

Elli, T. (2025). Challenges and Responsibilities in Service-Based Sustainable Fashion Retail: Insights and Guidelines from a Qualitative Study. *Sustainability*, *17*(23), 10474.

Gao, X., Dong, S. y Liu, C. (2026). Corporate Digital Transformation and Stakeholder Green Engagement: A

Stakeholder Stratification Perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

Indonesia, U. I. y Harlia, J. H. (2022). The Effect of Good Corporate Governance Implementation on Corporate Social Responsibility and Company Values. *Account and Financial Management Journal*, *07*(06).

Jeong, J.-Y. y Seo, C. (2023). The Impact of Organizational Culture in ICT Companies on Corporate Social Responsibility (CSR) and Employee Job Satisfaction. *The Journal of Internet Electronic Commerce Resarch*, *23*(3), 233–248.

Jesus, M. C. R., van Hassel, E. y Vanelslander, T. (2023). Real-Life Synchromodality Challenges: A Qualitative Study in Flanders. *Sustainability*, *15*(24), 16836.

Klaudia, S., Parawiyati, P. y Harmono, H. (2022). Implementasi Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan Melalui Pengungkapan Corporate Social Responsibility. *JRAK: Jurnal Riset Akuntansi dan Komputerisasi Akuntansi*, *13*(1), 14–26.

Legaard, J. F. (2025). Exploring play experiences through a post-phenomenological approach. *Design Studies*, *98*, 101315.

Lin, B. y Zhang, Q. (2023). Corporate environmental responsibility in polluting firms: Does digital transformation matter? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *30*(5), 2234–2246.

Mahaputri, D. A. I., Ningsih, N. L. A. P. y Sitiari, N. W. (2026). Transforming Financial Performance In Culinary SMEs: The Impact Of Organizational Culture And CSR On Financing Decisions. *Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ)*, *8*(1), 78–95.

Manzoor, F., Wei, L., Asif, M. y Siraj, M. (2025). Unpacking the impact of organizational culture and CSR on happiness management: effects on consumer happiness. *BMC Psychology*, *13*(1).

Marchiori Pacheco, L., Moore, E. M., Brandl, K. y Dau, L. A. (2021). Firm level CSR and the perception of government effectiveness in Latin America. *Academy of Management Proceedings*, *2021*(1), 13572.

Miseres, V. (2022). The Senses of Democracy: Perception, Politics, and Culture in Latin America by Francine Masiello. *Revista Hispánica Moderna*, *75*(2), 231–234.

Nofsinger, J. R., Patterson, F. y Shank, C. (2022). Manager See Manager Do: The Impact of Geographic Herding on Corporate Social Responsibility. *SSRN Electronic Journal*.

Poiedynok, V. (2024). Corporate sustainability in Ukraine: Challenges of European integration. *Studia Prawnicze / The Legal Studies*(2(228)).

Salam, A. y B, M. R. (2025). Inter-Sector Collaboration in Implementation Poverty Alleviation Program Through Corporate Social Responsibility in Indonesia. *Public Inspiration : Jurnal Administrasi Publik*, *9*(2), 143–157.

Wijana, I. M. D., Divinagracia, S. S. y Yuesti, A. (2026). Future Trends in Corporate Social Responsibility (CSR): Artificial Intelligence, Digital Responsibility, And Global Sustainability Challenges. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, *09*(07), 3675–3678.

Yang, Y. y Han, J. (2023). Digital transformation, financing constraints, and corporate environmental, social, and governance performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *30*(6), 3189–3202.

Zhang, M. y Ye, A. (2023). Manager Characteristics, Corporate Social Responsibility and Brand Value. *Frontiers in Sustainable Development*, *3*(12), 1–12.

Zhu, C., Li, N., Ma, J. y Qi, X. (2023). CEOs' digital technology backgrounds and enterprise digital transformation: The mediating effect of R&D investment and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *31*(3), 2557–2573.