

Cultura organizacional y responsabilidad social empresarial: articulaciones teóricas y rasgos compatibles para un modelo de gestión sustentable

Mariana Valdés

Facultad de Ciencias Económicas.
Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), Argentina
mariana.valdes@comunidad.unne.edu.ar

Resumen

En el marco de los debates contemporáneos sobre sostenibilidad empresarial, este trabajo analiza la articulación entre la cultura organizacional (CO) y la responsabilidad social empresarial (RSE) como dimensiones clave para comprender la viabilidad de modelos de gestión sustentables. El estudio se apoya en el modelo de niveles de Schein (1988) para la CO y en los indicadores de RSE elaborados por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE, 2010). El objetivo es identificar los rasgos culturales que resultan compatibles con la incorporación de prácticas responsables en la gestión organizacional. La metodología consistió en una revisión bibliográfica y documental, complementada con aportes derivados de investigaciones previas de la autora (Valdés, 2024), que permitió construir una matriz de vinculación entre niveles culturales e indicadores de RSE. Los resultados evidencian que determinados valores, presunciones básicas y manifestaciones culturales pueden facilitar la implementación de la RSE, siempre que exista coherencia entre lo declarado y lo actuado. Asimismo, se concluye que la efectividad de la RSE depende de su adaptación a los contextos sectoriales y culturales específicos, y que la legitimidad de las prácticas responsables requiere integrar valores, creencias y conductas organizacionales de manera consistente.

Palabras clave: cultura organizacional, responsabilidad social empresarial, sostenibilidad, modelo de gestión, Argentina

Abstract

Within the framework of contemporary debates on corporate sustainability, this study analyzes the articulation between organizational culture (OC) and corporate social responsibility (CSR) as key dimensions for understanding the viability of sustainable management models. The study is based on Schein's (1988) model of cultural levels for OC and the CSR indicators developed by the Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE, 2010). The main objective is to identify cultural traits that are compatible with the incorporation of responsible practices into organizational management. The methodology consisted of a bibliographic and documentary review, complemented by insights from previous research conducted by the author (Valdés, 2024), which enabled the construction of a linkage

matrix between cultural levels and CSR indicators. The results show that specific values, basic assumptions, and cultural manifestations can facilitate CSR implementation, provided that coherence exists between declared and enacted practices. Furthermore, the findings indicate that the effectiveness of CSR depends on its adaptation to specific sectoral and cultural contexts, and that the legitimacy of responsible practices requires the consistent integration of values, beliefs, and organizational behaviors.

Keywords: organizational culture, corporate social responsibility, sustainability, management model, Argentina

1. Introducción

En las últimas décadas, las organizaciones han enfrentado transformaciones profundas derivadas de procesos de globalización, innovaciones tecnológicas, cambios socioculturales y crecientes demandas sociales vinculadas con la sostenibilidad. Estos factores han modificado sustancialmente las expectativas hacia las empresas, que ya no son evaluadas únicamente por su desempeño económico, sino también por su capacidad para generar valor social y ambiental (Carroll, 1979; Freeman, 1984; Porter & Kramer, 2011). En este marco, la cultura organizacional (CO) y la responsabilidad social empresarial (RSE) se constituyen en dimensiones clave para comprender la viabilidad de modelos de gestión sustentables.

La CO funciona como un sistema de significados compartidos que guía la conducta de los individuos, orienta los procesos de toma de decisiones y determina el grado de coherencia entre lo que la empresa declara y lo que efectivamente practica (Schein, 1988, 1998; Robbins & Judge, 2009; Chiavenato, 2009). En contextos latinoamericanos, Etkin (2005, 2007) advierte que la cultura puede ser fuente de legitimación, pero también de contradicciones, cuando se observan brechas entre valores proclamados y prácticas reales. Estas tensiones resultan centrales al analizar la incorporación de la RSE, en tanto su efectividad depende de la coherencia cultural interna.

Por su parte, la RSE ha evolucionado desde visiones filantrópicas hacia un modelo estratégico que busca integrar dimensiones económicas, sociales y ambientales en la gestión empresarial. En América Latina, diversos autores han destacado la importancia de adaptar la RSE a las

condiciones locales. Heler (2010) subraya la necesidad de que la RSE sea coherente con la ética y los valores de la organización; Debeljuh (2007, 2009) enfatiza el rol del diálogo y la confianza como condiciones de legitimidad; mientras que Dubois (2010, 2011) muestra cómo la institucionalización de la RSE en empresas familiares requiere marcos normativos claros. Colombo, Vargas y Vallejos (2020), a partir de encuestas en la provincia del Chaco, señalan que muchas PyMEs familiares ya despliegan prácticas compatibles con la RSE, aunque carecen de un marco explícito que permita sistematizarlas y potenciarlas.

En este escenario, la articulación entre CO y RSE emerge como un campo de estudio de gran relevancia. Si bien existen aportes teóricos y empíricos que reconocen su interdependencia (Diez, 2007; Andriukaitiene, 2019), aún se advierte una brecha en los estudios aplicados al contexto argentino, donde las PyMEs y las empresas familiares concentran gran parte de la actividad económica y del empleo. Según datos oficiales del Ministerio de Economía de la Nación (2023), las PyMEs representan aproximadamente el **99,4 %** del total de empresas del país y emplean alrededor del **64 %** de los asalariados registrados. Este peso relativo las convierte en actores estratégicos para la consolidación de modelos de gestión sustentables.

En este sentido, el trabajo parte de la suposición de que no todos los rasgos culturales resultan compatibles con la RSE, y que su institucionalización depende de la coherencia entre los valores organizacionales y los principios responsables. Desde esta perspectiva, se plantean las siguientes interrogantes: ¿cómo se articulan los factores contextuales y los niveles culturales con los indicadores de la RSE? ¿Qué condiciones pueden actuar como facilitadores u obstáculos en la construcción de modelos de gestión sustentables?

El objetivo del trabajo consiste en identificar los rasgos culturales y contextuales que resultan compatibles con la implementación de modelos de gestión sustentables, entendidos como aquellos que integran de manera consistente los principios de la RSE con las prácticas organizacionales. El enfoque metodológico adoptado es de carácter cualitativo, bibliográfico y documental, lo que permite articular los aportes de la literatura internacional con contribuciones de autores argentinos y latinoamericanos, y culmina en la propuesta de matrices de articulación como insumo teórico-metodológico.

La pertinencia de este estudio se sostiene tanto en su relevancia cognitiva como en su relevancia social. Desde el plano cognitivo, el trabajo contribuye a un campo de investigación todavía incipiente en Argentina, proponiendo un modelo de articulación entre CO y RSE que integra marcos conceptuales clásicos (Schein, Carroll, Freeman, Porter & Kramer) con aportes de autores latinoamericanos (Etkin, Debeljuh, Heler, Dubois, Colombo). El uso de matrices de vinculación constituye un aporte original que

permite sistematizar la relación entre niveles culturales, factores contextuales e indicadores de RSE, ofreciendo una herramienta susceptible de ser replicada y validada en futuros estudios empíricos.

Desde el plano social, al ofrecer un instrumento que facilita diagnosticar la coherencia entre cultura, contexto y prácticas responsables, el modelo puede contribuir al fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional, a la mejora de la competitividad y al desarrollo de comunidades locales. En este sentido, se espera que los resultados sean de utilidad tanto para empresarios y gestores como para formuladores de políticas públicas y académicos interesados en la profesionalización de la RSE en la región.

En síntesis, el artículo busca responder a la siguiente pregunta: ¿qué rasgos culturales y contextuales son compatibles con la implementación de un modelo de gestión sustentable basado en la RSE?

2. Marco Teórico

2.1. Cultura organizacional (CO)

La CO constituye un concepto central en los estudios de gestión y teoría de las organizaciones. Se la define como el conjunto de valores, creencias, símbolos y supuestos compartidos que guían la conducta de los miembros de una organización (Robbins & Judge, 2009; Chiavenato, 2009). En términos generales, representa el “modo de ser” de la empresa, configurando tanto las interacciones internas como las relaciones con el entorno.

Uno de los modelos más influyentes es el de Schein (1988, 1998), quien distingue tres niveles de análisis:

- **Artefactos y manifestaciones culturales:** expresiones visibles como símbolos, rituales, historias y prácticas observables. Aunque fáciles de identificar, requieren interpretación para comprender su significado.
- **Valores declarados:** principios que orientan decisiones y criterios de evaluación de conductas. Actúan como puente entre lo explícito y lo implícito.
- **Presunciones básicas:** supuestos inconscientes acerca de la naturaleza de las personas, el tiempo, el espacio y las relaciones sociales. Son los elementos más arraigados y difíciles de modificar.

Este modelo resulta útil para analizar cómo ciertos valores y supuestos pueden facilitar o limitar la adopción de prácticas responsables y sostenibles.

Desde la perspectiva latinoamericana, Etkin (2000, 2005, 2007) enfatiza la tensión frecuente entre valores proclamados y prácticas reales, fenómeno que denomina **doble moral organizacional**. Esta contradicción erosiona la confianza interna y externa, generando obstáculos para la legitimidad empresarial. Sin embargo, Etkin también sostiene que la cultura, orientada a la cooperación, la ética y la innovación, puede convertirse en motor de transformación.

Otros autores, como Gibson, Donnelly e Ivancevich (2011) y Newstrom (2011), remarcan que la cultura no es estática: evoluciona a lo largo del ciclo de vida de las organizaciones. Cambios en el liderazgo, en la estructura o en el entorno obligan a replantear valores y prácticas. En esta línea, Franklin y Krieger (2010) advierten que la cultura impacta directamente en la motivación, la cohesión de los equipos y la orientación estratégica, lo que refuerza su centralidad para cualquier modelo de gestión sostenible.

A partir de estas perspectivas, en el marco de esta investigación, se retoma la conceptualización propia de la autora, donde la CO se entiende como un entramado dinámico de valores, presunciones básicas y manifestaciones simbólicas que configuran la identidad de la empresa y orientan la coherencia de sus decisiones y prácticas (Valdés, 2024). Esta definición realza el carácter axiológico de la cultura como marco normativo que regula la conducta organizacional, pero también como ámbito donde emergen resistencias ante procesos de cambio. En este marco, resulta pertinente considerar la tendencia al cambio (Bauman, 2002) y la faz reorganizadora de los sistemas (Morin, 1992), dado que la cultura puede contener, de manera latente, orientaciones hacia la RSE que se expresan en prácticas concretas.

Finalmente, cabe destacar la propuesta metodológica de Schein (1988), que sugiere estudiar las manifestaciones culturales a partir de dimensiones adaptables a cada situación empresarial. Tal adaptación resulta clave para identificar los supuestos culturales que viabilizan la adopción de un modelo de gestión sustentado en RSE, abarcando no solo presunciones básicas, sino también valores y artefactos visibles (Pedraza Álvarez et al., 2015).

2.2. Responsabilidad social empresaria (RSE)

La RSE ha experimentado una evolución conceptual sostenida. Bowen (1953) fue pionero en señalar que las empresas tienen responsabilidades hacia la sociedad más allá de la obtención de beneficios económicos. Posteriormente, Carroll (1979) sistematizó el concepto en su célebre pirámide de cuatro niveles: responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas.

En la década de 1980, Freeman (1984) propuso la **teoría de los stakeholders**, que concibe a la empresa como un nodo de relaciones con diversos grupos de interés, todos ellos con expectativas legítimas. Más recientemente, Porter y Kramer (2011) introdujeron la noción de **valor compartido**, que integra objetivos económicos con bienestar social y ambiental, planteando que la RSE puede generar ventajas competitivas sostenibles.

En América Latina, la RSE adquirió matices propios. Heler (1996, 2010) sostiene que su legitimidad depende de la coherencia ética entre valores y prácticas, y resalta que no debe ser entendida como acciones accesorias, sino como parte estratégica del modelo de gestión. Debeljuh (2007, 2009), desde la experiencia argentina, enfatiza el diálogo y la confianza con los grupos de interés como pilares de legitimidad. Dubois (2010, 2011) aporta una perspectiva

jurídico-instrumental al mostrar cómo los protocolos familiares y los marcos normativos institucionalizan la RSE en empresas familiares.

El IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria) (2010) consolidó indicadores de gestión responsable en siete ejes: valores y transparencia; público interno; medio ambiente; proveedores; consumidores y clientes; comunidad; y gobierno y sociedad. Estos indicadores constituyen un referente ineludible en el país, al tiempo que investigaciones empíricas como las de Colombo, Vargas y Vallejos (2020) evidencian que muchas empresas chaqueñas desarrollan prácticas compatibles con la RSE, aunque carecen de un marco explícito que las sistematice.

En el marco de esta investigación, se retoma la conceptualización propia de RSE desarrollada en la tesis de la autora, entendida como un modelo de gestión integral que articula el desempeño económico con el compromiso ético, social y ambiental, generando legitimidad en los grupos de interés y sostenibilidad en el tiempo. Su eficacia depende de la coherencia entre las prácticas cotidianas de la organización, sus valores culturales y las demandas del contexto (Valdés, 2024).

2.3. Relación entre cultura organizacional y Responsabilidad Social Empresaria. (CO y RSE)

Diversos estudios señalan que la CO condiciona la adopción de prácticas responsables. Diez (2007) sostiene que las prioridades estratégicas y los valores que guían la acción empresarial dependen de la cultura. En el plano internacional, Andriukaitiene (2019) resalta que CO y RSE son dimensiones mutuamente integradas: la primera otorga sentido y legitimidad a las prácticas responsables, mientras que la segunda retroalimenta la cultura con valores éticos y sostenibles.

En América Latina, Rodríguez Calderón y Camacho (2014) muestran que los contextos de desigualdad y baja institucionalidad plantean desafíos específicos para la RSE, mientras que Soschinski, García y Müller (2021) destacan la influencia de la cultura nacional en las prácticas responsables. Estos hallazgos subrayan la necesidad de contextualizar los modelos globales.

2.4. Enfoques críticos y complementarios

La literatura crítica también aporta herramientas de análisis. Bauman (2002) advierte que la fragilidad de los compromisos éticos en la modernidad líquida dificulta la sostenibilidad de la RSE. Morin (1992), desde el pensamiento complejo, sostiene que los fenómenos sociales requieren miradas integradoras que trasciendan reduccionismos. Freitas (1991) enfatiza la identidad cultural como elemento que condiciona la capacidad de sostener prácticas responsables en el tiempo.

Estos enfoques refuerzan la necesidad de estudiar la articulación CO-RSE desde una mirada sistémica, que considere condicionamientos externos e internos.

3. Metodología

3.1. Diseño del estudio

El presente trabajo adopta un enfoque de carácter bibliográfico y documental, orientado a la construcción de un modelo conceptual que articula CO y RSE. Se trata de una investigación de naturaleza teórica con alcance propositivo, cuyo objetivo es elaborar matrices que permitan vincular dimensiones culturales y contextuales con indicadores de gestión responsable.

3.2. Marcos conceptuales

Para el análisis de la CO se eligió el modelo de Schein (1988, 1998), ampliamente reconocido por su capacidad de desagregar la cultura en tres niveles analíticos: manifestaciones, valores compartidos y presunciones básicas. Este enfoque resulta especialmente útil para el estudio de PyMEs y empresas familiares.

En materia de RSE, se priorizó la guía de indicadores ETHOS/IARSE (2010), que organiza la gestión responsable en siete ejes: valores y transparencia; público interno; medio ambiente; proveedores; consumidores y clientes; comunidad; y gobierno y sociedad. La elección se fundamenta en su pertinencia para el contexto argentino, dado que el IARSE es un referente institucional consolidado. A su vez, se incorporaron aportes de la literatura internacional (Carroll, Freeman, Porter & Kramer) y de la producción latinoamericana y argentina (Etkin, Debeljuh, Heler, Dubois, Colombo, entre otros), con el fin de dotar al modelo de relevancia local y regional.

3.3. Categorías de análisis

La construcción de las matrices requirió identificar las categorías conceptuales de referencia:

- **Cultura organizacional (CO):** manifestaciones culturales (prácticas, rituales, símbolos, conductas observables); valores compartidos (principios y normas que orientan la conducta); presunciones básicas (supuestos sobre la relación con el entorno, la naturaleza humana y la forma de organizarse).
- **Responsabilidad social empresaria (RSE):** los siete indicadores ETHOS/IARSE.
- **Contexto externo:** factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTEL), como variables que condicionan la adopción de prácticas responsables.

3.4. Procedimiento de articulación

La construcción de las matrices se desarrolló en dos fases:

- **Fase 1: Matriz PESTEL-RSE.** Se vinculó cada dimensión del contexto externo con los indicadores de RSE, identificando condiciones de compatibilidad y posibles tensiones. Esto permitió reconocer cómo los factores macroambientales actúan como facilitadores u obstáculos en la institucionalización de la RSE.
- **Fase 2: Matriz CO-RSE.** Se establecieron correspondencias entre los niveles

de la cultura organizacional (Schein) y los indicadores de RSE (IARSE), con el fin de identificar qué rasgos culturales favorecen o limitan la integración de prácticas responsables.

3.5. Estrategia de construcción

La estrategia metodológica combinó la selección de marcos de referencia internacionales y locales con la integración de los indicadores del IARSE (2010). Asimismo, se enriqueció con hallazgos derivados del relevamiento cualitativo exploratorio desarrollado en la tesis doctoral de la autora (Valdés, 2024), que incluyó casos de empresas del sector de la construcción en Resistencia (Chaco, Argentina). Este contraste entre teoría y evidencias empíricas otorgó mayor coherencia interna y pertinencia contextual a las matrices.

3.6. Limitaciones metodológicas

Los resultados deben considerarse como proposiciones teóricas, dado que las matrices no fueron aplicadas directamente a un nuevo conjunto de casos. La validez empírica de los vínculos planteados queda pendiente de futuras investigaciones. Sin embargo, esta limitación se compensa parcialmente con los aportes de la investigación doctoral de la autora, que sirvió como insumo exploratorio. Cabe destacar que este artículo constituye la primera parte de una línea de investigación más amplia. En un trabajo posterior se avanzará en el diseño de un cuestionario y en una metodología de aplicación que permita operacionalizar y validar las matrices aquí propuestas, con el propósito de consolidarlas como herramienta de diagnóstico y gestión en contextos organizacionales específicos.

3.7. Hipótesis de trabajo

El modelo conceptual desarrollado se apoya en hipótesis de trabajo derivadas de las proposiciones de la tesis doctoral de la autora (Valdés, 2024), orientadas a guiar la interpretación de los resultados y a ofrecer un marco de validación futura:

1. **Hipótesis 1:** Una CO cuyos valores compartidos y presunciones básicas evidencien coherencia ética y orientación al largo plazo presenta mayor compatibilidad con la incorporación de prácticas de RSE.
2. **Hipótesis 2:** La existencia de manifestaciones culturales visibles —como prácticas de cooperación, estilos de liderazgo participativos y comunicación transparente— facilita la institucionalización de la RSE en las organizaciones.
3. **Hipótesis 3:** Los factores contextuales (PESTEL) actúan como condicionantes que pueden reforzar o limitar la viabilidad de la RSE, dependiendo de su nivel de estabilidad, legitimidad y coherencia con los valores organizacionales.
4. **Hipótesis 4:** La articulación entre CO, PESTEL y RSE permite construir un modelo de gestión sustentable aplicable a PyMEs y empresas familiares, especialmente en sectores

como la construcción, donde las dinámicas territoriales influyen fuertemente en las prácticas empresariales.

4. Resultados

La construcción de matrices de articulación permitió organizar de manera sistemática las relaciones entre la CO, PESTEL Y RSE. Este proceso se apoyó en el modelo de niveles de Schein (1988), en los indicadores del IARSE (2010) y en evidencias exploratorias derivadas de la tesis doctoral de la autora (Valdés, 2024). Los resultados se presentan en dos etapas: en primer lugar, se examina la compatibilidad entre manifestaciones culturales, valores compartidos y presunciones básicas de la CO con los indicadores de RSE; y en segundo lugar, se analiza la influencia de los factores externos —políticos, sociales, legales, económicos, gubernamentales, educativos y de idiosincrasia local— en la viabilidad de la gestión responsable. Estas matrices permiten identificar no solo las correspondencias más evidentes, sino también las condiciones necesarias para que las organizaciones integren prácticas de RSE de manera coherente y sostenible.

4.1. Matriz CO–RSE: compatibilidades culturales

La primera matriz de articulación se orienta a relacionar los **niveles de la cultura organizacional propuestos por Schein (1988) con los indicadores de responsabilidad social empresaria definidos por el IARSE (2010)**. Para ello, se consideraron tres variables principales: manifestaciones culturales, valores compartidos y presunciones básicas.

El análisis permitió identificar que:

- Las **manifestaciones culturales** (rasgos, clima y prácticas de RSE) muestran vínculos directos con los indicadores de público interno, consumidores, clientes, comunidad y medio ambiente. En particular, un clima de trabajo participativo y colaborativo se corresponde con el indicador de público interno, mientras que la orientación pragmática hacia el cliente se vincula con consumidores y clientes.
- Los **valores compartidos** se relacionan estrechamente con el indicador de valores y transparencia. Cuando la organización declara y comunica explícitamente sus valores, y existe consenso sobre su significado, se fortalece la coherencia necesaria para legitimar prácticas responsables.
- Las **presunciones básicas** (sobre la relación con el ambiente externo, la naturaleza de la verdad, del género humano, de la actividad y de las relaciones sociales) encuentran correspondencia con múltiples indicadores del IARSE. Por ejemplo, la creencia en un liderazgo participativo se articula con los indicadores de valores y transparencia; mientras que la cooperación y el consenso en las relaciones humanas se vinculan con público interno.

Relaciones entre niveles de la CO e indicadores de RSE (elaboración propia a partir de Valdés, 2024).

Tabla 1. Relaciones entre manifestaciones culturales y los indicadores de RSE

VARIABLES DE LA CO	INDICADORES DE RSE (IARSE-ETHOS)	CONDICIONES NECESARIAS
Clima organizacional	Público interno	Liderazgo participativo y proactivo; comunicación transparente; clima de colaboración.
Rasgos culturales	Público interno, clientes, consumidores, comunidad	Orientación cooperativa; apertura; pragmatismo en la atención al cliente; compromiso con bienestar del personal.
Prácticas de RSE	Público interno, proveedores, clientes, consumidores, comunidad, medio ambiente, gobierno y sociedad	Transparencia en la comunicación con stakeholders; implementación de prácticas ambientales y sociales.

Fuente: Adaptado de Valdés (2024).

Tabla 2. Relaciones entre valores compartidos y los indicadores de RSE

VARIABLES DE LA CO	INDICADORES DE RSE (IARSE-ETHOS)	CONDICIONES NECESARIAS
Valores compartidos	Valores y transparencia	Declaración explícita y comunicación de valores; consenso interno sobre prioridades; definiciones claras de cada valor declarado.

Fuente: Adaptado de Valdés (2024).

Tabla 3. Relaciones entre presunciones básicas y los indicadores de RSE

Presunciones básicas (CO)	Indicadores de RSE (IARSE-ETHOS)	Condiciones necesarias
Relación con el ambiente externo	Proveedores, clientes, consumidores, comunidad, gobierno y sociedad	Compromiso con la comunidad; rol social explícito en misión y visión; confianza mutua con grupos de interés.
Naturaleza de la verdad y la realidad	Valores y transparencia; gobierno y sociedad	Decisiones basadas en valores; políticas claras; resolución de crisis considerando stakeholders.
Naturaleza del género humano	Comunidad; público interno	Concepción positiva de los trabajadores; confianza en autonomía y compromiso; equilibrio vida laboral–personal.
Naturaleza de la actividad humana	Valores y transparencia	Liderazgo participativo; transmisión de valores sólidos por parte de fundadores y directivos.
Naturaleza de las relaciones humanas	Público interno	Creencia en cooperación, consenso y diálogo; resolución de conflictos mediante apertura comunicacional.

Fuente: Adaptado de Valdés (2024).

La interpretación de estas relaciones indica que la **coherencia entre lo declarado y lo practicado** constituye un factor decisivo para que la RSE se integre en la cultura y no se perciba como una acción periférica o impuesta.

4.2. Matriz PESTEL–RSE: condicionamientos contextuales

La segunda matriz articula los **factores emergentes del contexto externo (PESTEL)** con los indicadores de RSE.

Este análisis busca mostrar cómo el entorno actúa como facilitador o limitante para la implementación de prácticas responsables.

Los resultados evidencian que:

- En el plano **político**, la existencia de marcos regulatorios transparentes y de instancias de diálogo con actores sociales refuerza la coherencia con los indicadores de valores, transparencia, gobierno y sociedad.
- En el eje **social**, los valores comunitarios y los hábitos de consumo inciden en
- prácticas responsables.

la demanda de transparencia y en la legitimidad de las empresas frente a la comunidad.

- El factor **legal** se relaciona con la protección al consumidor, la regulación ambiental y la normativa laboral, vinculándose con indicadores de consumidores, proveedores, medio ambiente y público interno.
- En el plano **económico**, la estabilidad macroeconómica influye directamente en la posibilidad de sostener prácticas responsables a largo plazo.
- El **comportamiento gubernamental** afecta la percepción empresarial respecto de la legitimidad y confianza en las instituciones, lo que repercute en la relación con los indicadores de valores y transparencia.
- Los factores **educativos** y la **idiosincrasia local** condicionan la forma en que se interpreta y aplica la RSE: el nivel de formación de los trabajadores y la conciencia ambiental de la comunidad generan incentivos para incorporar

Tabla 4. Relaciones entre factores contextuales (PESTEL) e indicadores de RSE (elaboración propia a partir de Valdés, 2024).

Factores contextuales	Indicadores de RSE (IARSE-ETHOS)	Condiciones necesarias
Situación política	Valores y transparencia; gobierno y sociedad; público interno	Transparencia política; diálogo gobierno–empresas; decisiones orientadas al desarrollo sectorial.
Situación social	Comunidad; valores y transparencia; clientes y consumidores	Valores sociales que demandan RSE; hábitos de consumo responsables; proyectos comunitarios conjuntos.
Situación legal	Medio ambiente; proveedores; consumidores; clientes; público interno	Legislación ambiental estricta; defensa del consumidor; regulaciones laborales aplicadas al sector.
Situación económica	Público interno	Estabilidad inflacionaria; capacidad de proyección a largo plazo; empleo estable.

Factores contextuales	Indicadores de RSE (IARSE-ETHOS)	Condiciones necesarias
Comportamiento gubernamental	Valores y transparencia; gobierno y sociedad	Transparencia en campañas; participación en proyectos sociales; relación ética con empresas.
Situación educativa	Público interno; medio ambiente; comunidad; consumidores y clientes	Formación en RSE y ambiente; conciencia social; consumidores informados.
Idiosincrasia del lugar	Gobierno y sociedad; comunidad; público interno	Creencia en la RSE como construcción social; compromiso comunitario; sentido de pertenencia de empleados.

Fuente: Adaptado de Valdés (2024).

Este análisis confirma que la RSE no puede comprenderse únicamente como una elección interna de las organizaciones: su viabilidad depende también de **condiciones estructurales y culturales del entorno**.

4.3. Síntesis interpretativa

La integración de ambas matrices permite destacar dos hallazgos centrales:

1. La CO actúa como **condición habilitante o restrictiva** de la RSE. Valores, creencias y prácticas coherentes con principios éticos y sociales predisponen a la organización a adoptar modelos de gestión sustentables.
2. El contexto externo, a través de factores PESTEL, opera como **marco de oportunidad o limitación**. Cuando el entorno promueve transparencia, diálogo y estabilidad, las organizaciones encuentran más incentivos para sostener prácticas responsables.

De este modo, el modelo propuesto combina **factores internos (CO)** y **factores externos (PESTEL)** en diálogo con los indicadores de RSE, ofreciendo una herramienta analítica para comprender la viabilidad de la gestión sustentable en las empresas argentinas.

5. Conclusiones

El análisis realizado permitió confirmar que la cultura organizacional (CO) constituye un marco interpretativo

esencial para comprender la viabilidad de la responsabilidad social empresaria (RSE) como modelo de gestión sustentable. Los hallazgos del trabajo permiten responder a las hipótesis planteadas y se sintetizan de la siguiente manera:

Integración cultural y RSE: La evidencia conceptual demuestra que la integración coherente de valores, manifestaciones culturales y presunciones básicas favorece la incorporación de prácticas responsables. En estas condiciones, la RSE puede consolidarse como una extensión natural de la cultura organizacional, siempre que exista consistencia entre lo declarado y lo actuado.

Contextualización de la RSE: La viabilidad de un modelo de gestión basado en principios responsables depende en gran medida de su adaptación a contextos sectoriales, culturales y regionales. Estas particularidades condicionan la manera

en que las organizaciones conciben y aplican la RSE, lo cual impide establecer un modelo universal y resalta la necesidad de enfoques situados.

Coherencia entre valores y prácticas: La legitimidad de la RSE se alcanza únicamente cuando los valores declarados encuentran respaldo en prácticas efectivas y creencias compartidas por los miembros de la organización. En ausencia de dicha coherencia, la RSE queda confinada al plano discursivo, debilitando su capacidad de incidir en la estrategia empresarial.

Articulación entre cultura y contexto: La interacción entre factores culturales internos y condicionantes contextuales externos constituye un elemento decisivo para identificar rasgos compatibles con la RSE. Esta articulación permite construir legitimidad social y asegurar la sostenibilidad de los modelos de gestión responsables, en un marco de confianza y transparencia con los distintos grupos de interés.

Además, la matriz de articulación entre CO, factores PESTEL e indicadores de RSE representa un aporte conceptual de relevancia, al sistematizar de manera explícita compatibilidades y tensiones entre estas categorías. Este instrumento no solo ofrece un marco de referencia teórico-metodológico, sino que también abre la posibilidad de ser aplicado en estudios empíricos futuros, con el fin de validar su pertinencia en diferentes sectores y territorios.

En definitiva, los resultados permiten concluir que la RSE debe comprenderse como un proceso dinámico y situado, donde la cultura organizacional actúa tanto como soporte como como potencial barrera. Avanzar hacia modelos de gestión responsables exige integrar valores, prácticas y creencias de manera consistente, en diálogo permanente con las particularidades del entorno social, económico y cultural en que se insertan las organizaciones.

Bibliografía

- Alvarado, A. (2015). *Responsabilidad social empresarial y desarrollo local: Perspectivas desde América Latina*. Editorial Académica Española.
- Andriukaitiene, R. (2019). Corporate social responsibility and organizational culture: Compatibility and integration. *International Journal of Business and Management Studies*, 11(1), 45–58.

- Bauman, Z. (2002). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Colombo, E., Vargas, L. E., & Vallejos, I. (2020). *Resultados de encuestas de Empresas de Familia de la Provincia del Chaco*. Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio del Chaco & IADF Sucursal Chaco.
- Debeljuh, P. (2007). The role of ethics: A look into the Argentine business world. *Corporate Ownership & Control*, 5(1), 434–440. <https://doi.org/10.22495/cocv5i1c1p7>
- Debeljuh, P. (2009). *Responsabilidad social empresaria: Una visión de los principales empresarios argentinos*. El Ateneo.
- Diez, J. C. (2007). Cultura organizacional y responsabilidad social corporativa. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(1), 9–20.
- Dubois, E. M. F. (2010). *La empresa familiar: Encuadre general, marco legal e instrumentación*. Editorial Ad-Hoc.
- Dubois, E. (2011). *El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y ejecución*. Editorial Ad-Hoc.
- Etkin, J. (2000). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Granica.
- Etkin, J. (2005). *La cultura de la empresa: Una perspectiva crítica*. Granica.
- Etkin, J. (2007). *La doble moral de las organizaciones: Cultura, control y cambio*. Granica.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Franklin, A., & Krieger, D. (2010). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Freitas, M. E. (1991). Cultura organizacional: A identidade da empresa. *Revista de Administração de Empresas*, 31(4), 55–63. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000400005>
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., & Ivancevich, J. M. (2011). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. McGraw-Hill.
- Heler, M. (1996). *Ética y responsabilidad social*. Editorial Cooperativas.
- Heler, M. (2010). *Ética y responsabilidad social empresaria*. Ediciones Cooperativas.
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE). (2010). *Indicadores de responsabilidad social empresaria – Guía ETHOS IARSE*. IARSE.
- Morin, E. (1992). *El método V: La humanidad de la humanidad*. Cátedra.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Pedraza Álvarez, A., Rincón Soto, A., & Rincón, C. (2015). Cultura organizacional y gestión empresarial: Aportes para la comprensión del cambio en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(71), 13–32.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Rodríguez Calderón, S., & Camacho, R. (2014). Responsabilidad social empresarial en América Latina: Retos y perspectivas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 63(2), 45–60.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational culture and leadership* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo* (2nd ed.). Plaza & Janés.
- Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de la Nación. (2023, 27 de junio). *Las PyMEs argentinas generaron 140.000 puestos de trabajo en el primer trimestre*. Argentina.gov.ar. <https://www.argentina.gov.ar/noticias/las-pymes-argentinas-generaron-140000-puestos-de-trabajo-en-el-primero-trimestre>
- Soschinski, L., García, P., & Müller, A. (2021). Cultura nacional y prácticas de responsabilidad social: Evidencia en empresas latinoamericanas. *Revista Latinoamericana de Estudios Organizacionales*, 9(2), 77–95.
- Valdés, M. (2024). *Cultura organizacional y responsabilidad social empresaria: Rasgos compatibles para la formulación de un modelo de gestión sustentable. Un análisis derivado de casos desde sectores de la construcción de la ciudad de Resistencia (Chaco-Argentina)* [Tesis doctoral no publicada]. Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas, Universidad Nacional de Rosario.