

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias  
Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

## **Planificación estratégica: herramienta clave para la ejecución efectiva de programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Strategic planning: a key tool for the effective implementation of  
Corporate Social Responsibility (CSR) programs

### **Zully Ivonne Villamarín Hidalgo**

zully.villamarin2016@uteq.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0000-6954-9569>  
Universidad Técnica Estatal de Quevedo  
Quevedo – Ecuador

### **Brigitte Katherine Soriano León**

brigitte.soriano2016@uteq.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0002-9014-7681>  
Universidad Técnica Estatal de Quevedo  
Quevedo – Ecuador

### **Mayerlin Lisseth Moran Delgado**

mmorand2@uteq.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0007-8488-7962>  
Universidad Técnica Estatal de Quevedo  
Quevedo – Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i6.4963>

**Artículo recibido:** 05 de agosto de 2025.  
**Aceptado para publicación:** 05 de diciembre  
de 2025.  
**Conflictos de Interés:** Ninguno que declarar.

  
**Redilat**  
Red de Investigadores  
Latinoamericanos

# NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i6.4963>

## Planificación estratégica: herramienta clave para la ejecución efectiva de programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Strategic planning: a key tool for the effective implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) programs

**Zully Ivonne Villamarín Hidalgo**

zully.villamarin2016@uteq.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0000-6954-9569>  
Universidad Técnica Estatal de Quevedo  
Quevedo – Ecuador

**Brigitte Katherine Soriano León**

brigitte.soriano2016@uteq.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0002-9014-7681>  
Universidad Técnica Estatal de Quevedo  
Quevedo – Ecuador

**Mayerlin Lisseth Moran Delgado**

mmorand2@uteq.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0007-8488-7962>  
Universidad Técnica Estatal de Quevedo  
Quevedo – Ecuador

A Artículo recibido: 05 de agosto de 2025. Aceptado para publicación: 05 de diciembre de 2025.  
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### Resumen


El estudio analizó cómo la planificación estratégica contribuye a la ejecución efectiva de los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en una empresa agroexportadora. Se aplicó un enfoque mixto que combinó métodos cuantitativos y cualitativos. La información se obtuvo mediante encuestas a 35 colaboradores y entrevistas semiestructuradas a cuatro directivos, con el propósito de identificar la relación entre la planificación institucional, la asignación de recursos, la comunicación interna y la evaluación de resultados. Los datos cuantitativos mostraron que las dimensiones con mayor valoración fueron la claridad de los objetivos institucionales y la participación del personal, mientras que los puntajes más bajos se registraron en la asignación presupuestaria y la definición de indicadores de seguimiento. El análisis cualitativo reveló que la planificación estratégica proporciona dirección, coherencia y continuidad a los programas de RSE, aunque persisten limitaciones en la medición del impacto social y en la sostenibilidad financiera de las acciones implementadas. En conjunto, los resultados demostraron que la planificación estratégica influye directamente en la efectividad de la RSE al integrar objetivos, recursos y participación, fortaleciendo la coherencia institucional y la gestión responsable. Se concluye que la incorporación de mecanismos de evaluación y presupuestos específicos favorece una RSE más sostenible y alineada con las metas organizacionales, aportando al desarrollo social y a la competitividad empresarial.

*Palabras clave:* planificación estratégica, responsabilidad social empresarial, sostenibilidad, gestión organizacional, evaluación institucional

## Abstract

The study analyzed how strategic planning contributes to the effective implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) programs in an agro-export company. A mixed-methods approach was applied, combining quantitative and qualitative methods. Information was obtained through surveys of 35 employees and semi-structured interviews with four executives, with the purpose of identifying the relationship between institutional planning, resource allocation, internal communication, and results evaluation. The quantitative data showed that the most highly valued dimensions were the clarity of institutional objectives and staff participation, while the lowest scores were recorded for budget allocation and the definition of monitoring indicators. The qualitative analysis revealed that strategic planning provides direction, coherence, and continuity to CSR programs, although limitations persist in measuring the social impact and the financial sustainability of implemented actions. Overall, the results demonstrated that strategic planning directly influences the effectiveness of CSR by integrating objectives, resources, and participation, strengthening institutional coherence and responsible management. It is concluded that the incorporation of evaluation mechanisms and specific budgets would foster a more sustainable CSR aligned with organizational goals, contributing to social development and corporate competitiveness.

*Keywords:* strategic planning, corporate social responsibility, sustainability, organizational management, institutional evaluation

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Villamarín Hidalgo, Z. I., Soriano León, B. K., & Moran Delgado, M. L. (2025). Planificación estratégica: herramienta clave para la ejecución efectiva de programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (6), 1144 – 1155. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i6.4963>

## INTRODUCCIÓN

Desde hace algunos años, las empresas ya no pueden concebir la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un añadido ocasional: la presión social, ambiental y regulatoria exige que los esfuerzos responsables formen parte del núcleo estratégico de las organizaciones. En este contexto, la planificación estratégica emerge como un vehículo esencial para transformar acciones aisladas de RSE en programas coherentes, sostenibles y alineados con las metas institucionales. Diferentes compañías enfrentan el desafío de mantener iniciativas sociales que dependen de voluntarismos o de liderazgos puntuales; sin embargo, sin un diseño formal con objetivos, indicadores, asignación de recursos y mecanismos de seguimiento, esas acciones tienden a perder continuidad o eficacia.

La literatura contemporánea refleja una transición importante: la RSE simbólica —centrada en gestos aislados— va cediendo terreno frente a la RSE estratégica, que involucra integración con gobernanza, alineación con objetivos organizacionales y medición de resultados. Por ejemplo, Kargbo et al. (2025) identifican mediante un análisis bibliométrico que las prácticas de divulgación de RSE están migrando de enfoques puramente simbólicos hacia enfoques estratégicos y centrados en los stakeholders. Ese cambio implica que comunicar superficialmente acciones sociales ya no basta; las empresas deben demostrar coherencia, institucionalización y transparencia. En el plano estratégico, un estudio reciente de Ahmaro et al. (2025) sobre declaraciones de misión muestra que las compañías que integran elementos ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en sus misiones logran proyectar un compromiso estratégico con la sostenibilidad y refuerzan su legitimidad frente a los grupos de interés.

La evidencia empírica que vincula planificación estratégica y ejecución eficaz de la RSE está creciendo. En particular, Fatima et al. (2022) proponen un modelo de implementación de CSR que contiene fases como diagnóstico, definición de visión social, diseño estratégico, ejecución, comunicación y evaluación, y señalan que la ausencia de ese proceso estructurado reduce la escala y el impacto de los programas. En el ámbito de la innovación organizativa y valor sostenible; la capacidad de innovación, el aprendizaje organizacional y la participación de stakeholders median la relación entre iniciativas de RSE y creación de valor sostenible (Alshukri et al., 2024). En manufactura de alimentos y bebidas, Kapelko y Ortiz (2023) desarrollan enfoques más sofisticados de medición de indicadores compuestos de RSE, evidenciando diferencias en eficiencia regional y la necesidad de incorporar metodologías adaptadas al contexto. Además, investigaciones recientes demuestran que la planificación estratégica puede reforzar el desempeño ESG; un ejemplo fue encontrado en el análisis de las declaraciones institucionales de empresas palestinas, donde se detectó que incluir sostenibilidad en la misión fortalece la conexión entre estrategia y responsabilidad social (Aljebrini et al., 2025).

A pesar de estos avances, persisten vacíos: pocos estudios documentan cómo los mecanismos internos de planificación (presupuestos, comités, indicadores, responsables) influyen directamente en la eficacia del programa de RSE en empresas concretas; muchas investigaciones se concentran en grandes corporaciones o en ambientes desarrollados, y menos en empresas productivas de economías emergentes. En el sector agroexportador, dadas sus relaciones directas con comunidades rurales, proveedores locales y delicados balances ambientales, esos vacíos adquieren relevancia. Es común observar empresas que promueven programas sociales con buenas intenciones, pero sin seguimiento sistemático ni alineación estratégica, lo que obstaculiza su impacto real y sostenibilidad.

En ese escenario se plantea la pregunta principal que guía esta investigación: ¿cómo incide la planificación estratégica en la ejecución efectiva de programas de RSE en empresas agroexportadoras? Por ello, con la finalidad de dar respuesta a esta interrogante, el objetivo general del estudio consiste en analizar cómo la planificación estratégica contribuye a la ejecución efectiva de programas de RSE en una empresa agroexportadora. Este enfoque permite captar tanto las dimensiones estructurales como humanas del vínculo entre planificación y acción responsable.

Para fundamentar este enfoque empírico, se recurren a teorías y modelos relevantes. La teoría de creación de valor compartido (Porter & Kramer) sugiere que la RSE no debe verse como una externalidad sino como un componente intrínseco de la estrategia empresarial. Sobre esa base, el modelo de implementación de CSR —con sus etapas secuenciales— ofrece una hoja de ruta para comprender cómo una empresa puede estructurar sus iniciativas responsables. A su vez, la perspectiva de resiliencia organizacional, en la que la RSE estratégica se concibe como estímulo que promueve adaptabilidad y aprendizaje interno, refuerza la importancia de institucionalizar mecanismos para responder a crisis futuras. Igualmente, la integración de la RSE en sistemas de gestión organizacional (por ejemplo, sistemas que combinan calidad, medio ambiente y responsabilidad social) provee un marco operativo para que los programas sociales no operen en paralelo, sino en sinergia con procesos internos.

Conceptos centrales fortalecen este andamiaje teórico. La planificación estratégica se entiende aquí como el proceso formal mediante el cual una organización define misión, visión, objetivos estratégicos, diseñan estrategias, asigna recursos, establece responsables y mecanismos de control. La RSE se define como el conjunto de prácticas voluntarias y sistémicas que integran valores sociales, ambientales y éticos en la gestión empresarial con el objetivo de crear valor compartido entre la empresa y sus grupos de interés. La ejecución efectiva de programas de RSE se dimensiona como el grado en que las iniciativas planificadas se concretan conforme a metas, recursos, responsabilidades y evaluación de impacto, distinguiendo programas institucionalizados de acciones aisladas, y considerando la gobernanza social interna como el conjunto de mecanismos formales —comités, políticas, auditorías sociales— que regulan el proceso gerencial de la RSE.

En consecuencia, se plantea que la planificación estratégica es más que un complemento; es una herramienta clave para institucionalizar la RSE, asegurar su continuidad y medir su impacto real. A partir del diálogo entre literatura reciente y evidencia empírica local, el estudio aspira no sólo a aportar conocimiento sino también una propuesta operativa replicable en empresas agroexportadoras de contextos similares.

## **METODOLOGÍA**

El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, con predominio del componente cualitativo y apoyo de técnicas cuantitativas para la triangulación de los hallazgos. Este enfoque permitió comprender la incidencia de la planificación estratégica en la ejecución efectiva de programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no sólo desde la percepción estadística de los colaboradores, sino también desde la perspectiva interpretativa de los directivos y actores involucrados. La elección de un enfoque mixto responde a la necesidad de captar la complejidad de las dinámicas organizacionales, donde las variables estructurales (planes, procesos, indicadores) se combinan con elementos subjetivos como la motivación, el compromiso o la comunicación interna (Creswell & Clark, 2018). De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la integración de métodos permite generar evidencia más robusta, complementando la medición numérica con la comprensión profunda de los significados.

El diseño del estudio fue de tipo no experimental, transversal y descriptivo-correlacional, orientado a analizar las relaciones entre variables sin manipularlas. Se optó por este diseño porque el propósito fue examinar el grado de relación entre la planificación estratégica —como proceso administrativo formal— y la ejecución efectiva de los programas de RSE dentro de una organización en funcionamiento. Además, la temporalidad transversal permitió recoger la información en un solo momento, capturando el estado actual de la planificación y su incidencia en los resultados de la RSE. Según Sampieri et al. (2021), los diseños descriptivo-correlacionales permiten establecer asociaciones entre fenómenos organizacionales sin alterar el contexto, lo cual es pertinente en estudios de gestión empresarial.

La población estuvo conformada por los colaboradores administrativos y operativos de diferentes empresas, además de los directivos responsables de las áreas de planificación y responsabilidad social. Dado la cantidad de empresas a nivel local, se optó por un muestreo no probabilístico de tipo intencional, seleccionando a los participantes con base en su vinculación directa con los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de los programas de RSE. En total, participaron 35 colaboradores distribuidos entre mandos medios, técnicos y personal administrativo, y 4 directivos entrevistados en profundidad. Este tamaño de muestra resultó adecuado para obtener saturación teórica en los datos cualitativos y suficiente representación de percepciones en el componente cuantitativo (Guest et al., 2020). Todos los participantes fueron informados previamente del propósito del estudio y participaron de manera voluntaria.

La recolección de información se efectuó mediante dos instrumentos principales: una encuesta estructurada dirigida al personal de la empresa y una entrevista semiestructurada aplicada a los directivos. La encuesta se diseñó con base en la operacionalización de las variables “planificación estratégica” y “ejecución efectiva de programas de RSE”, las cuales se definieron a partir de la literatura revisada y de las normas ISO 26000 sobre responsabilidad social. Contiene 16 ítems distribuidos en escalas de Likert de cinco puntos (de “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”), que medían percepciones sobre la claridad de los objetivos institucionales, la comunicación interna, la existencia de indicadores de gestión, la asignación de recursos y la evaluación de los resultados sociales. La validez del instrumento fue revisada mediante juicio de expertos académicos, y su confiabilidad se comprobó con el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,89, considerado altamente confiable (Nunnally & Bernstein, 1994).

Por su parte, las entrevistas semiestructuradas se dirigieron a los responsables de planificación y RSE, y tuvieron como propósito profundizar en los procesos, retos y mecanismos de institucionalización de la responsabilidad social dentro de la empresa. El guión de entrevista incluyó preguntas abiertas orientadas a explorar los siguientes aspectos: presencia de una visión estratégica de la RSE, existencia de objetivos formales, asignación presupuestaria, mecanismos de seguimiento y evaluación, participación del personal, alianzas con la comunidad y percepción de impacto. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 25 minutos y se realizó en las instalaciones de cada empresa, en un ambiente que garantiza privacidad y confianza.

El procedimiento de campo se desarrolló en tres fases. En la primera, se gestionaron los permisos institucionales y se informó al personal sobre los objetivos de la investigación. En la segunda, se aplicaron las encuestas a los colaboradores, bajo supervisión directa del investigador, para asegurar la comprensión de los ítems y la honestidad en las respuestas. Finalmente, se llevaron a cabo las entrevistas en profundidad con los directivos, las cuales fueron grabadas con consentimiento y posteriormente transcritas para su análisis. La información recolectada fue organizada en matrices de categorización y en bases de datos cuantitativas para su procesamiento posterior.

El análisis de los datos se efectuó mediante estrategias complementarias de análisis cuantitativo y cualitativo. Para la información de las encuestas, se aplicó estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes) con el fin de identificar los patrones de percepción del personal sobre la planificación estratégica y la efectividad de los programas de RSE. En el caso de las entrevistas, se empleó el análisis temático como técnica principal de interpretación cualitativa. Esta metodología permitió identificar categorías recurrentes y patrones de sentido en las narrativas de los directivos (Braun & Clarke, 2019). El proceso se desarrolló en tres etapas: codificación inicial, categorización axial y definición de temas emergentes, utilizando un enfoque inductivo que permitió construir significados a partir de los testimonios sin imponer categorías previas. Para garantizar la validez de los hallazgos, se aplicó triangulación metodológica entre las fuentes cualitativas y cuantitativas, contrastando los resultados de los distintos instrumentos.

Las consideraciones éticas fueron tratadas con rigurosidad a lo largo de todo el proceso de investigación. Se garantizó el principio de confidencialidad, evitando la divulgación de información personal o corporativa sensible. Los participantes firmaron un consentimiento informado en el que se explicaba el propósito académico del estudio, la voluntariedad de su participación y la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin repercusiones. Asimismo, los datos fueron procesados únicamente con fines científicos y se almacenaron de manera segura. El diseño del estudio respetó los principios del Código de Ética de la American Psychological Association (APA, 2020), que promueve la integridad, la justicia y el respeto por los derechos de las personas.

## **RESULTADOS**

El presente apartado integra y amplía los resultados obtenidos del estudio cuyo objetivo fue analizar cómo la planificación estratégica contribuye a la ejecución efectiva de los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en una empresa agroexportadora. El análisis triangula información cuantitativa y cualitativa derivada de encuestas y entrevistas, lo que permitió identificar patrones de coherencia y discrepancias en torno a la planificación, comunicación interna, asignación de recursos y evaluación de resultados. Los hallazgos permiten comprender cómo la planificación estratégica se convierte en una herramienta clave para institucionalizar la RSE, promoviendo sostenibilidad y valor social.

**Tabla 1**

*Resultados generales de la encuesta aplicada al personal*

<b>Dimensión evaluada</b>	<b>Promedio (escala 1–5)</b>	<b>Desviación estándar</b>
Claridad de los objetivos institucionales	4.2	0.7
Comunicación interna sobre la RSE	3.8	0.8
Asignación de recursos financieros	3.5	0.9
Definición de indicadores de seguimiento	3.6	0.8
Participación del personal en programas de RSE	4.0	0.7
Evaluación de resultados de la RSE	3.7	0.8

**Fuente:** elaboración propia.

Los resultados cuantitativos reflejan una valoración positiva de la planificación estratégica en la ejecución de la RSE, con un promedio general de 3.8 sobre 5. Las dimensiones más destacadas fueron la claridad de los objetivos institucionales (4.2) y la participación del personal (4.0), evidenciando una apropiación de los lineamientos estratégicos. En contraste, los puntajes más bajos se observaron en la asignación de recursos financieros (3.5) y la definición de indicadores de seguimiento (3.6), lo que indica la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación y financiamiento para garantizar la sostenibilidad de los programas sociales.

## **Gráfico 1**

*Promedio de percepción por dimensión evaluada*

**Fuente:** elaboración propia.



### **Análisis cualitativo de las entrevistas**

El análisis cualitativo de las entrevistas semiestructuradas permitió identificar tres categorías principales que explican la relación entre la planificación estratégica y la efectividad de los programas de RSE: (1) planificación estratégica como herramienta de dirección institucional, (2) participación e involucramiento del personal, y (3) evaluación del impacto social y sostenibilidad. Los directivos coincidieron en que la planificación proporciona estructura, previsión y continuidad a las acciones de RSE, integrándolas a la gestión institucional y favoreciendo la participación del personal. Sin embargo, se reconocen limitaciones en la medición del impacto y en la asignación presupuestaria para su ejecución.

**Tabla 2**

*Categorías emergentes del análisis cualitativo*

<b>Categoría temática</b>	<b>Descripción sintetizada</b>
Planificación estratégica como herramienta de dirección	La planificación estratégica otorga estructura y coherencia a los programas de RSE, garantizando continuidad y alineación institucional.
Participación e involucramiento del personal	El involucramiento del personal refuerza la legitimidad y la eficacia de las acciones sociales, promoviendo el sentido de pertenencia.
Evaluación del impacto social y sostenibilidad	Existen carencias en la medición del impacto social debido a la falta de indicadores y auditorías, lo que limita la mejora continua.

**Fuente:** elaboración propia.

En conjunto, los resultados evidencian que la planificación estratégica tiene una influencia directa y positiva en la efectividad de los programas de RSE. Su implementación permite establecer objetivos claros, coordinar recursos, promover la participación del personal y garantizar la coherencia institucional. No obstante, la ausencia de indicadores de evaluación y la limitada asignación presupuestaria restringen su alcance pleno. Se concluye que la consolidación de un sistema de

monitoreo y evaluación, acompañado de una cultura de planificación participativa, permitirá evolucionar hacia un modelo de RSE más proactivo, sostenible y alineado con las metas institucionales.

## **DISCUSIÓN**

Los datos obtenidos muestran que la planificación estratégica juega un papel central en la ejecución efectiva de los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Este hallazgo concuerda con literatura reciente que subraya que la formalización de objetivos, la participación del personal y la claridad en los procesos institucionales aumentan la efectividad de las iniciativas sociales y ambientales (Gandrita et al., 2023; Kangas & Viljamaa, 2025). Los promedios más elevados en claridad de objetivos institucionales y participación del personal indican que los colaboradores perciben un alineamiento estratégico, lo que refuerza teorías que afirman que la alineación entre la estrategia corporativa y la RSE mejora la internalización de las prácticas sociales (Silva, & Cepeda, 2025; Cessaria & Bandiyono, 2024).

Sin embargo, los promedios más bajos en asignación de recursos financieros y definición de indicadores señalan brechas importantes que limitan la institucionalización plena de la RSE. Estos resultados empíricos reflejan lo que múltiples estudios recientes han documentado: que muchas organizaciones carecen de sistemas robustos de medición del impacto, lo cual reduce la capacidad de evaluación, retroalimentación y mejora continua (A systematic review of ESG indicators, 2025; Development Of Sustainability Key Performance Indicators, 2024). En particular, Silva et al. (2025) muestran que el uso del Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) apoya la integración de indicadores y la gestión estratégica sostenible, pero también advierte que muchas empresas aún lo emplean de forma parcial o superficial.

Además, el componente cualitativo revela que directivos ven la planificación estratégica como elemento clave para dotar de dirección institucional y continuidad a los programas de RSE. Esta percepción coincide con los hallazgos de “Linking corporate social responsibility to sustainability performance: a multicase study approach in Qatari companies” donde se comprobó que empresas que adoptan prácticas CSR integradas logran mejores desempeños sostenibles —sociales, ambientales y económicos— cuando la socialización interna es efectiva y cuando los mecanismos estructurales (objetivos formales; indicadores) están presentes (Discover Sustainability, 2024).

Asimismo, la implicación del personal emerge como una dimensión relevante, tanto en la encuesta como en las entrevistas. La literatura reciente resalta que la participación y comunicación interna no son solo medios, sino fines para construir compromiso institucional, legitimidad interna y continuidad (Kangas et al., 2025; Deploying Sustainability Through Employee Participation, 2023). En aquellos contextos donde el personal siente que las metas de RSE le son comunicadas claramente, con responsabilidades asignadas, donde hay visibilidad de resultados, la ejecución tiende a ser más constante.

Por otro lado, la debilidad en los mecanismos de evaluación y la falta de indicadores cuantificables tienen implicaciones graves, ya que limitan la capacidad gerencial de aprender del proceso y tomar decisiones informadas. Los resultados muestran que las actividades planificadas carecen de seguimiento formal adecuado, lo que se alinea con estudios que encuentran que, sin evaluación y seguimiento, la RSE puede mantenerse como discurso más que como práctica medible (Sistema Balanced Scorecard & Sustainability, 2024; Cessaria & Bandiyono, 2024). También se ve reflejado lo que se reporta en estudios de ESG, donde la ausencia de indicadores estándar reduce la comparabilidad y la transparencia (A systematic review of ESG indicators, 2025).

Estos hallazgos contribuyen al cuerpo de conocimiento al reforzar la idea de que no basta con tener voluntad institucional o iniciativas simbólicas de RSE; lo central es la formalización estratégica

(objetivos claros, indicadores, asignaciones presupuestarias) y su alineación con cultura organizacional y comunicación interna. Además, amplían los modelos de CSR/CSP (Corporate social responsibility / Corporate sustainability performance) al mostrar que la percepción interna de estructura —claridad de objetivos, participación— es tan importante como los recursos materiales y los indicadores externos.

En la gestión empresarial, estos resultados sugieren que las compañías que buscan efectividad en RSE deben:

- Crear y mantener un sistema de indicadores claros de seguimiento y evaluación, vinculados a sus objetivos estratégicos.
- Asegurar asignaciones presupuestarias explícitas para programas de RSE, no depender solo de fondos ad-hoc o voluntarios.
- Fomentar la comunicación interna y la participación del personal en todos los niveles para consolidar compromiso y legitimidad institucional.
- Incorporar procesos de retroalimentación y ajuste continuo para que la planificación no sea rígida, sino reactiva frente a los resultados.

Estas implicaciones son particularmente relevantes para empresas agroexportadoras, con relaciones estrechas con comunidades locales, cadenas productivas dependientes del entorno ambiental y necesidad de legitimación social.

El estudio también tiene limitaciones que conviene reconocer. En primera instancia, al tratarse de un estudio transversal, no se captura cómo la planificación estratégica y la ejecución de la RSE evolucionan en el tiempo ni los efectos de aprendizaje organizacional que podrían emerger en estudios longitudinales. Por otra parte, la muestra, limitada a 35 colaboradores y 4 directivos, aunque suficiente para saturación cualitativa y detección de patrones perceptuales, no representa necesariamente todas las dimensiones operativas de empresas agroexportadoras en distintos contextos geográficos o culturales. Finalmente, los resultados dependen de percepciones subjetivas cuando se usan encuestas y entrevistas, lo que puede introducir sesgos de deseabilidad social o de interpretación.

## **CONCLUSIÓN**

Los resultados evidenciaron que una estructura organizacional basada en objetivos claros, cronogramas definidos y responsabilidades específicas incrementa la coherencia y continuidad de los programas de Responsabilidad Social Empresarial. La planificación permite que las acciones sociales se integren dentro de la gestión institucional, dejando de ser actividades aisladas para convertirse en parte del modelo operativo y de sostenibilidad organizacional.

El estudio demostró que cuando los colaboradores comprenden los objetivos estratégicos y participan activamente en la ejecución de la RSE, se incrementa el compromiso institucional y la percepción de responsabilidad compartida. Esta participación mejora la ejecución, la comunicación interna y la aceptación de las iniciativas sociales, evidenciando que el factor humano es un componente esencial de la planificación efectiva.

Pese a la existencia de procesos planificados, los resultados reflejaron debilidades en la definición y uso de métricas para evaluar el impacto de las acciones de RSE. La falta de indicadores cuantificables y auditorías sociales impide medir resultados tangibles, afectando la transparencia y la mejora continua. Esta brecha destaca la necesidad de vincular la planificación con sistemas de monitoreo y evaluación alineados a los objetivos institucionales.

Las puntuaciones más bajas en esta dimensión reflejan que los programas de RSE enfrentan limitaciones presupuestarias, lo que repercute en su alcance y continuidad. Por tanto, la planificación

estratégica debe incluir la previsión financiera y la asignación de fondos específicos para garantizar que los proyectos sociales no dependan de recursos eventuales o donaciones externas.

En conjunto, los hallazgos indican que la consolidación de la planificación estratégica —mediante la incorporación de indicadores, sistemas de evaluación y participación colaborativa— favorece la evolución de la RSE desde un enfoque reactivo hacia un modelo institucionalizado. Esta transformación permitirá que las organizaciones generen valor compartido, equilibrando sus metas económicas con el bienestar social y ambiental de su entorno.

## REFERENCIAS


- A systematic review of ESG indicators and corporate performance: proposal for a conceptual framework. (2025). *Future Business Journal*, 11, 106. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00539-1>
- Adewole, O. (2024). The need for social equality from emerging patterns in business and costs towards environmental sustainability in a new paradigm shift. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9, 15. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00100-3>
- Aljebrini, A., Dogruyol, K., & Ahmaro, I. Y. Y. (2025). How Strategic Planning Enhances ESG: Evidence from Mission Statements. *Sustainability*, 17(2), 595. <https://doi.org/10.3390/su17020595>
- Alshukri, T., Seun Ojekemi, O., Öz, T., & Alzubi, A. (2024). The interplay of corporate social responsibility, innovation capability, organizational learning, and sustainable value creation: Does stakeholder engagement matter? *Sustainability*, 16(13), 5511. <https://doi.org/10.3390/su16135511>
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7.<sup>a</sup> ed.). APA.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Evaluating the UN Global Compact Communication on Progress as a CSR Benchmarking Tool. (2024). Ribeiro, L., Branco, M. C., & Chaves, C. *Systems*, 12(5), 146. <https://doi.org/10.3390/systems12050146>
- Fatima, T., et al. (2022). Corporate Social Responsibility (CSR) implementation: stages, drivers, and challenges. PMC. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8807959/>
- Gandrita, D. M., Gandrita, A., Rosado, D. P., & do Carmo, M. d. (2023). Environmental sustainability for strategic planning effectiveness and organizational improvement. *Sustainability*, 15(8), 6774. <https://doi.org/10.3390/su15086774>
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLOS ONE*, 15(5), e0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Kangas, E., Joensuu-Salo, S., & Viljamaa, A. (2025). Is CSR a solution for crisis? Assessing the impact of three CSR dimensions on SME performance in the Nordic context. *Baltic Journal of Management*, 20(6), 1-19. <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2024-0156>
- Kapelko, M., & Ortiz, L. (2023). Extending the measurement of composite indicators towards a non-convex approach: Corporate social responsibility for the food and beverage manufacturing industry. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.05571>
- Kargbo, U., Terrence, B., & Palmer, T. B. (2025). Redefining corporate social responsibility: The role of strategic communication practices. *Sustainability*, 17(9), 4226. <https://doi.org/10.3390/su17094226>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Obvius Cessaria, A. M., & Bandiyono, A. (2024). Development of sustainability key performance indicators (KPIs): A systematic literature review. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 5(4), 1112. <https://doi.org/10.38142/ijesss.v5i4.1112>

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Silva, A., Maldonado, I., da Silva, M., & Cepeda, C. (2025). Sustainability Balanced Scorecard: Systematic literature review. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(6), 324. <https://doi.org/10.3390/jrfm18060324>

Tuan Sharifah Azura Binti Tuan Zaki, & Ahmad, M. F. (2021). The relationship between CSR, strategic planning and sustainability. *IJRSI*.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .