



Sección: Artículo original

Autor magali_adam@hotmail.com

Editor: Mirtha Villagra – Facultad de Economía y Empresa Universidad del Norte

Recibido: 07/04/ 2026

Aceptado: 08/06/2026

Recibido en versión modificada:
21/07/2026

Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons “CCBY4.0”.



Declaración de conflicto: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Como citar:

Rejame Adan , M. (2026). *Conocimiento, prácticas y modelo de implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en agroindustrias de Nueva Toledo, Caaguazú (Paraguay)*. *Revista UniNorte de Economía y Empresa (RUNEYE)*, 3(1), 04-24.

Conocimiento, prácticas y modelo de implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en agroindustrias de Nueva Toledo, Caaguazú (Paraguay)

Knowledge, practices, and implementation model of Corporate Social Responsibility in agribusiness firms of Nueva Toledo, Caaguazú (Paraguay)

¹ – Magali
Rejame Adam



¹ Universidad Columbia del Paraguay, Sede 25 de Mayo – Paraguay

Resumen

Introducción: la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha consolidado como un elemento dinamizador de la competitividad y la sostenibilidad organizacional, en especial en sectores que dependen fuertemente del uso de recursos naturales y de mano de obra, como es el caso del sector agroindustrial. En Paraguay, y de forma más acentuada en localidades del interior del país como Nueva Toledo (Departamento de Caaguazú), la evidencia empírica sobre el grado de conocimiento, valoración y aplicación de la RSE en empresas agroindustriales continúa siendo escasa.

Objetivo: analizar el grado de conocimiento y valoración que las empresas agroindustriales de Nueva Toledo (Caaguazú) tienen sobre la RSE, identificar los factores que motivan su incorporación y proponer un modelo de implementación de acciones estratégicas de RSE adaptado al contexto agroindustrial local.

Método: estudio con enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y diseño no experimental transversal. La población estuvo constituida por 11 empresas agroindustriales de Nueva Toledo y su

personal directivo, administrativo y operativo; se aplicó un cuestionario estructurado (13 ítems, escala Likert de cinco puntos) validado mediante Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,860$), complementado con análisis documental. Se obtuvieron 67 respuestas válidas del personal y la totalidad de los 11 responsables empresariales. Se emplearon estadísticos descriptivos y pruebas de independencia mediante Chi-cuadrado, con el fin de verificar si existe relación entre el conocimiento que se tiene sobre la RSE y la manera en que esta se valora y percibe en términos de transparencia dentro de la organización.

Resultados: el 74,3 % de los encuestados manifestó un conocimiento alto o muy alto del término RSE; el 80,3 % asoció fuertemente la RSE con el cuidado del medioambiente y el 87,9 % con la ayuda a la comunidad. Las pruebas de Chi-cuadrado evidenciaron que el nivel de conocimiento sobre RSE se relaciona de manera estadísticamente significativa con la percepción de responsabilidad social y transparencia organizacional ($\chi^2 = 206,681$; gl = 16; $p < 0,001$) y con la ética organizacional percibida ($\chi^2 = 183,260$; gl = 16; $p < 0,001$). Sin embargo, únicamente una minoría de las empresas cuenta con manuales o protocolos formalizados de RSE, y la inversión reportada se sitúa en torno al 1 % de las utilidades anuales.

Conclusiones: existe un conocimiento consolidado, pero una implementación aún incipiente y no formalizada de la RSE entre las agroindustrias estudiadas. Se propone un modelo de implementación estructurado en cuatro ejes (gobernanza y ética, calidad de vida laboral, vinculación comunitaria y gestión ambiental) que puede orientar la formalización de la RSE en pequeñas y medianas empresas agroindustriales de economías en desarrollo.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial; agroindustria; transparencia organizacional; ética empresarial; modelo de implementación; Paraguay.

Abstract

Background: Corporate Social Responsibility (CSR) has increasingly positioned itself as a key contributor to competitiveness and long-term organizational sustainability, especially within sectors that depend heavily on natural resources and labor, such as agribusiness. Within Paraguay, and even more so in inland towns like Nueva Toledo, in the Caaguazú Department, empirical data on how well CSR is understood, valued, and put into practice among agribusiness firms remain limited.

Objective: to analyze the degree of knowledge and appraisal that agribusiness companies in Nueva Toledo (Caaguazú) hold regarding CSR, to identify the factors that motivate its adoption, and to propose an implementation model of strategic CSR actions adapted to the local agribusiness context.

Methods: This research followed a quantitative, descriptive approach with a non-experimental, cross-sectional design. It involved 11 agribusiness companies based in Nueva Toledo, together with their managers, administrative employees, and operational staff. A structured questionnaire (13 items, five-point Likert scale) validated through Cronbach's alpha ($\alpha = 0.860$) was applied, complemented with documentary analysis. Sixty-seven valid staff responses were obtained, together with responses from all 11 company representatives. Data were examined using descriptive statistics along with Chi-square independence tests to determine whether CSR knowledge was associated with how respondents perceived organizational appraisal and transparency.

Results: 74.3% of respondents reported high or very high knowledge of the term CSR; 80.3% strongly associated CSR with environmental care and 87.9% with community support. Chi-square tests showed a statistically significant association between CSR knowledge and perceived organizational social responsibility/transparency ($\chi^2 = 206.681$; $df = 16$; $p < .001$) and between CSR knowledge and perceived organizational ethics ($\chi^2 = 183.260$; $df = 16$; $p < .001$). Nevertheless, only a minority of firms had formalized CSR manuals or protocols, and reported investment remained around 1% of annual profits.

Conclusions: knowledge of CSR is well established, but its implementation among the studied agribusiness firms remains incipient and largely informal. A four-axis implementation model governance and ethics, quality of work life, community engagement, and environmental management is proposed to guide the formalization of CSR in small and medium agribusiness enterprises in developing economies.

Keywords: corporate social responsibility; agribusiness; organizational transparency; business ethics; implementation model; Paraguay.

1. Introducción

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha transitado, en las últimas siete décadas, desde una noción filantrópica y voluntarista hacia un componente estratégico de la gestión organizacional (Bowen, 1953; Carroll, 1991; Freeman, 1984). Bajo esta perspectiva, la RSE puede entenderse, en términos generales, como el compromiso ético y voluntario que asumen las organizaciones para operar de forma sostenible, considerando el impacto de sus decisiones sobre los trabajadores, la comunidad y el medioambiente (Cuevas, 2011; Fernández, 2009; Gilli, 2011; Martínez, 2010). La literatura contemporánea coincide en que las empresas no operan de forma aislada de la sociedad que las rodea, sino que sus decisiones productivas, laborales y comerciales generan externalidades sobre los trabajadores, las comunidades y el medioambiente (Orlitzky et al., 2003). Esta perspectiva relacional, sustentada en la teoría de los grupos de interés (stakeholder theory) de Freeman (1984), ha sido progresivamente incorporada por organismos de normalización internacional, entre ellos la norma ISO 26000 (ISO, 2010), que ofrece lineamientos voluntarios para integrar la responsabilidad social en organizaciones de cualquier tamaño y sector. En años recientes, la investigación sobre RSE ha experimentado un notable crecimiento cuantitativo, tanto en volumen de publicaciones como en diversidad metodológica. Revisiones sistemáticas y meta-analíticas recientes documentan una consolidación del campo: Velte (2022) sintetizó los principales meta-análisis publicados sobre RSE, evidenciando una relación consistente y positiva entre las prácticas de responsabilidad social y variables de desempeño organizacional, mientras que Oduro et al. (2022), en un meta-análisis específico sobre pequeñas y medianas empresas (PyME) basado en 57 estudios independientes y 66 741 empresas, confirmaron que las acciones de RSE de orientación social, económica y ambiental inciden de manera positiva y significativa sobre el desempeño financiero y no financiero de estas organizaciones, siendo el componente social el de mayor efecto relativo. En la misma línea, la revisión sistemática de Mora Ortega et al. (2025), basada en 62 artículos indexados en Web of Science, constató un crecimiento sostenido de la producción científica sobre RSE y sostenibilidad económica en PyME entre los años 2000 y 2023, identificando líneas temáticas emergentes vinculadas a la divulgación, la gestión y el contexto organizacional de la RSE.

El sector agroindustrial reviste un interés particular para el estudio de la RSE debido a su relación directa con el uso intensivo de recursos naturales, la generación de empleo rural y su papel en las economías regionales de países en desarrollo (Cordova-Buiza et al., 2021). No obstante, revisiones sistemáticas recientes han señalado que la producción académica sobre RSE en el sector agroindustrial latinoamericano es todavía escasa en comparación con otros sectores económicos, y que buena parte de los estudios disponibles se concentra en pocos países de la región (D'Amato Herrera, 2013; Mello et al., 2021). Estudios de caso más recientes, como el desarrollado en una empresa agroindustrial azucarera, han documentado limitaciones similares de formalización de la RSE hacia la comunidad, entre ellas la escasa oferta de capacitación y la débil divulgación de oportunidades laborales locales (Rodríguez Reyes et al., 2023), mientras que una revisión sobre ética empresarial y sostenibilidad en la agroindustria latinoamericana identificó una brecha

persistente entre el discurso corporativo en materia ambiental, social y de gobernanza (ESG) y su implementación operativa efectiva, fenómeno descrito en la literatura como decoupling (Suescum Coelho et al., 2026).

En Paraguay, la agroindustria constituye uno de los pilares de la economía nacional, particularmente en departamentos del interior como Caaguazú, donde numerosas pequeñas y medianas empresas vinculadas a la producción y comercialización de granos, insumos agropecuarios y servicios conexos operan sin marcos normativos obligatorios de RSE. Cabe señalar que, en el ámbito legislativo paraguayo, un proyecto de ley específico sobre responsabilidad social empresarial fue rechazado por el Congreso Nacional en 2016, lo que ha dejado la adopción de la RSE al ámbito estrictamente voluntario de cada organización (véase el apartado 4.4). Este vacío normativo es consistente con lo observado en otras economías latinoamericanas de ingreso medio, donde la adopción de la RSE por parte de las PyME responde antes a mecanismos de legitimación institucional normativos y miméticos que a exigencias regulatorias coercitivas (Balzano et al., 2025; Pérez Arenas, 2022). En este contexto, estudios recientes realizados en distintas localidades paraguayas evidencian niveles heterogéneos de conocimiento, formalización y percepción de la RSE, tanto en organizaciones con fines de lucro como sin fines de lucro (Cuevas Núñez et al., 2022; Rodas Ortega, 2025; Rolón Brítez, 2024).

A pesar de este creciente interés, no se han identificado estudios previos centrados específicamente en las empresas agroindustriales del distrito de Nueva Toledo, Departamento de Caaguazú, lo que constituye un vacío de conocimiento relevante dado el peso económico y social de dicho sector en la región. El presente artículo, derivado de una investigación doctoral en Administración, busca cubrir este vacío mediante el análisis del grado de conocimiento y valoración de la RSE entre las agroindustrias de Nueva Toledo, la identificación de los factores que motivan su incorporación, y la formulación de un modelo de implementación de acciones estratégicas de RSE adaptado a las particularidades de pequeñas y medianas empresas agroindustriales de economías en desarrollo. El aporte del estudio es doble: por un lado, ofrece evidencia empírica primaria sobre un territorio y un segmento productivo escasamente representados en la literatura científica internacional (Mello et al., 2021; Mora Ortega et al., 2025); por otro, traduce dicha evidencia en un modelo de implementación operacionalizable, orientado a empresas con recursos administrativos limitados.

1.1 Preguntas y objetivos de investigación

Pregunta general: ¿cuál es el grado de conocimiento y valoración que las empresas agroindustriales ubicadas en Nueva Toledo, Departamento de Caaguazú, tienen sobre la Responsabilidad Social Empresarial?

De esta pregunta general se derivan las siguientes preguntas específicas: (a) ¿cuáles son los beneficios que conlleva implementar un proceso de gestión de RSE en las agroindustrias de Nueva Toledo?; (b) ¿cómo lograr que las empresas tomen conciencia de las acciones necesarias para un modelo sustentable en lo económico, social y ambiental?; (c) ¿cuál es la percepción actual de las empresas sobre la RSE y qué prácticas empresariales desarrollan al respecto?; (d) ¿qué factores

motivan a las empresas de Nueva Toledo a incorporar medidas de RSE en sus estrategias? En correspondencia, el objetivo general del estudio fue analizar el grado de conocimiento y valoración que las empresas agroindustriales de Nueva Toledo tienen sobre la RSE. Los objetivos específicos fueron: (1) conocer los beneficios que conlleva implementar un proceso de gestión de RSE; (2) establecer cómo las empresas dimensionan las acciones necesarias para un modelo sustentable económico, social y ambiental; (3) identificar la percepción actual de las empresas sobre la RSE y sus prácticas asociadas; (4) analizar los factores que motivan la incorporación de medidas de RSE; y (5) proponer un modelo de implementación de acciones estratégicas de RSE para empresas agroindustriales.

2. Marco teórico y estado del arte

2.1 Evolución conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial

El origen formal del concepto de RSE suele atribuirse a Bowen (1953), reconocido como pionero de la responsabilidad social corporativa, quien entendía que los empresarios debían orientar sus políticas, decisiones y cursos de acción hacia lo que resultara deseable conforme a los fines y valores que la sociedad sostiene. Durante las décadas de 1960 y 1970, el concepto se vio impulsado por movimientos sociales vinculados a los derechos civiles, los derechos del consumidor y la conservación ambiental, hasta consolidarse en el modelo piramidal propuesto por Carroll (1991), que distingue cuatro niveles de responsabilidad económica, legal, ética y filantrópica jerárquicamente relacionados entre sí. Esta perspectiva ha sido complementada por enfoques que vinculan la RSE con la ventaja competitiva sostenible de las organizaciones, en el entendido de que la inversión social y ambiental no es incompatible con la búsqueda de rentabilidad, sino que puede constituirse en una fuente diferenciadora frente a la competencia (Momborg, 2007; Reyno, 2007; Tamayo, 2009).

Desde la perspectiva de la administración general, autores clásicos como Koontz et al. (2008) sitúan la responsabilidad social dentro de la función directiva y de gobernanza de la organización, entendida como el compromiso de la alta dirección con el entorno en el que opera, mientras que, desde la gestión del talento humano, Chiavenato (2007) enfatiza el papel de las condiciones laborales y del bienestar del personal como una de las dimensiones internas fundamentales de la responsabilidad social corporativa, dimensión especialmente relevante para el eje de calidad de vida laboral del modelo propuesto en el apartado 6 de este artículo. Complementariamente, desde la ética empresarial, Cortina (2003) sostiene que la responsabilidad social no puede reducirse a una estrategia de reputación corporativa, sino que debe fundamentarse en una cultura organizacional de valores compartidos entre la empresa y sus grupos de interés, postura que converge con las definiciones ofrecidas por Canessa y García (2007) y por Gilli (2011) en torno a la RSE como el conjunto de compromisos éticos, legales y voluntarios que la organización asume frente a la sociedad.

Paralelamente, la teoría de los grupos de interés de Freeman (1984) desplazó el foco desde una visión centrada exclusivamente en los accionistas (shareholder view) hacia una perspectiva que reconoce a trabajadores, proveedores, clientes, comunidades y el Estado como actores legítimos cuyos intereses la organización debe considerar en su gestión estratégica. Esta perspectiva relacional resulta especialmente pertinente para el sector agroindustrial, en el cual la empresa mantiene vínculos estrechos y cotidianos con la comunidad aledaña y con el entorno natural del que obtiene sus insumos productivos.

2.2 RSE, teoría institucional y desempeño en pequeñas y medianas empresas

La incorporación de prácticas de RSE en pequeñas y medianas empresas (PyME) presenta particularidades que la distinguen de la experiencia de las grandes corporaciones, principalmente por las limitaciones de recursos administrativos, financieros y de personal especializado con que estas organizaciones cuentan (Mora Ortega et al., 2025). La evidencia meta-analítica más reciente disponible confirma, no obstante, que la relación entre RSE y desempeño empresarial en el segmento PyME es positiva y estadísticamente significativa: a partir de 57 estudios independientes que reúnen más de 66 000 empresas, Oduro et al. (2022) encontraron que las acciones de RSE de orientación social, económica y ambiental influyen favorablemente tanto en el desempeño financiero como en el no financiero de las PyME, siendo el efecto de las iniciativas sociales el de mayor magnitud relativa, y que dicha asociación se ve moderada por factores contextuales —como el sector y la región de estudio y metodológicos. Estos hallazgos son coherentes con la síntesis de meta-análisis realizada por Velte (2022), quien documentó una tendencia consistente hacia asociaciones positivas entre RSE y desempeño organizacional en la literatura internacional acumulada durante las últimas dos décadas.

Desde una perspectiva teórica complementaria, la teoría institucional ofrece un marco explicativo particularmente útil para comprender por qué las PyME adoptan o no prácticas de RSE en ausencia de mandatos regulatorios estrictos. De acuerdo con esta perspectiva, la legitimidad organizacional se construye a través de tres tipos de presiones isomórficas: coercitivas (derivadas de la regulación estatal), normativas (derivadas de estándares profesionales y sectoriales) y miméticas (derivadas de la imitación de prácticas de organizaciones consideradas exitosas o legítimas) (Pérez Arenas, 2022). La revisión sistemática de Balzano et al. (2025) sobre la aplicación de la teoría institucional en el contexto de las PyME confirma que estos factores institucionales, tanto formales como informales, moldean de manera significativa el comportamiento estratégico de este tipo de organizaciones, incluyendo sus decisiones en materia de sostenibilidad. En contextos como el paraguay, donde como se detalla en el apartado 4.4 un proyecto de ley específico sobre RSE fue archivado en 2016, cabe esperar que la adopción de prácticas de responsabilidad social entre las agroindustrias responda predominantemente a presiones normativas y miméticas, más que a exigencias coercitivas, hipótesis que resulta coherente con los hallazgos empíricos presentados en

el apartado 5 de este artículo.

2.3 Marcos normativos y de gestión: la norma ISO 26000

La norma ISO 26000:2010 (ISO, 2010) constituye actualmente la guía internacional de referencia para la integración de la responsabilidad social en organizaciones de cualquier naturaleza, tamaño o sector, tanto público como privado. A diferencia de otras normas ISO de sistemas de gestión, su enfoque no es certificable y privilegia el desarrollo de siete ejes centrales: la gobernanza de la organización, los derechos humanos, las condiciones laborales, el cuidado ambiental, las prácticas operativas justas, la atención a los consumidores, y el involucramiento y aporte al desarrollo de la comunidad. Diversos estudios en el contexto paraguayo han empleado este marco normativo como referencia teórica para el diseño de instrumentos de diagnóstico de RSE en pequeñas y medianas empresas (Rolón Brítez, 2024). Un informe de referencia elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo sobre la RSE en la región documentó, ya hace más de una década, la heterogeneidad de las prácticas de responsabilidad social entre países y sectores latinoamericanos, así como la necesidad de fortalecer los marcos institucionales de apoyo a su adopción por parte de las empresas de menor tamaño (Vives & Peinado-Vara, 2011); como se expone en el apartado siguiente, esta necesidad, lejos de haberse resuelto, sigue vigente en la evidencia más reciente.

2.4 Evidencia empírica: RSE en el sector agroindustrial y en Latinoamérica

La producción científica sobre RSE en agroindustria, si bien creciente, continúa siendo comparativamente reducida frente a la existente para sectores manufactureros o de servicios. Una revisión sistemática basada en la base de datos Scopus identificó únicamente 44 artículos específicos sobre RSE en agronegocios a nivel mundial, de un universo de 14 720 documentos sobre RSE en general, de los cuales solo tres correspondían a estudios realizados en América Latina (Mello et al., 2021), lo que subraya tanto la relevancia como la escasez de evidencia regional sobre el tema. En la misma línea, estudios realizados en el contexto peruano han documentado que las acciones de RSE en agroindustria contribuyen al desarrollo comunitario sostenible cuando se articulan de manera intencional con las necesidades locales (Cordova-Buiza et al., 2021).

En el ámbito latinoamericano en general, revisiones de la producción académica sobre RSE y desarrollo han señalado una creciente diversificación temática, aunque persisten vacíos relativos a sectores productivos específicos, como el agroindustrial, y a economías de menor tamaño relativo, como la paraguaya (D'Amato Herrera, 2013). Estudios sobre pequeñas y medianas empresas en otros contextos latinoamericanos han encontrado, además, una relación positiva aunque moderada entre la implementación de prácticas de RSE y determinados resultados empresariales, lo que refuerza el argumento de que la RSE no es incompatible con la rentabilidad, sino que puede constituir una fuente de ventaja competitiva de mediano y largo plazo (Hernández Perlines & Sánchez-Infante, 2016; Orlitzky et al., 2003).

La evidencia más reciente confirma que las brechas identificadas hace una década persisten. Un estudio de caso sobre una empresa agroindustrial azucarera identificó deficiencias en la formalización de la RSE hacia la comunidad, en particular en materia de capacitación, divulgación de oportunidades laborales y conservación del entorno productivo (Rodríguez Reyes et al., 2023), mientras que una revisión sobre ética empresarial y sostenibilidad en la agroindustria latinoamericana identificó tres tensiones estructurales recurrentes: una brecha entre el discurso corporativo ESG y su implementación operativa efectiva (decoupling), una paradoja de sostenibilidad que tiende a excluir a los pequeños productores mediante esquemas de certificación de costo relativo elevado, y limitaciones persistentes en los mecanismos de rendición de cuentas frente a las comunidades locales (Suescum Coelho et al., 2026). Estos hallazgos convergen de manera notable con el patrón identificado en el presente estudio (véanse los apartados 4.2 y 5), en el cual el conocimiento conceptual elevado de la RSE convive con una formalización organizacional todavía incipiente.

2.5 RSE en el contexto paraguayo

La evidencia empírica paraguaya sobre RSE, aunque incipiente, ha crecido en los últimos años. Estudios recientes en organizaciones no gubernamentales han evaluado la importancia percibida de las acciones de RSE por parte de sus beneficiarios directos (Cuevas Núñez et al., 2022), mientras que investigaciones en empresas privadas adheridas a iniciativas internacionales como el Pacto Global han explorado la relación entre las dimensiones de la RSE y la percepción de rentabilidad desde la óptica de los propios colaboradores (Rodas Ortega, 2025). En el sector comercial del interior del país, estudios exploratorios han documentado un alto desconocimiento de la RSE entre clientes y funcionarios, así como la ausencia de su formalización dentro de las organizaciones estudiadas, lo cual motivó el diseño de modelos óptimos de RSE ajustados al contexto local (Rolón Brítez, 2024). En el sector agrícola, por su parte, se ha propuesto analizar la adopción de la RSE desde la teoría institucional, entendiendo dicha adopción como un proceso de legitimación frente a presiones normativas, coercitivas y miméticas del entorno organizacional (Pérez Arenas, 2022).

No obstante estos avances, la revisión de literatura no permitió identificar estudios previos centrados específicamente en agroindustrias del distrito de Nueva Toledo, Departamento de Caaguazú, lo que constituye el principal vacío de conocimiento que este estudio busca atender.

3. Materiales y métodos

3.1 Tipo, diseño y enfoque

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y un diseño no experimental transversal, ya que los datos fueron recogidos en un solo momento temporal. La estrategia metodológica combinó, en una primera fase, una revisión bibliográfica y documental

(memorias institucionales, normativa nacional y registros de inversión social de las empresas) y, en una segunda fase, un estudio de campo mediante encuesta estructurada aplicada de manera presencial (método cara a cara) en cada una de las empresas participantes. Este diseño secuencial permitió contrastar la información declarada por el personal encuestado con evidencia documental y observacional disponible en cada organización, favoreciendo un mayor grado de robustez interpretativa de los resultados.

3.2 Población y muestra

La población estuvo constituida por 11 empresas agroindustriales del distrito de Nueva Toledo, Departamento de Caaguazú (Agro Toledo, Cargill filial Nueva Toledo, Farmer Green, Transagro filial Nueva Toledo, Agro Ferretería Toledo, Auto Repuestos e Insumos Silva, Sul América, Planagro, Ferretería Zimmer, Tornería Agrícola MTA y Transportadora VM). Dado el tamaño reducido de la población, se optó por un censo (muestreo no probabilístico intencional) de la totalidad de las empresas para el cuestionario dirigido a propietarios y personal directivo. Para el cuestionario dirigido al personal administrativo y operativo se aplicó un muestreo estratificado proporcional por empresa, obteniéndose 67 respuestas válidas. La inclusión de la totalidad de la población de empresas en lugar de una muestra probabilística resulta congruente con el reducido tamaño del universo de estudio y con la naturaleza exploratoria de la investigación en un territorio no abordado previamente por la literatura científica.

3.3 Instrumento y confiabilidad

Se diseñaron dos cuestionarios estructurados con escalas de respuesta tipo Likert de cinco puntos: uno dirigido a los propietarios y al personal administrativo, y otro dirigido al personal de campo y planta directamente vinculado al proceso productivo. El instrumento aplicado al personal constó de 13 ítems referidos al conocimiento, valoración y percepción de la RSE, la transparencia organizacional y la ética empresarial. La fiabilidad del instrumento se calculó a través del coeficiente Alfa de Cronbach sobre una submuestra inicial de 30 respuestas, obteniéndose un valor de 0,860, considerado bueno de acuerdo con los criterios de interpretación de George y Mallery (2003), según los cuales valores superiores a 0,8 indican una confiabilidad adecuada del instrumento (Tabla 1).

Coeficiente Alfa	Interpretación
> 0,9	Excelente
> 0,8	Bueno
> 0,7	Aceptable
> 0,6	Cuestionable
> 0,5	Pobre
< 0,5	Inaceptable

Tabla 1. Escala de interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach, según los criterios de George y Mallery (2003).

3.4 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas empleadas fueron la encuesta principal instrumento de recolección directa de la información sobre las variables de estudio y el análisis documental, orientado a recabar información de fuentes secundarias (memorias anuales de las empresas y normativa nacional vigente sobre RSE). Adicionalmente, se elaboró un registro documental fotográfico y audiovisual de acciones de RSE observables en las empresas participantes, empleado como fuente de triangulación cualitativa de los resultados cuantitativos.

3.5 Variables de estudio

Se definieron tres variables principales: Responsabilidad Social (variable independiente, referida al compromiso que asume la organización para cumplir plenamente su propósito, tanto puertas adentro como en su relación con el entorno), Transparencia organizacional y Ética organizacional (variables dependientes), operacionalizadas a través de indicadores de nivel de conocimiento, grado de acuerdo y percepción de aplicación práctica.

3.6 Análisis de datos

El procesamiento estadístico se realizó con el software IBM SPSS Statistics v.25. Se emplearon estadísticos descriptivos (frecuencias y porcentajes) para caracterizar las respuestas, y la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para contrastar la independencia/asociación entre el nivel de conocimiento de la RSE y (a) la percepción del proceso de RSE en la organización, y (b) la percepción de transparencia organizacional en decisiones con impacto social y ambiental. Se estableció un nivel de significación estadística de $\alpha = 0,05$.

3.7 Consideraciones éticas

Se informó a las personas encuestadas sobre los fines exclusivamente académicos del estudio, garantizándose la confidencialidad y el anonimato de las respuestas, así como el manejo ético de la información recabada, en línea con los principios generales de investigación con participantes humanos en ciencias sociales.

4. Resultados

4.1 Conocimiento y asociación conceptual de la RSE

Del total de 67 personas encuestadas, el 45,5 % declaró un conocimiento muy alto del término Responsabilidad Social, el 28,8 % un conocimiento alto, el 21,2 % un conocimiento medio, y únicamente el 4,5 % un conocimiento bajo o muy bajo, lo que evidencia un nivel de familiaridad conceptual elevado entre el personal de las agroindustrias estudiadas (Tabla 2).

Nivel de conocimiento	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy alto	30	45,5
Alto	19	28,8
Medio	14	21,2
Bajo	3	3,0
Muy bajo	1	1,5
Total	67	100,0

Tabla 2. Grado de conocimiento del término Responsabilidad Social Empresarial (n = 67). Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la asociación conceptual, el 87,9 % de los encuestados se mostró total o parcialmente de acuerdo en vincular la RSE con la ayuda a la comunidad, y el 80,3 % la asoció totalmente de acuerdo con el cuidado del medioambiente y el entorno donde vive, siendo esta última la dimensión con mayor grado de consenso (Tabla 3). En contraste, la asociación de la RSE con “hacerse cargo de los problemas de la sociedad” presentó una dispersión de opiniones considerablemente mayor, con un 30,3 % de respuestas en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que el personal encuestado distingue entre la RSE como colaboración complementaria y la RSE como sustituto de las funciones del Estado.

Dimensión asociada a la RSE	Totalmente/De acuerdo (%)	Indiferente (%)	En desacuerdo/Totalmente en desacuerdo (%)
Ayuda a la comunidad	87,9	10,6	1,5
Hacerse cargo de problemas sociales	51,5	18,2	30,3
Calidad de vida laboral	63,6	18,2	30,3*
Cuidado del medioambiente	92,4	7,6	0,0
Respeto al principio de legalidad	84,7	15,2	0,0

Tabla 3. Grado de acuerdo con distintas dimensiones asociadas conceptualmente a la RSE. (*) Nota: en el ítem de calidad de vida laboral la muestra reportó un caso adicional de inconsistencia entre frecuencias y porcentajes en el instrumento original, por lo que el valor debe interpretarse como referencial. Fuente: elaboración propia.

4.2 Prácticas y compromiso organizacional declarado

El 45,5 % de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en que los objetivos de su organización trascienden los intereses inmediatos de propietarios, clientes y proveedores para incorporar objetivos orientados a la comunidad, mientras que un 27,3 % adicional se mostró de acuerdo, sumando un 72,8 % de percepción favorable. No obstante, únicamente una minoría de las empresas consultadas dispone de manuales o protocolos formalizados de RSE; la mayoría de las prácticas identificadas apoyo al transporte de egresados de instituciones educativas locales, acciones de reforestación y cuidado ambiental, y colaboración eventual con instituciones de la comunidad responden a iniciativas informales y no sistematizadas.

Respecto de la inversión declarada, las empresas consultadas reportaron destinar en promedio un 1 % de sus utilidades anuales a acciones vinculadas con la sostenibilidad ambiental y el apoyo a instituciones educativas de la región, si bien se identificaron heterogeneidades relevantes entre empresas: mientras algunas organizaciones declararon un porcentaje fijo sobre utilidades, otras señalaron aportes de montos fijos anuales cuya representatividad relativa sobre sus balances resultó marginal.

4.3 Asociación estadística entre conocimiento de la RSE, transparencia y ética organizacional

Se utilizaron pruebas de Chi-cuadrado de Pearson con el propósito de evaluar la hipótesis de independencia entre el grado de conocimiento del término RSE y dos variables organizacionales: (a) la percepción del proceso de responsabilidad social empresarial actualmente instalado en la organización, y (b) la percepción de transparencia organizacional en decisiones con impacto social y ambiental. En ambos casos se rechazó la hipótesis nula de independencia (Tabla 4).

Contraste	χ^2 de Pearson	gl	p	Decisión
Conocimiento de RSE $\times$ Proceso de RSE en la organización	206,681	16	< 0,001	Se rechaza H0; existe asociación
Conocimiento de RSE $\times$ Transparencia/ética organizacional	183,260	16	< 0,001	Se rechaza H0; existe asociación

Tabla 4. Resultados obtenidos en las pruebas de independencia mediante Chi-cuadrado ($n = 67$; $\alpha = 0,05$). Fuente: elaboración propia a partir de los resultados generados en IBM SPSS Statistics v.25.

Estos resultados indican que, a mayor conocimiento declarado del concepto de RSE, mayor es también la percepción favorable respecto del proceso de RSE instalado en la organización y de su nivel de transparencia y comportamiento ético frente a la sociedad y el medioambiente. Cabe

señalar, no obstante, que ambas pruebas presentaron un porcentaje elevado de casillas con recuento esperado inferior a 5 (76,0 % en ambos casos), lo cual constituye una limitación técnica del análisis inferencial asociada al tamaño muestral, y que se discute en el apartado de limitaciones.

4.4 Marco normativo y comparación entre empresas

El análisis documental permitió constatar que, en el ámbito legislativo nacional, un proyecto de ley específico sobre RSE fue aprobado inicialmente por la Cámara de Diputados en 2015, mas fue posteriormente rechazado por la Cámara de Senadores (Resolución N.º 1083) y archivado en 2016 (Resolución N.º 2254), de modo que la adopción de la RSE en Paraguay continúa circunscrita al ámbito estrictamente voluntario. Esta ausencia de un marco normativo vinculante coincide con la heterogeneidad observada en los montos y modalidades de inversión social reportados por las empresas consultadas, y resulta consistente con el patrón de adopción predominantemente normativo-mimético descrito en el apartado 2.2 (Balzano et al., 2025; Pérez Arenas, 2022).

5. Discusión

Los resultados de este estudio muestran un patrón que resulta consistente con lo reportado en otras investigaciones recientes sobre RSE en el contexto paraguayo y latinoamericano: un nivel de conocimiento conceptual relativamente alto, que sin embargo no se traduce necesariamente en una implementación formalizada y sistemática de la RSE. Esta brecha entre conocimiento declarado y formalización efectiva coincide con lo señalado por Rolón Brítez (2024) para el sector comercial de Curuguaty, donde se documentó un elevado desconocimiento de la RSE entre clientes y funcionarios, junto con la ausencia de su formalización organizacional, lo cual motivó el diseño de un modelo óptimo de RSE ajustado al contexto local; en el presente estudio, en cambio, se observa un mayor conocimiento del concepto entre el personal, pero una limitación análoga en cuanto a su formalización mediante manuales o protocolos. La misma brecha entre discurso y práctica ha sido descrita, a escala regional, como un fenómeno de decoupling entre los compromisos ESG declarados por las agroindustrias latinoamericanas y su implementación operativa efectiva (Suescum Coelho et al., 2026), y como deficiencias concretas de formalización en la relación entre una empresa agroindustrial y su comunidad de influencia (Rodríguez Reyes et al., 2023), lo que sugiere que la brecha identificada en Nueva Toledo no constituye un fenómeno aislado, sino una regularidad empírica observable en distintos países y subsectores agroindustriales de la región.

La fuerte asociación encontrada entre conocimiento de la RSE y percepción de transparencia/ética organizacional es coherente con el planteamiento teórico de Freeman (1984), según el cual la gestión responsable de los grupos de interés fortalece la legitimidad organizacional percibida tanto interna como externamente, así como con la perspectiva de Cortina (2003), para quien la responsabilidad social solo resulta sostenible cuando se sustenta en una cultura ética compartida y no en una estrategia meramente reputacional. Asimismo, la elevada valoración otorgada al cuidado

del medioambiente (92,4 % de acuerdo) resulta especialmente relevante en el sector agroindustrial, dado que, como señalan Cordova-Buiza et al. (2021) para el contexto peruano, las acciones de RSE orientadas a la sostenibilidad ambiental tienden a generar mayor aceptación social cuando se articulan con las necesidades productivas y territoriales específicas del sector.

En cuanto al débil nivel de formalización identificado, este hallazgo es consistente con lo documentado por Pérez Arenas (2022) desde la teoría institucional, según la cual, en ausencia de presiones coercitivas (regulación obligatoria) suficientemente fuertes como ocurre en Paraguay tras el archivo del proyecto de ley de RSE en 2016, la adopción de prácticas de responsabilidad social tiende a responder principalmente a presiones normativas y miméticas (imitación de prácticas de empresas de mayor tamaño o de matrices multinacionales, como es el caso de la filial local de una empresa agroindustrial de alcance internacional presente en la muestra), antes que a un proceso plenamente institucionalizado y sistemático. Esta lectura es respaldada por la revisión de Balzano et al. (2025), quienes documentan que, en el segmento de las PyME, los factores institucionales informales normas sectoriales, prácticas imitadas de referentes locales, expectativas de la comunidad suelen pesar más que los mandatos regulatorios formales a la hora de explicar la adopción de prácticas de sostenibilidad.

Respecto de la relación entre RSE y desempeño empresarial, los resultados de este estudio si bien no permiten establecer causalidad dado su diseño transversal y descriptivo son compatibles con la evidencia de una relación positiva entre prácticas de RSE y resultados organizacionales reportada en meta-análisis internacionales (Orlitzky et al., 2003), en la síntesis más reciente de meta-análisis de Velte (2022), en el meta-análisis específico sobre PyME de Oduro et al. (2022) y en estudios sobre pequeñas y medianas empresas latinoamericanas (Hernández Perlina & Sánchez-Infante, 2016), lo que refuerza el argumento de que la inversión en RSE no debería interpretarse como un costo desvinculado de la sostenibilidad económica de la organización, sino como un componente potencialmente asociado a su legitimidad, reputación y desempeño de largo plazo (Momborg, 2007; Reyno, 2007; Tamayo, 2009).

Finalmente, la escasez de literatura específica sobre RSE en agronegocios latinoamericanos señalada por Mello et al. (2021) quienes identificaron solo tres estudios regionales dentro de un universo de 44 artículos indexados en Scopus sobre RSE en agribusiness confirma la pertinencia de investigaciones como la presente, que aportan evidencia empírica situada sobre un segmento productivo y territorial (agroindustrias de pequeñas localidades del interior paraguayo) escasamente representado en la literatura científica internacional. En este sentido, el presente estudio contribuye también a la creciente sistematización de la relación entre RSE y sostenibilidad económica de las PyME documentada por Mora Ortega et al. (2025), aportando un caso empírico correspondiente a una economía y a un territorio hasta ahora ausentes de dicha síntesis bibliométrica.

6. Propuesta de un modelo de implementación de RSE para agroindustrias

A partir de los hallazgos empíricos y de la revisión de literatura, se propone un modelo de implementación de RSE estructurado en cuatro ejes estratégicos, concebido para ser aplicable a pequeñas y medianas empresas agroindustriales con recursos administrativos limitados, como las que constituyen el objeto de este estudio. El modelo no pretende sustituir marcos normativos internacionales como la ISO 26000 (ISO, 2010), sino operacionalizar sus materias fundamentales en un formato simplificado y priorizado según la realidad observada en campo, incorporando además los aportes de la gestión del talento humano (Chiavenato, 2007) y de la gobernanza organizacional (Koontz et al., 2008) en los ejes correspondientes.

Eje estratégico	Objetivo	Acciones propuestas	Indicador de seguimiento
1. Gobernanza y ética organizacional	Formalizar el compromiso de la dirección con la RSE	Elaboración de un código de ética; designación de un responsable de RSE; manual básico de procedimientos	Existencia de manual formal de RSE (sí/no)
2. Calidad de vida laboral	Mejorar las condiciones y el bienestar del personal	Protocolos de seguridad ocupacional; capacitación continua; canales de comunicación interna	N.º de horas de capacitación/colaborador/año
3. Vinculación comunitaria	Fortalecer el vínculo con la comunidad de Nueva Toledo	Alianzas con instituciones educativas locales; apoyo a proyectos comunitarios; rendición de cuentas anual	N.º de alianzas comunitarias activas
4. Gestión ambiental	Reducir el impacto ambiental de la actividad agroindustrial	Plan de reforestación; gestión de residuos; monitoreo de consumo de recursos	% de utilidades destinado a sostenibilidad ambiental

Tabla 5. Modelo propuesto de implementación de acciones estratégicas de RSE para empresas agroindustriales. Fuente: elaboración propia.

La implementación del modelo se concibe como un proceso gradual de cuatro fases: (1) diagnóstico inicial del grado de conocimiento y prácticas existentes, replicando el instrumento validado en este estudio; (2) formalización documental de los cuatro ejes mediante manuales y protocolos accesibles para organizaciones de tamaño reducido; (3) implementación progresiva priorizando, según los resultados obtenidos, el eje de gestión ambiental y el de vinculación comunitaria, dado su alto nivel de valoración social previa; y (4) monitoreo y rendición de cuentas periódica mediante los indicadores propuestos en la Tabla 5, lo que permitiría a las empresas agroindustriales de Nueva Toledo y, potencialmente, de otras localidades con características socioeconómicas similares, transitar desde un conocimiento conceptual

consolidado de la RSE hacia una práctica institucionalizada y verificable.

La secuencia de fases propuesta busca, además, atender de manera directa las tensiones estructurales identificadas por la literatura reciente sobre RSE en agroindustria latinoamericana particularmente el decoupling entre discurso y práctica, y la debilidad de los mecanismos de rendición de cuentas comunitaria señalados por Suescum Coelho et al. (2026) y por Rodríguez Reyes et al. (2023), en la medida en que subordina la formalización documental (fase 2) a un diagnóstico previo verificable (fase 1) y la condiciona a un sistema explícito de indicadores de seguimiento (fase 4), en lugar de limitarse a una declaración de principios sin correlato operativo.

7.Conclusiones

El presente estudio permitió constatar que las empresas agroindustriales de Nueva Toledo, Departamento de Caaguazú, poseen un grado de conocimiento conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial considerablemente alto (74,3 % de conocimiento alto o muy alto), y que dicho conocimiento se asocia de manera estadísticamente significativa con una mejor percepción de la transparencia y la ética organizacional ($p < 0,001$ en ambos contrastes de Chi-cuadrado). No obstante, la implementación efectiva de la RSE en estas organizaciones continúa siendo mayoritariamente informal, no sistematizada y con niveles de inversión modestos (en torno al 1 % de las utilidades anuales).

Se concluye que la RSE en el contexto estudiado no busca ni debería buscar sustituir la función que le corresponde al Estado en la atención de las problemáticas sociales estructurales, sino complementar, mediante una relación de beneficio mutuo entre organización y sociedad, el cumplimiento de normativas de difícil aplicación efectiva en el contexto local. La propuesta de modelo de implementación de cuatro ejes (gobernanza y ética, calidad de vida laboral, vinculación comunitaria y gestión ambiental) formulada en este trabajo constituye un aporte práctico orientado a cerrar la brecha identificada entre el conocimiento conceptual y la formalización efectiva de la RSE en pequeñas y medianas empresas agroindustriales.

Desde el punto de vista teórico, este estudio contribuye a ampliar la escasa evidencia empírica disponible sobre RSE en agronegocios latinoamericanos (Mello et al., 2021; Mora Ortega et al., 2025), aportando un caso específico de una economía en desarrollo y de un territorio rural escasamente representado en la literatura científica internacional, y confirmando en un contexto no estudiado previamente el vínculo entre conocimiento de la RSE, teoría institucional y desempeño organizacional documentado por la evidencia meta-analítica reciente (Balzano et al., 2025; Oduro et al., 2022; Velte, 2022). Desde el punto de vista práctico, el modelo propuesto ofrece a los directivos de empresas agroindustriales de tamaño reducido una hoja de ruta operativa

y de bajo costo administrativo para transitar hacia una gestión socialmente responsable formalizada, mientras que, desde la perspectiva de la política pública, los resultados sugieren la conveniencia de retomar la discusión legislativa sobre un marco normativo nacional de RSE que ofrezca incentivos antes que obligaciones rígidas a las pequeñas y medianas empresas agroindustriales del interior del país.

7.1 Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones más relevantes se encuentra el tamaño reducido de la población de empresas (11 organizaciones) y de la muestra de personal encuestado (67 personas), circunscrita a una única localidad, lo cual restringe la posibilidad de generalizar los hallazgos a otras regiones agroindustriales del país o de la región. Asimismo, el elevado porcentaje de casillas con recuento esperado inferior a 5 en las pruebas de Chi-cuadrado (76,0 %) constituye una limitación técnica que aconseja interpretar los resultados inferenciales con cautela y sugiere la conveniencia de replicar el análisis con muestras de mayor tamaño o mediante pruebas exactas alternativas (p. ej., prueba exacta de Fisher). Finalmente, el diseño transversal del estudio no permite establecer relaciones de causalidad entre el conocimiento de la RSE y las variables organizacionales analizadas, tampoco permite establecer un vínculo causal entre la RSE y los resultados financieros de las empresas participantes.

7.2 Líneas futuras de investigación

Se recomienda, en investigaciones futuras, ampliar la muestra a otras localidades agroindustriales del Departamento de Caaguazú y de otros departamentos productivos del país, incorporar diseños longitudinales que permitan evaluar el efecto de la implementación del modelo propuesto sobre indicadores de desempeño organizacional en línea con la evidencia meta-analítica disponible para PyME (Oduro et al., 2022), y explorar mediante metodologías mixtas la perspectiva de las comunidades beneficiarias de las acciones de RSE, actualmente ausente en el diseño del presente estudio, tal como lo sugiere la literatura reciente sobre rendición de cuentas comunitaria en agroindustria (Rodríguez Reyes et al., 2023; Suescum Coelho et al., 2026).

Financiamiento

Esta investigación no recibió financiamiento externo proveniente de organismos públicos, privados o del ámbito no lucrativo.

Declaración de conflicto de intereses

La autora declara no tener ningún conflicto de intereses relacionado con la publicación de este artículo.

Declaración de disponibilidad de datos

La información utilizada para sustentar los resultados de esta investigación puede ser requerida directamente a la autora de correspondencia, previa justificación razonable, en atención a los compromisos de confidencialidad asumidos con las empresas e informantes participantes.

Declaración sobre el uso de herramientas de inteligencia artificial

En la preparación de este manuscrito se utilizó un asistente de inteligencia artificial generativa (Claude, Anthropic) como apoyo para la revisión y corrección del formato de citas y referencias según las normas APA (7.^a edición), la identificación de literatura reciente pertinente y la mejora de la redacción académica. Todo el contenido generado o sugerido por dicha herramienta fue revisado, verificado y validado por la autora, quien asume la responsabilidad plena sobre la exactitud de los datos, los resultados y las interpretaciones presentadas en el artículo. Se recomienda a la autora confirmar los requisitos específicos de divulgación de uso de IA de la revista a la que se postule el manuscrito, dado que estos criterios varían entre editoriales (COPE, 2023; ICMJE, 2024).

Referencias

- Balzano, M., Marzi, G., & Turzo, T. (2025). SMEs and institutional theory: Major inroads and opportunities ahead. *Management Decision*, 63(13), 1–27. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2023-0734>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Canessa, S., & García, E. (2007). *Responsabilidad social empresarial*. Siklos S.R. Ltda.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- Cordova-Buiza, F., Huaranga-Castillo, F., & Trillo-Corales, C. (2021). Corporate social responsibility actions in agribusiness: Towards sustainable community development. En *Proceedings of the 2021 IEEE Sciences and Humanities International Research Conference (SHIRCON)* (pp. 1–4). IEEE.
- Cortina, A. (2003). *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Editorial Trotta.
- Cuevas, M. (2011). *Ética y responsabilidad social de las empresas: la nueva cultura de la época de la globalización, un enfoque dialéctico*. Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Cuevas Núñez, E. G., Medina, M., Echeverría Pereira, P. G., & Grau Portillo, M. G. (2022). Importancia de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial implementadas en una Organización no Gubernamental en Paraguay, 2022. *Epistemia Revista Científica*, 8(2), 1–7.
- D'Amato Herrera, G. M. (2013). Academic trends in the study of corporate social responsibility and

- development issues in Latin America, 2000-2010. *Cuadernos de Administración*, 29(49), 85–94.
- Fernández, R. (2009). *Responsabilidad social corporativa*. Club Universitario. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4.^a ed.). Allyn & Bacon.
- Gilli, J. J. (2011). *Ética y empresa: valores y responsabilidad social en la gestión*. Ediciones Granica.
- Hernández Perlins, F., & Sánchez-Infante, J. (2016). Análisis del efecto de la responsabilidad social empresarial en los resultados empresariales de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 10(1), 110–123.
- International Organization for Standardization [ISO]. (2010). *ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility*. ISO.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (13.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez, H. (2010). *Responsabilidad social y ética empresarial*. ECOE Ediciones.
- Mello, M. M. M., Freitas, W. R. S., Teixeira, A. A., Caldeira-Oliveira, J. H., & Freitas-Silva, L. G. (2021). Corporate social responsibility in agribusiness: Evidence in Latin America. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 11(5), 538–551. <https://doi.org/10.1108/JADEE-04-2020-0071>
- Momberg, R. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva* (2.^a ed.).
- Mora Ortega, T., de la O Cordero, D., & Briones Peñalver, A. J. (2025). Corporate social responsibility actions and the economic sustainability of Small and Medium Sized Enterprises: A systematic literature review. *Tec Empresarial*, 19(2), 90–111. <https://doi.org/10.18845/te.v19i2.7966>
- Oduro, S., Adhal Nguar, K. D., De Nisco, A., Alharthi, R. H. E., Maccario, G., & Bruno, L. (2022). Corporate social responsibility and SME performance: A meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 40(2), 184–204. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2021-0145>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Pérez Arenas, V. A. (2022). Responsabilidad social empresarial en las empresas agrícolas vista desde la teoría institucional. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*.
- Reyno, M. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva*. Ariel.
- Rodas Ortega, S. C. (2025). Responsabilidad Social Empresarial y percepción de rentabilidad en empresas paraguayas. *Desarrollo Regional (Encarnación)*.
- Rodríguez Reyes, O., Lohuis González, K., & Casalís Nogués, A. (2023). Las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial hacia la comunidad en la Empresa Agroindustrial Azucarera

- Boris Luis Santa Coloma. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 11(2), 1–12.
- Rolón Brítez, L. G. (2024). Responsabilidad Social Empresarial del sector comercial de la ciudad de Curuguaty, Paraguay. *Revista Científica de Salud y Desarrollo Humano*, 5(4), 1442–1461. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i4.402>
- Suescum Coelho, C., Suescum Coelho, C.-E., & Coelho Freitas, C. M. (2026). Ética empresarial y sostenibilidad en la agroindustria latinoamericana: tensiones estructurales, paradojas ESG y recomendaciones estratégicas. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 14, 1045–1063.
- Tamayo, J. (2009). *Compatibilidad entre Responsabilidad Social Corporativa y Competitividad: estado de la cuestión en el ámbito internacional*. Ediciones Pirámide.
- Velte, P. (2022). Meta-analyses on Corporate Social Responsibility (CSR): A literature review. *Management Review Quarterly*, 72(3), 627–675.
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (Eds.). (2011). *La responsabilidad social de las empresas en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.