

Prácticas de Gestión Sustentable (PGS) en PyMEs Argentinas, aprendizaje en procesos de desarrollo organizacional y competitividad

Dra. Marcela Lepore

Resumen:

Este artículo proporciona una comprensión sobre la importancia de la inclusión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro de las pequeñas y medianas empresas (PYME), y su vinculación con su imagen y competitividad, a través del aprendizaje continuo logrado por los procesos de desarrollo organizacional. A través de un estudio de casos múltiples, se investigaron los factores que contribuyen a la formación de una cultura empresarial fundamentada en la (RSE). Los beneficios de esta inclusión, se reflejan en la mejora de los rendimientos, el aumento de la eficiencia y la mejora de las relaciones con las partes interesadas (Lepore, 2019). Así mismo, se identifica como término de mayor relevancia "prácticas de gestión sustentable (PGS)" cuando se habla de (RSE) en el contexto de las PyMEs.

Abstract:

This article provides an understanding of the importance of incorporating corporate social responsibility (CSR) within small and medium-sized enterprises (SMEs) and its connection to their image and competitiveness through continuous learning achieved by organizational development processes. Through a multiple case study approach, we investigate the factors that contribute to the formation of a corporate culture based on CSR. The benefits of this inclusion are reflected in improved performance, increased efficiency, and enhanced relationships with stakeholders (Lepore, 2019). Likewise, the term "sustainable management practices (SMP)" is identified as more relevant when discussing Corporate Social Responsibility (CSR) in the context of SMEs.

Palabras Clave: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), Competitividad, Prácticas de Gestión Sustentable (PGS)

Key Words: Corporate Social Responsibility (CSR), Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), Competitiveness, Sustainable Management Practices (SMP)

JEL: M14 - Q01 – L26

INTRODUCCIÓN

En el actual contexto de mercados altamente competitivos, las marcas están abordando su competitividad con mayor sensibilidad. (Olbrich et al., 2017). En el ámbito empresarial contemporáneo, la sustentabilidad y la responsabilidad social se han convertido en pilares fundamentales para el éxito a largo plazo de cualquier organización, independientemente de su tamaño. En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), la adopción de prácticas de gestión sustentable (PGS) no solo contribuye a la preservación del medio ambiente y al bienestar social, sino que también resulta en beneficios tangibles capaces de transformar la cultura organizacional y mejorar la competitividad.

La Innovación en la Cadena de Suministro Sustentable, como práctica de gestión sustentable, ha ganado una atención significativa recientemente debido al aumento de la conciencia ambiental y políticas gubernamentales más estrictas. (Bayanati M. et.al., 2022) Este enfoque combina factores ambientales, sociales y económicos. Estas prácticas ayudan a las empresas a abordar desafíos ambientales, reducir costos y obtener una ventaja competitiva, lo que conduce a una mayor eficiencia, fortalecimiento de la reputación y cultivo de una mayor lealtad de los clientes. (Rehman Khan S.A., Ahmad Z., Sheikh A.A., Yu Z., 2022)

La integración de prácticas de gestión sustentable en las PyMEs promueve una cultura empresarial que valora la sustentabilidad, la ética y la responsabilidad hacia todos los stakeholders, incluyendo empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. Esta cultura socialmente responsable se refleja en la imagen corporativa de la empresa, fortaleciendo su reputación y aumentando la confianza y lealtad de los consumidores. (Lepore, M. 2020).

Numerosos estudios han demostrado que las PyMEs que adoptan prácticas de gestión sustentable experimentan mejoras en su desempeño financiero y operacional. Según el trabajo de Lepore (2015), la transición de un enfoque empresarial tradicional a uno basado en prácticas sustentables requiere un cambio en la cultura organizacional, promovido a través del aprendizaje continuo y el desarrollo organizacional. Este proceso plantea el surgimiento de nuevas dinámicas, comportamientos y modos de organización que no solo facilitan la adopción de prácticas sustentables (Lepore, 2015), sino que también fortalecen la resiliencia y adaptabilidad de la empresa (Stewart y Gapp, 2014).

En general, la implementación estratégica de las PGS no solo fortalece las capacidades internas de las PyMEs, sino que también las posiciona favorablemente en el mercado, mejorando su competitividad y sustentabilidad. Este enfoque holístico garantiza que las PyMEs no solo sean económicamente viables sino también social y ambientalmente responsables, lo que conducirá a un entorno empresarial más sustentable y equitativo (Malesios, C., De, D., & Poullos, M., 2018) y prosperar en un entorno empresarial cada vez más orientado hacia la sustentabilidad y la responsabilidad social.

I. Revisión de la literatura

I.1 Prácticas de Gestión Sustentables (PGS)

Se identifica la necesidad de un lenguaje más específico cuando se habla de la RSE en el contexto de las PYME y se ha adoptado el término prácticas de gestión sustentable (PGS) así como lo introduce el trabajo de Stewart y Gapp (2014), para una mayor relevancia para este sector empresarial. Este término surge a partir de una investigación cualitativa sobre el tránsito del emprendedor a empresario y su aprendizaje continuo en pequeñas y medianas empresas (PYME) como una intervención de desarrollo organizacional para lograr PGS. La rica narrativa obtenida de diez pymes¹ proporcionó información y comprensión de la teoría que valida la práctica.

Como lo expone Ignacy Sachs, economista franco-polaco que ha contribuido significativamente al desarrollo de los conceptos de desarrollo sostenible y sustentabilidad, en inglés, el término "sustainable" se refiere a la capacidad de mantener o sostener algo a lo largo del tiempo, especialmente en el contexto de la gestión ambiental, social y económica. En español, existen dos términos equivalentes: "sostenible" y "sustentable". Ambos términos se utilizan de manera intercambiable en muchos contextos, aunque el término "sostenible" es más comúnmente utilizado en España y algunos otros países hispanohablantes, mientras que el término "sustentable" es más frecuentemente utilizado en América Latina, especialmente en países como México y Argentina. En ambos casos, los términos se refieren a la capacidad de mantener procesos o sistemas sin comprometer los recursos futuros. Para este trabajo y futuros trabajos de la autora, el término utilizado es el de "sustentabilidad".

Al exponer lo anterior, abordar la sustentabilidad en el contexto de las pymes y comprender cómo este sector aprende, innova y responde, debe ir más allá de un enfoque terminológico universal. El uso más común de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) está dirigido a organizaciones más grandes. Las pymes indican claramente que carecen de conectividad y se confunden con el término de gestión académica de RSE (Baden y Harwood, 2012; Fassin et al., 2014). Debido a los múltiples significados, la RSE es problemática de entender como concepto (Dahlsrud, 2008; Jenkins, 2009).

Como lo abordan Wayne Visser y Dirk Matten en su obra *Corporate Social Responsibility: A Global Overview* (2008) se considera necesario aclarar en cuanto a terminología y semántica la diferenciación en español e inglés de los términos Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En español, la primera suele enfocarse en la responsabilidad social en el contexto de cualquier empresa, independientemente de su tamaño, y cómo estas prácticas se integran en sus operaciones diarias, frecuentemente utilizado en relación con pequeñas y medianas empresas (PyMEs); en el segundo caso tiende a referirse a las prácticas de responsabilidad social en grandes corporaciones, con un enfoque más estructurado y formalizado; más comúnmente asociado con grandes empresas y su impacto a nivel global o nacional. Mientras que, en

inglés, el

¹ Proyecto: “De Emprendedores a empresarios: análisis de los aprendizajes de gestión en los primeros años de una empresa” código: 30/4004 - Instituto de Industria – Mención Administración – Universidad Nacional de Gral. Sarmiento – período 08-2005 / 07-2007 – Integrantes: Marcela Lepore, Claudio Fardelli, Mariana Ciancio, Marcela Lepore, Ricardo Zalazar

El término Responsabilidad Social Corporativa es utilizado para describir tanto las prácticas de responsabilidad social en pequeñas, medianas y grandes empresas sin una distinción específica entre "corporativa" y "empresarial". El término RSC abarca el espectro completo de responsabilidad social en todas las formas de organización empresarial.

El estudio llevado a cabo por el Cronista Comercial (2011) sobre el estado del arte de la RSE en la Argentina, al igual que el trabajo de Lepore, M. (2015), pudo constatar la presencia de ciertas imprecisiones conceptuales. El uso indistinto en el que incurre la mayor parte de los encuestados nos confirma, inequívocamente, el carácter aún incipiente que presenta la implementación de la RSE en Argentina. En efecto, puede decirse que la imprecisión que se manifiesta en el plano semántico, es correlativa de la imprecisión que se manifiesta en el plano de la gestión y de la instrumentación. Por lo tanto, al igual que lo sugiere el trabajo de Stewart y Gapp (2014) se abordará el término PGS, considerándolo como más apropiado para la PYME, que el término RSE.

Se define PGS como los comportamientos de sustentabilidad a través de factores económicos, de grupos de interés, ambientales, voluntarios y sociales (Dahlsrud, 2008; Stewart y Gapp, 2014). Utilizar un lenguaje no corporativo es importante, ya que ayuda a diferenciar a las pymes e identificar su singularidad que las distingue del sector corporativo.

I.2 La Responsabilidad Social Empresaria y la PyME

La incidencia de la RSE en el sector PyMES es sensiblemente menor que en el caso de las grandes empresas. Ello se debe, entre otras cosas, a tres factores convergentes: (i) la escasa incidencia en el sector de las campañas de sensibilización y toma de conciencia con respecto a la RSE y sus prácticas, (ii) la gran dispersión conceptual con respecto a la responsabilidad social, y de lo cual se genera en el sector una percepción / representación difusa de ésta que, sin duda, condiciona y supedita los procesos de implementación a los paradigmas o concepciones arraigadas (iii), la vigencia del paradigma paternalista, desde el cual se instrumentan acciones y/o programas con un marcado componente asistencialista (Lepore, M. 2015)

Las pymes son muy relevantes para los resultados empresariales y ocupan una posición sólida en el mundo empresarial mundial que a menudo se pasa por alto (Spence, 2016). A pesar de la falta de tiempo, recursos financieros y acceso limitado a la información (Vasilenko y Arbačiauskas, 2012; Inyang, 2013; Stewart y Gapp, 2014), las pymes poseen ciclos de vida organizacionales dinámicos, que acompañan un cambio evolutivo en la cultura organizacional. Los mecanismos interorganizacionales que se activan en los diferentes ciclos de renovación, y de qué modo logran resolver las tensiones producto del crecimiento, sugieren que las PGS contribuyen a la formación de una cultura empresarial socialmente responsable y tiene impacto en su imagen y por consiguiente en su competitividad, en un mercado cada vez más exigente en términos de sustentabilidad. (Lepore, Marcela 2019). Buena parte del futuro de nuestros países, en especial de las

economías emergentes, está en el reconocimiento de la empresa de su responsabilidad social y de que ser socialmente responsable es un instrumento de competitividad (Banco Interamericano de Desarrollo, 2003)

I.3 Prácticas de Gestión Sustentables (PGS) y la competitividad

Los recientes desafíos en los mercados competitivos han hecho que las organizaciones piensen en su competitividad con sensibilidad. (Olbrich, 2017). Las inversiones prospectivas de las marcas en varias divisiones de su organización conducen a mejorar el valor, el rendimiento y la competitividad de su marca a corto y largo plazo (Peterson y Jeong, 2010). La competitividad tiene sus raíces en la composición de la ventaja competitiva de Porter (Porter y Strategy, 1980; Winzar et al., 2018). La forma en que una marca puede captar un mercado superior al de los competidores muestra el significado central de la competitividad de la marca (Gupta et al., 2020; Tong y Wang, 2011; Winzar et al., 2018).

Al exponer lo anterior, abordar las prácticas de gestión sustentables (PGS) como ventaja competitiva en el contexto de las pymes permite comprender cómo la inclusión de estas prácticas se refleja en la mejora de los rendimientos, el aumento de la eficiencia y la mejora de las relaciones con las partes interesadas, mejorando la imagen y competitividad de la pyme (Lepore, M. 2019)

II. Metodología

Este artículo presenta (i) una síntesis de varios proyectos de investigación realizados entre 2005 y 2019, centrados en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Satisfacción Laboral, con un enfoque en la creación de una cultura organizacional socialmente responsable en pequeñas y medianas empresas (PyMEs). La metodología empleada abarca una revisión bibliográfica exhaustiva y un análisis de campo detallado, incorporando datos cualitativos y cuantitativos recolectados a lo largo de varios estudios y seguimientos de empresas. (ii) los avances del proyecto en curso “De Emprendedor a Empresario: Las Prácticas de Gestión Sustentables como Factor Clave en el Desarrollo de Competencias Empresariales (LOMASCyT V FCE 13, 2022-2024)” que analiza el nexo entre la conformación de una cultura organizacional socialmente responsable, las PGS y la competitividad en PyMEs. Se emplea un enfoque cualitativo basado en entrevistas y estudios de caso, complementado con un análisis bibliográfico y de seguimiento de las empresas estudiadas (desde 2005 a la fecha). Las entrevistas se centran en directivos y empleados, evaluando cómo las PGS influyen en la cultura organizacional y la competitividad medida por la percepción de la imagen de la empresa. El análisis de contenido y la triangulación de datos se utilizan para validar los hallazgos y proporcionar una visión comprensiva de la evolución de las prácticas de gestión sustentable en PyMEs.

El seguimiento bibliográfico incluyó la revisión de literatura académica relevante y estudios previos sobre RSE, prácticas de gestión sustentable (PGS), y su impacto en la competitividad y cultura organizacional de las PyMEs. Esta revisión permitió establecer un marco teórico sólido y contextualizar los hallazgos dentro del campo de la gestión empresarial sustentable.

Los métodos descritos proporcionaron una base robusta para comprender cómo las prácticas de gestión sustentable influyen en la cultura organizacional y la

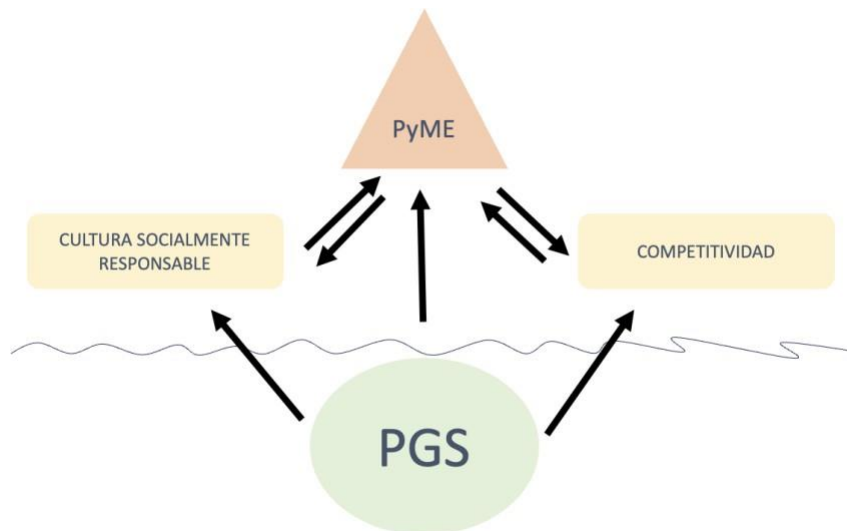
imagen de la empresa, impactando en la competitividad de las PyMEs argentinas. La combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos permitió una perspectiva integral de los fenómenos estudiados, contribuyendo significativamente al campo de la gestión empresarial sustentable. La

metodología sigue un enfoque abductivo cristalizado (Ellingson, 2009) y se refuerza con las cinco fases de Yin (2011): compilación, desmontaje, remontaje, interpretación y conclusiones. Además, la adopción del término PGS ha demostrado ser crucial para abordar las particularidades de las PyMEs y su competitividad, proporcionando un marco más adaptado y efectivo para la implementación de prácticas responsables.

II.1. Modelo de investigación y mediciones.

Para determinar el nexo entre la conformación de la cultura organizacional socialmente responsable, las PGS y la competitividad en PyMEs, se consideró a las PGS como la raíz de la ecuación, en el sentido de considerarse la variable que nutre al resto de los factores considerados en cuestión. La experiencia de las empresas evaluadas desde el 2005 permitió ver el desarrollo organizativo de prácticas empresariales sustentables, la cooperación con todos los stakeholders y la diferenciación a través de las PGS.

Fig. 1: Modelo teórico para el análisis



El análisis de datos se estructuró de manera tal de entender cómo las prácticas de gestión sustentables impactan la cultura organizacional y la competitividad de las PyMEs argentinas.

Como variables Independientes se consideraron: (i) *Edad de la empresa*, para medir el tiempo que la empresa ha estado operando pues puede influir en la madurez organizacional y la adopción de prácticas sustentables (Cheng et al., 2018). (ii) *Tamaño de la empresa*, puede medirse por las ventas, el capital, los empleados y la rentabilidad (Fan et al., 2007) y puede influir en la capacidad de la empresa para

implementar prácticas de gestión sustentables. (iii) *Prácticas de gestión sustentables (PGS)* que se refiere a las acciones y políticas

implementadas para promover la sustentabilidad dentro de la empresa. (Stewart y Gapp, 2014) Esta es una variable clave que se espera influya en varias variables dependientes.

Como variables Dependientes se consideraron: (i) *Cultura organizacional*, que se refiere a los valores, creencias y comportamientos que caracterizan la forma en que los miembros de la organización interactúan y trabajan (Schein, 1998). Se espera que las prácticas de gestión sustentables influyan positivamente en la cultura organizacional. (ii) *Satisfacción laboral* que se refiere al grado en que los empleados están contentos y satisfechos con su trabajo. Esta variable puede verse afectada por las prácticas de gestión sustentables y la cultura organizacional. Esta variable se consideró ya que tradicionalmente surgida en los campos de la psicología organizacional, la psicología industrial y en el campo de la sociología organizacional, como resultado de la expansión experimentada por la RSE, comienza a caer bajo las incumbencias de las ciencias gerenciales y a transformarse progresivamente, en una variable analítica y explicativa en este campo. (Lepore, M. 2015) En las encuestas a los informante-claves, la variable «satisfacción laboral» aparece asociada a tres factores: (a) sentimiento de pertenencia, (b) carácter no conflictivo de las relaciones interpersonales y (c) clima laboral. En las entrevistas en profundidad, la variable bajo estudio, aparece asociada a uno de los objetivos de la organización y vinculada al programa de incentivos hacia los empleados. En el confronto de las encuestas y las entrevistas, surge claramente que la satisfacción laboral se inscribe, no sólo como una variable de tipo psicológica sino, organizacional que involucra a los empleados como partes interesadas. (iii) *Competitividad* que se refiere a la capacidad de la empresa para competir eficazmente en el mercado. (Farris et al., 2010) Se espera que prácticas de gestión sustentables y una cultura organizacional fuerte pueden contribuir a mejorar la competitividad. (iv) *Imagen* que se refiere a cómo la empresa es percibida por diferentes stakeholders. Una imagen positiva impacta en la cultura de la organización y puede contribuir a mejorar la competitividad.

Finalmente, como variable de control, para asegurar que los resultados sean atribuibles a las prácticas de gestión sustentables y no a otros factores, se consideró (i) *Localización geográfica*, dado que la ubicación puede influir en las prácticas de sustentabilidad debido a la legislación local y las expectativas del mercado.

Tabla 1

Variables de medición

Tipo de variable	Variable	Definición	Propósito	Medición	Fuente
Independiente	Edad de la empresa	La edad de la empresa es el número de años que lleva establecida la empresa (Cheng et al., 2018)	Esta variable mide el tiempo que la empresa ha estado operando y puede influir en la madurez organizacional y la adopción de prácticas sostenibles.	Numero de años de actividad en el rubro de actividad	Cheng et al., 2018
Independiente	Tamaño de la empresa	El alcance de la actividad de una empresa, conocido como tamaño de la empresa, puede medirse por las ventas, el capital, los empleados y la rentabilidad (Fan et al., 2007)	Puede influir en la capacidad de la empresa para implementar prácticas de gestión sostenibles	Cantidad de empleados	Fan et al., 2007
Independiente	Prácticas de Gestión Sostenible (PGS)	Se refiere a las acciones y políticas implementadas para promover la sostenibilidad dentro de la empresa. (Stewart y Gapp, 2014)	Esta es una variable clave que se espera influya en varias variables dependientes.	Programas y acciones de RSE implementadas por la empresa	Stewart y Gapp, 2014
Dependiente	Cultura organizacional	Esta variable se refiere a los valores, creencias y comportamientos que caracterizan la forma en que los miembros de la organización interactúan y trabajan, ampliamente compartidos por toda la org. (Shein, 1989)	Se espera que las prácticas de gestión sostenibles influyan positivamente en la cultura organizacional.	Análisis de entrevistas en profundidad	Shein, 1989 Merton, 1990
Dependiente	Satisfacción laboral	Se refiere al grado en que los empleados están contentos y satisfechos con su trabajo.	Esta puede verse afectada por las prácticas de gestión sostenibles y la cultura organizacional.	Encuesta seccional sincrónica	Hyman, 1971
Dependiente	Competitividad	Se refiere a la capacidad de la empresa para competir eficazmente en el mercado. (Farris et al., 2010)	Las prácticas de gestión sostenibles y una cultura organizacional fuerte pueden contribuir a mejorar la competitividad.	Participación de mercado de la empresa	Farris et al., 2010
Dependiente	Imagen	Se refiere a cómo la empresa es percibida por diferentes stakeholders	Una imagen positiva impacta en la cultura de la organización y puede contribuir a mejorar la competitividad	Encuesta seccional sincrónica / Escalas Likert (p.ej., 1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo).	Hyman, 1971
Control	Localización geográfica	Se refiere al domicilio fiscal fijado en el Estatuto de la empresa. (Speciale, R. C., 2013)	La ubicación puede influir en las prácticas de sostenibilidad debido a la legislación local y las expectativas del mercado	Registro de domicilio fiscal de la empresa	Speciale, R. C., 2013

CONCLUSIONES

Hasta el momento, este método nos ayuda a identificar que la inclusión de PGS genera entre las partes interesadas (stakeholders) la búsqueda de una causa común. La confianza proporciona un terreno común para la colaboración (Vangen y Huxham, 2012; Vangen y Winchester, 2013), además de desarrollar una filosofía de compartir para el bien común (Basadur et al., 2000).

Este trabajo destaca las acciones de PGS a través del significado en términos de aprendizaje organizacional en el marco de la conformación de una cultura socialmente responsable en un grupo de PyMEs que apoyan la sustentabilidad. La investigación académica existente ha sido mínima en la comprensión de los factores que contribuyen a la formación de una cultura organizacional socialmente responsable dentro del contexto de las PyMEs. Las PyMEs participantes califican los desafíos y el conocimiento potencial colaborando materialmente con recursos tangibles para resolver problemas y mantener el impulso en las iniciativas de PGS. El aprendizaje organizacional se manifiesta en las oportunidades y beneficios para las PyMEs a través de un enfoque de aprendizaje continuo de PGS.

Según el trabajo de Lepore (2019), existen ocho factores que contribuyen a la formación de una cultura organizacional socialmente responsable, y son: concepto de RSE; prácticas,

acciones y/o programas de RSE; clima laboral/organizacional; satisfacción laboral; programa de incentivos; incorporación y evaluación del personal; calidad/certificaciones; y comunicación interna y externa.

Para comprender y analizar estos factores y el impacto que una cultura empresarial socialmente responsable tiene en la competitividad, se constató principalmente que las empresas evaluadas calificaron como PyMEs con presencia en el mercado (transitando tercera etapa evolutiva) y que habían elegido el camino de la sustentabilidad. Como variable sustantiva para medir el grado de implementación de la RSE en la organización se consideró la satisfacción laboral. De este análisis surge que la satisfacción laboral se inscribe, no solo como una variable de tipo psicológica sino también organizacional, que involucra a los empleados como stakeholders, y que se incorpora a la cultura de la organización mediante una aceptación razonada, previa, libre e informada sobre los valores y principios en los cuales dicha cultura se sustenta. Por el contrario, para las empresas que transitan de la segunda etapa evolutiva a la tercera, donde deben enfrentar los problemas estructurales que esto ocasiona, particularmente con la incorporación de personal y sus perfiles (Flamholtz, 2000), les resultaba difícil generar un clima laboral genuino que permitiera la continuidad en las acciones tendientes a incorporar las PGS en las prácticas laborales.

Los procesos comunicacionales de una organización, tanto internos como externos, afectan su imagen y sus relaciones con los stakeholders (Cornelissen, 2014) y determinan, entre otras cosas, la inserción de la empresa en la comunidad y la naturaleza de las relaciones que se traman entre ambos. Se han constatado disfunciones comunicacionales que pueden derivarse de la modalidad organizacional jerárquica-piramidal de tipo weberiano, que le impone a la comunicación interna un flujo unidireccional del tipo up/down y donde los empleados, en el interior de este modelo, devienen en receptores pasivos de la información (Lepore, 2019). Esto resulta un elemento ralentizador de la incorporación de las PGS en la cultura organizacional

Siguiendo la teoría gestáltica, que postula que "el todo es mayor que la suma de sus partes", se puede apreciar que una visión holística e integral de la gestión empresarial, que incluya el beneficio social en el enfoque de la empresa, resulta altamente beneficiosa para las PyMEs. La adopción de prácticas de gestión sustentable (PGS) no solo optimiza los procesos internos y mejora la imagen corporativa, sino que también potencia la competitividad de las empresas en un mercado cada vez más consciente de la sustentabilidad. Según la teoría gestáltica, defendida por autores como Kurt Koffka, esta integración de elementos diversos en una unidad coherente permite a las organizaciones obtener resultados superiores a los que se lograrían considerando cada elemento de forma aislada (Koffka, 1935).

En resumen, hasta el momento sostenemos que las prácticas de gestión sustentable ofrecen un marco adaptado y efectivo para las PyMEs, proporcionando una ventaja competitiva significativa. Esta integración de principios de responsabilidad social y sustentabilidad en la cultura organizacional no solo

contribuye al bienestar de todos los stakeholders, sino que también asegura una posición sólida y diferenciada en el mercado, tal como lo demuestra la teoría gestáltica aplicada a la gestión empresarial.

III. Referencias

Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass Publishers.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing.

Basadur, M., Graen, G. B., & Green, S. G. (2000). *Training in Creative Problem Solving: Effects on Ideation and Problem Finding and Solving in an Industrial Research Organization*. Organizational Behavior and Human Performance.

Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. SAGE Publications.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>

Del Baldo, M. (2012). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: The experience of some “spirited businesses”. *Journal of Management and Governance*, 16(1), 1-27. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9172-3>

Flamholtz, E. (2000). *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. Jossey-Bass.

Jenkins, H. (2009). A business opportunity' model of corporate social responsibility for small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01547.x>

Koffka, K. (1935). *Principles of Gestalt Psychology*. Harcourt, Brace.

Lepore, M. (2015). Responsabilidad Social Empresaria y Satisfacción Laboral “El Caso SMS San Martín, Suarez y Asoc.” [Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Matanza].

Lepore, M. (2019). Responsabilidad Social Empresaria y Satisfacción Laboral: Bases para una cultura organizacional socialmente responsable. LOMAS CyT FCE 58 - RES. 868/17, Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Lepore, M. (2020). *Construyendo una cultura organizacional socialmente responsable: Detrás de la responsabilidad social empresaria se diseña un modelo de negocio sustentable*. Editorial Dunken.

Malesios, C., De, D., & Poullos, M. (2018). Linking internal environmental capabilities to sustainable competitive advantage: The role of environmental management systems. *Journal of Cleaner Production*, 204, 664-676. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.319>

Morgan, G., Gregory, F., & Roach, C. (1997). *Images of organization*. Sage Publications.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Rodrigues, M., & Franco, M. (2023). Green Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): A Qualitative Approach. *Sustainability*, 15(2), 567. <https://doi.org/10.3390/su15020567>

Sachs, Ignacy (2004) Environment and Development: The Stakes of an Alliance *Journal of Human Development and Capabilities*.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.

Stewart, H., & Gapp, R. (2014). Achieving effective sustainable management: A small- medium enterprise case study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 52-64. <https://doi.org/10.1002/csr.1314>

Vangen, S., & Huxham, C. (2012). *The Tangled Web: Unraveling the Principle of Common Goals in Collaborations*. *Journal of Public Administration Research and Theory*.

Vangen, S., & Winchester, N. (2013). *Managing Inter-organizational Collaborations: A Theory of Common Goals and Mutual Trust*. *Journal of Management*.

Vives, A., & Peinado-Vara, E. (Eds.). (2003). *La Responsabilidad Social de la Empresa como Instrumento de Competitividad*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Press.