

ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS SOSTENIBLES:

DESAFÍOS EMERGENTES DEL SIGLO XXI



**MIGUEL ANGEL PAZOS ALMEYDA
ALFONSO REYNALDO FUENTES CALCINO
KILDER HOLGADO DORADO
RAUL EDGARDO TABRA CASTILLO
ANA SILVIA CORI MORÓN**

ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS SOSTENIBLES:

DESAFÍOS EMERGENTES DEL SIGLO XXI



MIGUEL ANGEL PAZOS ALMEYDA
ALFONSO REYNALDO FUENTES CALCINO
KILDER HOLGADO DORADO
RAUL EDGARDO TABRA CASTILLO
ANA SILVIA CORI MORÓN

Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva - UNIDAVI
Prof. Dr. Astor João Schönell Júnior - IFFAR
Prof. Dr. Alan Ricardo Costa - UFRR
Prof. Dr. Allan Diêgo Rodrigues Figueiredo - UESPI
Profa. Dra. Andréia Bulaty - UNESPAR
Profa. Dra. Carla da Conceição de Lima - UFVJM
Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza - UNISC
Profa. Dra. Clarice Caldeira Leite - UFRGS
Profa. Dra. Cecilia Decarli - UFRGS
Prof. Dr. Carlos Adriano Martins - UNICID
Prof. Dr. Christian Dennys Monteiro de Oliveira - UFCE
Profa. Dra. Dayse Marinho Martins - UFMA
Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos - UEL
Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio - UFRGS
Prof. Dr. Douglas Manoel Antonio de Abreu Pestana dos Santos - FASESP
Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa - UERN
Profa. Dra. Elen Gomes Pereira - IFBA
Profa. Dra. Francielle Benini Agne Tybusch - UFN
Prof. Dr. Francisco Odécio Sales - IFCE
Prof. Dr. Francisco Ricardo Miranda Pinto - UFCAT
Prof. Dr. Gilvan Charles Cerqueira de Araújo - UCB
Prof. Dr. Ismar Inácio dos Santos Filho - UFAL
Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch - UFSM
Profa. Dra. Liziany Müller Medeiros - UFSM
Profa. Dra. Marcela Mary José da Silva - UFRB
Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler - UFSM
Prof. Dr. Michel Canuto de Sena - UFMS
Profa. Dra. Mônica Aparecida Bortolotti - UNICENTRO
Prof. Nilton David Vilchez Galarza - UPLA
Prof. Dr. Olavo Barreto de Souza - UEPB
Prof. Dr. Rafael Nogueira Furtado - UFABC
Prof. Dr. Roberto Araújo da Silva Vasques Rabelo - UNISANTOS
Prof. Dr. Rodrigo Toledo - USCS
Prof. Dr. Rodolfo Rodrigues de Souza - UERJ
Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira - UFSM
Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin - UFOB
Prof. Dr. Tomás Raúl Gómez Hernández - UCLV

Editor Chefe: Ivania Folmer

Bibliotecária: Eliane de Freitas Leite

Projeto gráfico e Diagramação: Gabriel Eldereti Machado

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Administración en las empresas sostenibles [livro eletrônico] : desafíos emergentes del siglo XXI / Miguel Angel Pazos Almeyda... [et al.]. -- Santa Maria, RS : Arco Editores, 2025.
PDF

Outros autores: Alfonso Reynaldo Fuentes Calcino, Kilder Holgado Dorado, Raul Edgardo Tabra Castillo, Ana Silvia Cori Morón.

Bibliografia.

ISBN 978-65-5417-536-4

1. Administração de empresas 2. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 3. Responsabilidade social das organizações 4. Sustentabilidade organizacional I. Almeyda, Miguel Angel Pazos. II. Calcino, Alfonso Reynaldo Fuentes. III. Dorado, Kilder Holgado. IV. Castillo, Raul Edgardo Tabra. V. Morón, Ana Silvia Cori.

25-298742.0

CDD-658

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração de empresas 658

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415



10.48209/978-65-5417-536-4

Este livro é o resultado de uma pesquisa científica em atividades de ciência e tecnologia.

O trabalho foi revisado por pares acadêmicos externo antes de ser publicado.



CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	13
SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI.....	13
1.1. Panorama actual de la sostenibilidad en el siglo XXI.....	14
1.2. ¿Qué es la sostenibilidad?.....	16
1.3. Sostenibilidad y sus tres pilares: ambiental, social y económico.....	19
1.4. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): críticas y limitaciones	21
1.5. La ética ambiental para la sostenibilidad global.....	24
1.6. Principales diferencias entre sostenibilidad y sustentabilidad.....	26
CAPÍTULO II.....	29
EMPRESAS SOSTENIBLES.....	29
2.1. Sostenibilidad empresarial: fundamentos teóricos.....	30
2.2. Factores de la sostenibilidad empresarial.....	33
2.3. Prácticas empresariales sostenibles: una ruta hacia el desarrollo sostenible	35
2.4. Evaluación de la sostenibilidad corporativa.....	38
2.4.1. Indicadores ESG (ambientales, sociales y de gobernanza).....	38
2.4.2. Evaluación en el contexto de la responsabilidad social corporativa.....	41
2.5. La creciente importancia de la sostenibilidad empresarial.....	43
CAPÍTULO III.....	46
LA ADMINISTRACIÓN EN LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL.....	46
3.1. La planificación estratégica con enfoque ambiental y social.....	47
3.2. Implementación de un diseño organizacional para la sostenibilidad.....	50
3.3. Competencias directivas en el siglo XXI para un liderazgo sostenible.....	53

3.4. Retos administrativos para la incorporación de la sostenibilidad en empresas.....	55
CAPÍTULO IV.....	59
LA ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS SOSTENIBLES.....	59
4.1. Metodología.....	61
4.2. Resultados.....	67
4.3. Discusión.....	72
4.4. Conclusión.....	79
CAPÍTULO V.....	80
NUEVAS PERSPECTIVAS EN TORNO A LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL.....	80
5.1. Transformación digital: un nuevo paradigma para alcanzar la sostenibilidad	81
5.2. Innovación verde y modelos de negocio sostenibles como fuentes de ventaja competitiva.....	84
5.3. Economía circular: beneficios y desafíos de su implementación para las empresas sostenibles.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
SOBRE LOS AUTORES.....	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estrategia de búsqueda y criterios de selección.....	62
Tabla 2. Búsqueda de información y bases de datos.....	62
Tabla 3. Resultados del proceso de selección de artículo.....	68
Tabla 4. Enfoques para el desarrollo de la sostenibilidad empresarial.....	73
Tabla 5. Orientaciones de la sostenibilidad empresarial basado en tres pilares fundamentales.....	74
Tabla 6. Dimensiones clave de la gestión empresarial orientada a la sostenibilidad.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Red temática de coocurrencia sobre la sostenibilidad empresarial y responsabilidad social.....	64
Figura 2. Mapa de relaciones temáticas sobre sostenibilidad, políticas públicas e innovación.....	65
Figura 3. Diagrama de flujo Prisma.....	66
Figura 4. Años de publicación de artículos seleccionados.....	70
Figura 5. Tipos de estudios de los resultados seleccionados.....	71

RESUMEN

La presente investigación se basa en una revisión sistemática de la literatura con el objetivo de analizar cómo las estrategias administrativas contribuyen al fortalecimiento de la sostenibilidad en las empresas. A través del método Prisma, se identificaron y seleccionaron 20 artículos relevantes, recuperados de las bases de datos Scopus y Google Académico, los cuales abordan dimensiones clave como la gestión ambiental, la gobernanza corporativa, la responsabilidad social empresarial (RSE) y los factores ambientales, sociales y de gobernanza. Los hallazgos evidencian que, si bien se han logrado avances importantes en la integración de prácticas sostenibles, persisten barreras estructurales, culturales y metodológicas que limitan su implementación, especialmente en pequeñas y medianas empresas. Asimismo, se identifican factores determinantes para el éxito de estas estrategias, entre ellos el liderazgo organizacional, la participación de los *stakeholders*, la adopción de tecnologías limpias y el uso de marcos de evaluación mixtos. Se concluye que la sostenibilidad empresarial requiere de un enfoque integral y adaptable, en el que la administración asuma un rol activo como agente de transformación.

Palabras clave: sostenibilidad empresarial, estrategias administrativas, empresas, responsabilidad social, desarrollo sostenible.

ABSTRACT

This research is based on a systematic review of the literature with the aim of analyzing how administrative strategies contribute to strengthening sustainability in companies. Using the Prisma method, 20 relevant articles were identified and selected from the Scopus and Google Scholar databases, addressing key dimensions such as environmental management, corporate governance, corporate social responsibility (CSR), and environmental, social, and governance factors. The findings show that, although significant progress has been made in integrating sustainable practices, structural, cultural, and methodological barriers persist that limit their implementation, especially in small and medium-sized enterprises. Likewise, determining factors for the success of these strategies are identified, including organizational leadership, stakeholder participation, the adoption of clean technologies, and the use of mixed evaluation frameworks. It concludes that corporate sustainability requires a comprehensive and adaptable approach, in which management takes an active role as an agent of transformation.

Keywords: Corporate sustainability, management strategies, companies, social responsibility, sustainable development.

INTRODUCCIÓN

En todos los niveles de la gestión organizativa, la gestión empresarial sostenible se considera como enfoque estratégico que incorpora metódicamente cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza (ASG). Este tipo de gestión aspira a conjugar los objetivos financieros de la empresa con el bienestar social y la conservación del medioambiente; esta acción supera la filantropía corporativa o el cumplimiento de la normativa. En este sentido, se requiere una planificación estratégica a largo plazo, una cultura organizativa basada en la ética y una toma de decisiones basada en hechos y parámetros con efectos a largo plazo. Dado que la competitividad de las empresas actuales depende en gran medida de la capacidad de adaptarse a los retos mundiales sin comprometer los recursos y las oportunidades de las generaciones futuras, la gestión sostenible también fomenta la innovación, la colaboración interfuncional y la participación activa de las partes interesadas.

En este contexto, el primer capítulo de esta publicación introduce el concepto general de sostenibilidad en el siglo XXI, sus tres pilares —ambiental, social y económico—, las críticas a los ODS, la ética ambiental como base para una sostenibilidad global y las diferencias entre sostenibilidad y sustentabilidad. En esa línea, el segundo capítulo se centra en el ámbito empresarial, y aborda los fundamentos teóricos de la sostenibilidad corporativa, sus factores determinantes, las prácticas sostenibles más relevantes, así como los mecanismos de evaluación mediante indicadores ESG y su relación con la responsabilidad social empresarial.

El tercer capítulo se orienta a la administración como herramienta clave en la integración de la sostenibilidad empresarial, analizando la planificación estratégica con enfoque ASG, el diseño organizacional, las competencias directivas para el liderazgo sostenible y los principales retos administrativos que enfrentan las empresas. El cuarto capítulo presenta una revisión sistemática sobre cómo la administración se aplica en empresas sostenibles, consolidando

los enfoques anteriores y preparando el terreno para el quinto capítulo, en el que se exploran nuevas perspectivas, como la transformación digital, la innovación verde, los modelos de negocio sostenibles y los desafíos y beneficios de la economía circular.

CAPÍTULO I

SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI

Ante los problemas del cambio climático, la pérdida de biodiversidad, el agotamiento de los recursos naturales y el aumento de la desigualdad social, sin duda la sostenibilidad se ha consolidado como uno de los principales pilares del discurso global en el siglo XXI. Ha evolucionado hasta convertirse en una necesidad universal para Gobiernos, empresas y ciudadanos, lejos de ser una idea abstracta o que solo se encuentra en los círculos académicos. Aunque algunas naciones están avanzando en tecnologías limpias y políticas sostenibles, otras se ven limitadas por obstáculos estructurales, crisis económicas o falta de voluntad política. Esto crea una imagen complicada de la situación actual. Acontecimientos mundiales inesperados, como la pandemia de VIH/sida o los conflictos armados, también han ralentizado el avance hacia un desarrollo equilibrado y desviado recursos (Ruiz-Campillo, 2023).

Asimismo, Fanjul *et al.* (2025) indican que la capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin sacrificar la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades es la definición fundamental de sostenibilidad. Aunque ha evolucionado hacia un enfoque más sistémico, que reconoce la interdependencia entre los seres humanos y los ecosistemas, esta definición, formulada por el Informe Brundtland en 1987, sigue siendo pertinente hoy en día. En la actualidad, la idea abarca la justicia social, la inclusión, el crecimiento económico y la resistencia a las crisis, además de la preservación del medioambiente. De este modo, la sostenibilidad ha evolucionado hasta convertirse en una filosofía que exige una reevaluación de los modelos de producción, consumo y gobernanza.

De acuerdo con Nepote (2024), los tres pilares principales de esta visión son el social, el económico y el medioambiental. El pilar medioambiental exige la conservación de los ecosistemas y el uso prudente de los recursos naturales. Mientras que el pilar económico hace hincapié en la necesidad de crear pros-

peridad sin socavar las bases naturales del desarrollo, el pilar social exige equidad, inclusión y bienestar para todas las personas. Además de ser una norma deseable, la integración de estos tres pilares es una condición necesaria para garantizar la habitabilidad del planeta y el bienestar de las generaciones futuras. La viabilidad de cualquier estrategia de desarrollo sostenible se ve comprometida si se ignora alguno de ellos.

No obstante, lograr este tipo de integración no está exento de detractores y desafíos. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un importante paso adelante en la colaboración mundial, pero su alcance, complejidad y viabilidad también han suscitado críticas. De forma similar, la idea de sostenibilidad requiere una sólida ética medioambiental que guíe las decisiones humanas hacia la justicia para todas las generaciones y el respeto por el medioambiente (Morote y Moreno, 2022). A su vez, Cano y Arias (2023) señalan que términos como «sostenibilidad» y «sustentabilidad» también han generado debate desde el punto de vista lingüístico y cultural, sobre todo en Latinoamérica, donde su uso varía y refleja tradiciones discursivas distintas. Abordar los problemas medioambientales, sociales y económicos de los días exige comprender estas distinciones y comprometerse a actuar de forma convincente.

1.1. Panorama actual de la sostenibilidad en el siglo XXI

Como señala Ruiz-Campillo (2023), debido a la acuciante necesidad de encontrar un equilibrio entre justicia social, preservación del medioambiente y crecimiento económico, la sostenibilidad ha surgido como concepto rector del desarrollo mundial en el siglo XXI. Este paradigma es ahora un requisito necesario para la sostenibilidad del futuro ecológico y humano del planeta, y no solo una opción. Numerosos estudios científicos sobre la pérdida de biodiversidad, el cambio climático y el aumento de las desigualdades han puesto de relieve la necesidad de una revisión significativa de los sistemas sociales, económicos y productivos.

En este contexto, se han propuesto iniciativas mundiales, como el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

(ODS), adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015, las cuales han contribuido a configurar el compromiso con la sostenibilidad a nivel político. En ámbitos importantes, como la mitigación de la pobreza, la energía limpia, la educación de alta calidad y la acción por el clima, estos marcos establecen objetivos cuantificables. Además, apoyan la gobernanza multinivel, en la que las empresas, la sociedad civil, los Estados y los gobiernos locales tienen responsabilidades distintas pero compartidas (Camarda, 2021).

Asimismo, Rodríguez (2022) plantea que la creciente concientización pública ha sido otro motor clave del cambio. El discurso público sobre cuestiones medioambientales y sociales ha aumentado en las últimas décadas debido a los movimientos sociales encabezados por jóvenes, científicos y comunidades marginadas. La demanda de una mayor responsabilidad, transparencia y coherencia entre las políticas públicas y los compromisos climáticos de los Gobiernos se ha visto favorecida en gran medida por esta presión social. Además, ha promovido la adopción de prácticas de producción y consumo sostenibles.

Al mismo tiempo, Vergara-Romero *et al.* (2021) postulan que el avance de las tecnologías sostenibles ha creado nuevas vías para abordar los problemas medioambientales. La dependencia de los combustibles fósiles ha disminuido gracias al uso generalizado de fuentes de energía renovables como la eólica y la solar. La construcción ecológica, el tratamiento de residuos, la agricultura inteligente, la movilidad eléctrica y las innovaciones en materia de eficiencia energética han demostrado que es posible lograr el crecimiento económico sin comprometer la salud del medioambiente. No obstante, sigue existiendo una brecha tecnológica entre las naciones desarrolladas y las que están en vías de desarrollo, lo que exige sistemas eficientes tanto para la colaboración internacional como para la transferencia de tecnología.

Asimismo, la aparición de las finanzas sostenibles también ha provocado un cambio de paradigma en el sistema financiero mundial. Los inversores utilizan cada vez más criterios medioambientales, sociales y de gobernanza para evaluar los riesgos y las oportunidades a largo plazo. Los recursos se dirigen hacia proyectos que crean valor económico, social y medioambiental mediante

el uso de fondos verdes, bonos climáticos y técnicas de inversión responsable. Esto demuestra que la sostenibilidad es una estrategia viable y moral para el siglo XXI, no incompatible con la rentabilidad (Fernández y Wong, 2021).

Por su parte, Duque *et al.* (2022) afirman que las empresas han empezado a replantearse sus modelos de negocio para crear sistemas más resilientes, inclusivos y circulares. Algunas empresas se han comprometido voluntariamente a ser neutras en carbono, han cambiado sus cadenas de suministro para reducir sus efectos y han anunciado productos respetuosos con el medioambiente. Estas acciones ponen de manifiesto un cambio progresivo en la cultura empresarial mundial, aunque siguen existiendo problemas como el lavado verde y la necesidad de marcos reguladores más sólidos.

En simultáneo, Tejerina (2024) señala que las incoherencias del sistema actual siguen siendo evidentes a pesar de los avances. La dependencia estructural del crecimiento económico tradicional, el extractivismo, la desigualdad global y la lentitud de las transiciones en sectores importantes como la alimentación, la energía y el transporte siguen poniendo en peligro los progresos realizados. Intereses políticos y económicos profundamente arraigados se oponen con frecuencia a las políticas sostenibles, lo que retrasa su aplicación efectiva.

En conclusión, el concepto y la aplicación de la sostenibilidad han cambiado significativamente en el siglo XXI, y actualmente se encuentran en primera línea del discurso político, económico y científico. Sin embargo, el camino hacia un modelo plenamente sostenible sigue siendo complicado y exige una actuación multiescalar, intersectorial y coordinada. La sostenibilidad se percibe ahora como una necesidad urgente para preservar la habitabilidad del planeta y la dignidad de las generaciones actuales y futuras, más que como un objetivo a largo plazo.

1.2. ¿Qué es la sostenibilidad?

Desde que se planteó por primera vez en el Informe Brundtland en 1987, la sostenibilidad —que se define como la capacidad de satisfacer las demandas actuales sin comprometer las de las generaciones futuras— ha experimentado

cambios significativos. Esta idea se centró inicialmente en las preocupaciones medioambientales, pero desde entonces ha crecido hasta abarcar aspectos sociales, económicos, éticos y culturales. La sostenibilidad es un marco para un crecimiento resistente y equilibrado en la sociedad contemporánea, y abarca mucho más que la mera protección del medio ambiente (Llobet, 2023).

En paralelo, con problemas mundiales como el agotamiento de los recursos, la pérdida de biodiversidad, el cambio climático y el aumento de la desigualdad socioeconómica, las prácticas sostenibles son más cruciales que nunca. Mediante la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la ONU ha reforzado este marco global, que busca articular el crecimiento económico, la inclusión social y la conservación del medioambiente. Este método reconoce la interdependencia de los sistemas ecológicos y humanos, y sostiene que el desarrollo sostenible requiere una acción global y local coordinada, así como políticas integradas (Nepote, 2024).

Además, Olaizola (2025) señala que la sostenibilidad también ha sido redefinida por perspectivas más recientes que hacen hincapié en la igualdad, la justicia intergeneracional y la resiliencia. Autores como Sachs y Raworth han ampliado el debate planteando teorías como la economía del bienestar y el «*donut económico*», que imaginan un mundo justo y seguro para las personas, rodeado de límites ecológicos y demandas sociales básicas (Olaizola, 2025). En este contexto, la «sostenibilidad» se refiere a un cambio estructural en los patrones de producción y consumo que se aleja del crecimiento económico desenfrenado y se acerca a formas de vida más respetuosas con el medioambiente.

De igual modo, la sostenibilidad medioambiental también requiere la preservación y restauración de los ecosistemas y el uso prudente de los recursos naturales. Según datos científicos, como el informe del IPCC, la actividad humana ha modificado permanentemente el clima y los ciclos biogeoquímicos, y se necesitan desesperadamente cambios en los sectores energético, agrícola y urbano. En consecuencia, los conceptos de transición ecológica, economía circular y neutralidad climática se han debatido y aplicado en diversos niveles de gobernanza (Intergovernmental Panel on Climate Change [IPCC], 2023).

Desde el punto de vista social, la sostenibilidad se refiere a proporcionar unas condiciones de vida dignas, equitativas e integradoras. El acceso a servicios básicos como vivienda, sanidad, educación y compromiso cívico es necesario para crear comunidades resilientes. Además, la igualdad de género, la justicia climática y los derechos de los pueblos indígenas forman parte de un enfoque más amplio de la sostenibilidad, que reconoce la diversidad de entornos y demandas para construir un futuro compartido (Rodríguez, 2022).

Del mismo modo, Alulema (2024) puntualiza que la sostenibilidad fomenta prácticas empresariales que dan prioridad a la salud y el rejuvenecimiento frente a los beneficios económicos inmediatos. Así lo demuestra el uso de métricas como el Índice de Progreso Social y el Índice de Desarrollo Humano Ajustado (IDH-A), que valoran más la salud medioambiental, el capital humano y la cohesión social que el producto interno bruto (PIB). La transición hacia instituciones más responsables y equitativas también se está viendo favorecida por el auge de las economías colaborativas, las finanzas éticas y la inversión sostenible.

En esta línea, Ortiz y Contreras (2022) señalan que la investigación y la educación también desempeñan un papel importante en la creación de una cultura sostenible. El objetivo de la educación para el desarrollo sostenible (EDS), que cuenta con el apoyo de la Unesco, es dotar a las personas de los conocimientos, las capacidades y la actitud necesarios para tomar decisiones responsables. Sin embargo, la investigación científica y los avances tecnológicos deben concentrarse en soluciones sostenibles, teniendo en cuenta los límites del planeta y fomentando la tecnología verde, las prácticas regenerativas y la eficiencia energética.

Finalmente, la sostenibilidad requiere una gobernanza a largo plazo y ciudadanos activos. Para fomentar la transparencia, la responsabilidad y el compromiso social, los principios de sostenibilidad deben incorporarse a las políticas públicas en todas las fases de desarrollo y ejecución. Solo con un esfuerzo coordinado y una visión común será posible construir un futuro sostenible que honre el equilibrio entre generaciones, respete los sistemas ecológicos y promueva una sociedad más justa y compasiva (Gutiérrez y Pellegrini, 2023).

En síntesis, la sostenibilidad es una estrategia global que considera las preocupaciones medioambientales y los aspectos sociales, éticos y económicos del progreso humano. En este sentido, el Informe Brundtland consolida el concepto de sostenibilidad y sigue siendo la base de la comprensión contemporánea del equilibrio entre la satisfacción de las demandas actuales y la preservación del bienestar de las venideras generaciones. A medida que empeoran problemas globales como el cambio climático, la desigualdad y la degradación ecológica, la sostenibilidad se posiciona como un marco crítico para la creación de estrategias económicas, políticas gubernamentales y estilos de vida morales. Adoptar una visión sostenible exige, por tanto, modificar fundamentalmente las prioridades y las acciones para construir un futuro más justo, resistente y sostenible para todas las personas y el planeta.

1.3. Sostenibilidad y sus tres pilares: ambiental, social y económico

Para autores como Hermosa (2024), la creciente evidencia científica y social que pone de manifiesto los límites del planeta y los efectos negativos de un modelo de crecimiento económico basado en el consumo excesivo de recursos fomentó en la sostenibilidad el desarrollo humano en el siglo XXI. La sostenibilidad no es un concepto teórico, sino que representa un cambio significativo en la forma en que las sociedades producen, consumen e interactúan con el medioambiente. Esta idea, que consiste en la capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin sacrificar las de las generaciones futuras, exige un replanteamiento global y a largo plazo de las pautas de desarrollo urbano, los modelos de producción, la planificación de las políticas públicas y los estilos de vida.

Para preservar los sistemas naturales que sustentan toda la vida, el primer pilar —el medioambiental— exige una actuación inmediata. El cambio hacia una economía descarbonizada y restauradora es esencial a la luz de la crisis climática mundial, la pérdida acelerada de biodiversidad, la contaminación del suelo, el aire y el agua, y la creciente degradación de los ecosistemas. Para lograrlo, se necesitan políticas públicas firmes que reduzcan las emisiones de gases de efecto invernadero, aumenten la superficie cubierta por zonas

protegidas, fomenten las prácticas agroecológicas e introduzcan tecnologías limpias. Sin embargo, para garantizar el respeto de los límites biofísicos del planeta, son necesarios cambios culturales y de comportamiento tanto individuales como colectivos (Cubeddu *et al.*, 2023).

En este orden, Pirillo (2023) señala que, sin justicia social, la sostenibilidad es imposible, como reconoce el segundo pilar (el social). Una sociedad sostenible debe dar prioridad a la equidad, la inclusión y la protección de los derechos fundamentales. El desarrollo humano se ve limitado y la exclusión se sustenta en disparidades estructurales en el acceso a las oportunidades económicas, la vivienda, la alimentación, la atención sanitaria, la educación y los servicios básicos. Por lo tanto, las estrategias para combatir la pobreza, promover la cohesión social y garantizar que las transiciones ecológicas sean justas deben incorporarse a los enfoques sostenibles. Esto implica prestar atención a las comunidades más marginadas, reconocer la experiencia local y fomentar la participación pública en la toma de decisiones medioambientales.

A su vez, el pilar económico reinterpreta el crecimiento desde un punto de vista regenerativo. La resiliencia, la eficiencia de los recursos, la diversificación productiva y la innovación sostenible se priorizan en la sostenibilidad económica, que va más allá del crecimiento del PBI. Implica fomentar las industrias circulares, desarrollar mercados responsables, invertir en infraestructuras de bajas emisiones y promover empleos verdes. Los sistemas financieros también deben modificarse para tener en cuenta los factores medioambientales, sociales y de gobernanza, así como dirigir los fondos hacia iniciativas que mejoren la sociedad y generen valor a largo plazo (Gloria y Maldonado, 2024).

Estos tres pilares están estrechamente relacionados y no funcionan de forma independiente. Mientras que una estrategia económica que no tenga en cuenta el medioambiente puede provocar el colapso de los sistemas naturales, una política medioambiental que no tenga en cuenta las necesidades sociales puede provocar resistencias o agravar las desigualdades. En consecuencia, una estrategia sostenible debe basarse en la integración armoniosa de estos elementos, teniendo constantemente en cuenta sus interdependencias y siner-

gias. Lograr una sostenibilidad genuina y transformadora que pueda abordar los intrincados problemas del presente y del futuro requiere esta intersección (Vázquez-Burguete *et al.*, 2024).

En este sentido, Izulain y Magro (2024) señalan que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas proporcionan un marco tangible y práctico para abordar la sostenibilidad de forma holística. Desde acabar con el hambre hasta abordar el cambio climático, promover la igualdad de género, mejorar la educación y fomentar la innovación, su agenda 2030 establece 17 objetivos y 169 metas. Estos objetivos reafirman la necesidad de adoptar un enfoque sistémico, intersectorial y basado en pruebas, con un fuerte respaldo político y la participación activa del sector privado y la sociedad civil.

En pocas palabras, la sostenibilidad no es un objetivo que pueda alcanzarse rápidamente o de forma aislada. La voluntad política, las políticas coherentes, la educación, la creatividad y una población crítica y dedicada son necesarias para este proceso continuo de construcción colectiva. Asimismo, la capacidad para encontrar un equilibrio entre los intereses humanos y los límites planetarios, fomentando la coexistencia pacífica entre las personas, las comunidades y la naturaleza, determinará el éxito de la gran tarea civilizadora del siglo XXI: el cambio hacia un modelo sostenible.

1.4. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): críticas y limitaciones

Adoptados en 2015 como parte de la Agenda 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) representan un marco de referencia mundial nunca visto en la historia de la cooperación internacional (Gómez, 2021). Pero a medida que se acerca el final de la década crucial para su realización, han surgido una serie de críticas procedentes de instituciones académicas, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones multilaterales, que ponen en duda importantes facetas de su concepción y ejecución. Aunque estas observaciones no disminuyen su valor, animan a considerar detenidamente cómo reforzar la táctica y superar los obstáculos que han impedido su avance.

Para Oliva y Beltran (2024), una de las críticas más frecuentes es que la agenda es demasiado amplia, con 17 objetivos y 169 metas, lo que crea desorden y dificulta el establecimiento de prioridades. Aunque su enfoque global pretende abordar diversas facetas del desarrollo, en muchos países, sobre todo en aquellos con limitaciones institucionales y técnicas, esta complejidad ha impedido una planificación coherente. Además de provocar lagunas de información y disminuir la eficacia de las políticas basadas en pruebas, la sobrecarga de indicadores impide un seguimiento estricto y la rendición de cuentas. Además, el reto de crear un mensaje convincente y unificador en torno a una agenda tan amplia hace que la comunicación pública de los ODS sea menos eficaz.

De igual manera, Ruiz-Camacho (2024) indica que la implementación de los ODS a nivel operativo está plagada de importantes obstáculos políticos y financieros. La ONU estima que el déficit de financiación para que los países en desarrollo alcancen los ODS supera los 2,5 billones de dólares anuales, lo que demuestra la gran disparidad entre las ambiciones mundiales y los recursos disponibles. Además, los ODS dependen de la voluntad política de los Estados porque no son jurídicamente vinculantes y carecen de procedimientos eficaces para penalizar su incumplimiento. El resultado es un cumplimiento desigual y desarticulado. Además, muchos Gobiernos están estructuralmente limitados y carecen de los recursos humanos y técnicos necesarios para incorporar con éxito los ODS a sus presupuestos, políticas públicas y marcos normativos.

Algunas críticas se centran en que los ODS no abordan las causas estructurales de los problemas que pretenden resolver. Sin cuestionar los modelos de producción y consumo que han contribuido a la actual crisis mundial, funcionan en el marco de un crecimiento económico incesante. El consumo excesivo en las naciones desarrolladas y el uso continuado de modelos extractivistas en las economías del sur global no se abordan adecuadamente. Las dinámicas del poder económico y financiero mundial que sostienen las asimetrías estructurales entre naciones y regiones tampoco se ven alteradas por los ODS, a pesar de sus esfuerzos generales por abordar la desigualdad (Gajardo, 2022).

Para Bordera y Prieto (2022), el uso de los ODS como herramienta de imagen sin ninguna transformación real —una práctica conocida como «lavado

verde»— es otro elemento crucial. Para mejorar su imagen, algunos Gobiernos y empresas utilizan la terminología de los ODS, pero sus acciones no siempre reflejan los ideales que dicen defender. Al mismo tiempo, se ha cuestionado que muchos de los indicadores existentes se limitan a resultados medibles sin evaluar cambios sistémicos o efectos colaterales, dando más prioridad a la facilidad de medición que al impacto transformador. La aplicación coherente y pacífica también se ve obstaculizada por la ausencia de directrices claras sobre cómo gestionar los conflictos entre objetivos, como los que existen entre la integridad ecológica y el desarrollo energético.

En este contexto, Baquero *et al.* (2024) afirman que las crisis inesperadas como la pandemia de COVID-19 sacaron a la luz lo frágiles que eran los progresos realizados. Los efectos negativos del confinamiento global sobre la salud, la economía y la sociedad provocaron retrocesos en diversos ámbitos, como la igualdad de género, la educación de alta calidad y la erradicación de la pobreza. Este incidente, junto con las catástrofes naturales, las crisis migratorias y los conflictos geopolíticos, ha puesto de manifiesto que los ODS carecen de mecanismos de adaptación flexibles para situaciones de emergencia, lo que pone en grave peligro su capacidad para ser aplicados en los plazos previstos.

No obstante, los ODS siguen siendo un instrumento útil para reunir a actores dispares en torno a un lenguaje transformador común. Es posible alejarse de una visión complaciente y avanzar hacia una reconfiguración más exitosa de las estrategias globales reconociendo sus limitaciones. Esto implica reducir la fragmentación de los objetivos, crear sistemas de seguimiento más fiables, reforzar la coherencia de las normativas gubernamentales y fomentar una mayor transparencia en la rendición de cuentas. También es esencial promover modelos sociales y económicos centrados en la equidad global y la regeneración activa de los ecosistemas en lugar de la neutralidad de los impactos (Franchini y Evangelista, 2023).

Para sintetizar, los ODS suponen un avance significativo en la gobernanza mundial para el desarrollo sostenible, pero su aplicación dependerá de la medida en que puedan corregirse sus defectos estructurales. Es crucial examinar críticamente el marco operativo de la Agenda 2030, hacer promesas

jurídicamente vinculantes, reorientar los modelos de desarrollo y garantizar una distribución equitativa de deberes y recompensas si se quiere evitar que se convierta en una promesa incumplida. Esta es la única manera de convertir las aspiraciones de los ODS en un verdadero cambio que defienda la idea de «no dejar a nadie atrás» y garantice un futuro sostenible para las generaciones venideras.

1.5. La ética ambiental para la sostenibilidad global

En las últimas décadas, la ética medioambiental —una disciplina filosófica y moral— ha cobrado cada vez más relevancia al abordar el aspecto ético de la sostenibilidad, que es crucial, pero a menudo se pasa por alto. La ética ambiental proporciona el marco normativo profundo que orienta las decisiones hacia el respeto, la responsabilidad y la justicia con respecto al medioambiente, aunque las estrategias y políticas técnicas encaminadas al desarrollo sostenible ofrezcan herramientas y objetivos tangibles. Esta ética se posiciona como un elemento crucial para una transformación sostenible y genuinamente justa en un contexto global caracterizado por la crisis ecológica, el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la desigualdad socioambiental (Atausinchi *et al.*, 2025).

Asimismo, la idea de justicia intergeneracional, que sugiere el deber moral de proteger el bienestar de las generaciones futuras, es uno de los principales principios de la ética medioambiental. Esta idea, estrechamente relacionada con el desarrollo sostenible, insta a actuar de forma responsable y estratégica teniendo en cuenta los efectos ecológicos a largo plazo de las acciones. En realidad, esto significa hacer elecciones y políticas que no dañen los ecosistemas, no agoten los recursos naturales ni apoyen modelos de consumo insostenibles. Por lo tanto, se reconoce que la consecución del bienestar humano actual no puede producirse al precio de una degradación medioambiental que repercutirá en las generaciones futuras (Belalcázar, 2023).

En paralelo, Rodríguez (2022) plantea que la justicia medioambiental, que condena las graves disparidades en la asignación de los efectos adversos del deterioro medioambiental, es otro principio fundamental. Las comunidades

vulnerables suelen verse desproporcionadamente afectadas por la contaminación, la escasez de agua, los efectos del cambio climático y la falta de acceso a entornos saludables, especialmente en los países del sur global o en contextos de marginación urbana. Para garantizar que estos grupos no solo estén protegidos, sino que también participen activamente en las decisiones que les afectan, la ética medioambiental exige un cambio en la gobernanza medioambiental y en las políticas públicas. Esto sugiere una transición justa en la que nadie se quede atrás.

Para Lopes (2023), tres grandes marcos filosóficos han configurado la ética medioambiental: el ecocentrismo, el biocentrismo y el antropocentrismo ilustrado. Los dos últimos amplían el círculo moral para abarcar todos los seres vivos, incluidos los ecosistemas y el planeta en su conjunto en el caso del ecocentrismo, mientras que el primero mantiene al ser humano en el centro al tiempo que mantiene una perspectiva responsable y a largo plazo. Estos puntos de vista no se excluyen mutuamente, sino que pueden complementarse y enriquecer el debate moral en torno a las responsabilidades con el medioambiente, sobre todo a la hora de crear políticas medioambientales integradoras.

En este aspecto, Ramos de Jesus y Morengi (2022) sostienen que, tanto en la toma de decisiones públicas como privadas, la ética medioambiental también es muy importante. La ética ofrece instrumentos para evaluar lo que es correcto más allá de lo que es lícito o rentable en situaciones en las que chocan intereses económicos y medioambientales, como cuando se construyen infraestructuras en zonas protegidas o se utilizan recursos naturales en territorios indígenas. En lugar de paralizar el desarrollo, se trata de reorientarlo según normas de justicia, respeto de los derechos de la naturaleza y consideración a largo plazo del bien común.

Otro instrumento eficaz para provocar un cambio cultural y educativo es la ética medioambiental. Esta sugiere un cambio significativo de los valores sociales en lugar de basarse únicamente en soluciones tecnológicas: del consumismo a la sobriedad; del dominio sobre la naturaleza a la cooperación; y de la competencia individualista a la solidaridad ecológica e intergeneracional. Lograr una verdadera sostenibilidad, que depende de una población reflexiva y

dedicada y no solo de los avances tecnológicos, requiere esta reconfiguración de valores (Rodríguez, 2022).

Además, Atausinchi *et al.* (2025) puntualizan que la ética medioambiental ofrece el fundamento moral necesario para abordar las cuestiones de la equidad, la protección del medioambiente y el desarrollo humano en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A pesar de no enunciarse explícitamente, está implícita en la mayoría de los ODS, desde la erradicación de la pobreza (ODS 1) hasta la lucha contra el cambio climático (ODS 13) y la preservación de la vida en la Tierra (ODS 15). La postura humanista y responsable de la Agenda 2030 se vería reforzada si se incluyera específicamente en los planes de aplicación.

En resumen, la ética medioambiental es el fundamento moral y filosófico de la sostenibilidad, no un añadido. Esto desafía a actuar con humildad, responsabilidad y solidaridad al pedir que se reconsidere cómo se relaciona con el mundo natural, con otras especies y con las generaciones futuras. Asimismo, la construcción de una civilización verdaderamente sostenible que pueda equilibrar el bienestar humano con la integridad de los sistemas naturales que la hacen posible solo será factible desde este punto de vista ético.

1.6. Principales diferencias entre sostenibilidad y sustentabilidad

Los términos «sostenibilidad» y «sustentabilidad» se utilizan con frecuencia en el discurso académico, social y político en el contexto del desarrollo sostenible y la gestión medioambiental (Cano y Arias, 2023). A pesar de que a menudo se utilizan indistintamente, su uso ha dado lugar a una controversia terminológica que abarca tanto elementos conceptuales como lingüísticos. Esta dualidad semántica ha cobrado especial importancia en América Latina, donde las variaciones en el uso, la percepción e incluso la terminología preferida reflejan no solo las prácticas lingüísticas regionales, sino también una serie de enfoques de los problemas de la conservación y el desarrollo medioambiental.

De acuerdo con Damián *et al.* (2022), la Real Academia Española (RAE) señala que ambos términos son esencialmente intercambiables desde el punto de vista lingüístico. Desarrollo sostenible se asocia más con aquello que «pue-

de sostenerse» o que «puede mantenerse durante mucho tiempo sin agotar los recursos ni causar graves daños al medio ambiente» (Damián *et al.*, 2022, p. 1543). A la inversa, «que se puede sustentar o defender con razones» (Real Academia Española, s. f.) es la definición de sostenible, que también se utiliza como sinónimo de sustentable en el segundo caso. De acuerdo con las normas del español estándar, no existe, por tanto, diferencia perceptible entre ambos términos en el nivel léxico formal (Damián *et al.*, 2022).

No obstante, se han construido matices significativos en la producción académica y en la práctica discursiva, particularmente en América Latina. El Informe Brundtland de 1987 define el desarrollo sostenible como «el desarrollo que satisface las necesidades presentes sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras» (Schebesta, 2021, p. 201), lo cual se vincula directamente con el término más utilizado en el mundo, sostenibilidad. Esta idea sugiere un enfoque integral que tenga en cuenta los pilares medioambiental, social y económico a la vez, fomentando el cambio estructural de las sociedades en la dirección de un paradigma de desarrollo sostenible y equilibrado (Schebesta, 2021).

Por otra parte, Aguilar *et al.* (2021) indican que la sostenibilidad ha adquirido un significado ligeramente diferente en contextos latinoamericanos, especialmente en naciones como Argentina, Chile y México. La frase se utiliza frecuentemente con un enfoque más centrado en el aspecto ecológico, destacando cómo los sistemas naturales pueden perdurar en el tiempo a pesar de la actividad humana. Se subraya la necesidad de preservar los ciclos naturales de forma compatible con la actividad productiva y el bienestar humano, y se definen los «recursos sostenibles» como aquellos que pueden regenerarse o mantenerse sin sobreexplotación.

Para Vega *et al.* (2024), estas distinciones también reflejan diferentes posturas epistemológicas. Los ODS de las Naciones Unidas, que establecen objetivos medioambientales, económicos y sociales interconectados, son ejemplos de programas multilaterales y marcos normativos internacionales que tienden a hacer hincapié en la sostenibilidad. Por el contrario, la aplicación de la sostenibilidad podría estar más estrechamente asociada a contextos de divulgación

científica, técnica o educativa que dan prioridad a enfoques conservacionistas de la gestión de los recursos naturales y la gestión medioambiental.

Desde una perspectiva política y terminológica, se ha propuesto que esta discrepancia también tiene que ver con la apropiación de los términos en función de lo institucionalizado que esté el discurso ambiental. El término «sostenibilidad» ha ganado popularidad en los tratados y normativas internacionales, lo que ha fomentado su uso en documentos oficiales, políticas públicas y planes de desarrollo. En cambio, «sustentabilidad» sigue siendo un término popular en la literatura técnica y académica de algunos países, aunque su uso ha empezado a decaer en favor del primero (Cano y Arias, 2023).

A pesar de estas distinciones, es crucial comprender que ambos términos, en la mayoría de las situaciones, comparten el objetivo de impulsar un paradigma de desarrollo que no ponga en peligro el futuro. Aunque la discusión terminológica es conceptual y lingüísticamente pertinente, no debería primar sobre la necesidad apremiante de aplicar eficazmente sus principios. Poner en marcha leyes e iniciativas tangibles que defiendan las fronteras globales, disminuyan la desigualdad y garanticen una existencia justa y respetable para las generaciones presentes y futuras debería ser el objetivo principal (Damián *et al.*, 2022).

En conclusión, tanto sostenibilidad como sustentabilidad son términos legítimos en español, aunque sus aplicaciones pueden diferir según el ámbito académico, institucional y geográfico. No obstante, existe un consenso global a favor de la sostenibilidad, con énfasis en el uso de los ODS y los marcos integrales de desarrollo. Más allá de las diferencias terminológicas, la clave es que ambas ideas representan el mismo objetivo: la necesidad de transitar hacia un modo de vida que garantice el equilibrio entre la justicia social, la integridad medioambiental y el bienestar humano para hacer habitable el planeta para las generaciones futuras.

CAPÍTULO II

EMPRESAS SOSTENIBLES

La sostenibilidad empresarial ha surgido como un principio clave de la estrategia organizativa en medio de importantes cambios sociales, medioambientales y económicos (Montoya *et al.*, 2022). Además de ser un conjunto de buenas prácticas, es una filosofía de gestión que reinterpreta la misión de la empresa para adaptarla a las normas sociales y las limitaciones medioambientales del siglo XXI. La teoría de las partes interesadas, la teoría de la legitimidad, la visión basada en los recursos, la economía ecológica y la creación de valor compartido son algunos de los pilares teóricos que sustentan esta estrategia. Todas ellas coinciden en que la creación de valor a largo plazo para diversas partes interesadas y la incorporación del respeto por los entornos social y medioambiental son más importantes para el éxito empresarial sostenible que la mera obtención de beneficios.

En esta línea, Rincón *et al.* (2023) señalan que la gestión coordinada de varios elementos interconectados, que abarcan las dimensiones medioambientales, sociales y de gobernanza, es necesaria para desarrollar la sostenibilidad empresarial. Las empresas deben abordar cuestiones como la eficiencia energética, la descarbonización, la economía circular y la conservación de la biodiversidad en la esfera medioambiental. Garantizar unas condiciones de trabajo equitativas, fomentar la diversidad y la inclusión, y cultivar lazos sólidos con las comunidades es crucial en la dimensión social. Las estructuras empresariales morales, abiertas y responsables son necesarias para la dimensión de gobernanza. La forma en que interactúan estos elementos determina la legitimidad y la reputación de la empresa en el mercado, además de su viabilidad.

En este marco, las prácticas empresariales sostenibles son ahora parte integrante del modelo de negocio y han dejado de ser meros proyectos secundarios dentro de este marco. Las empresas que se dedican a la sostenibilidad, desde la adopción de métodos de producción más limpios hasta el uso de fac-

tores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, siglas em inglés) en la toma de decisiones, ayudan a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y también destacan en mercados ferozmente competitivos, a la vez que atraen a clientes, inversores y talentos comprometidos con un futuro más justo y sostenible. Además, estas prácticas fomentan la resiliencia y la innovación de las organizaciones, lo que refuerza su valor estratégico en un entorno caracterizado por el cambio rápido y la incertidumbre (Acosta-Tzin *et al.*, 2023).

A su vez, Avila-Vera *et al.* (2024) sostienen que la creación de indicadores ESG (medioambientales, sociales y de gobernanza) ha mejorado la evaluación de los resultados en materia de sostenibilidad al permitir comparar y medir el impacto de una empresa más allá de sus resultados financieros. El concepto de responsabilidad social de las empresas (RSE), que ha pasado de un enfoque caritativo a una lógica de medición y rendición de cuentas exigentes, se entrelaza cada vez más con esta evaluación. Así, la sostenibilidad de las empresas es un requisito previo para la competitividad, la innovación, el acceso a una financiación responsable y la supervivencia a largo plazo en un mundo cambiante, además de responder a exigencias éticas o de reputación.

2.1. Sostenibilidad empresarial: fundamentos teóricos

Debido a los importantes cambios sociales, medioambientales y económicos que se están produciendo en la actualidad, la sostenibilidad empresarial es ahora un componente crucial de la estrategia corporativa, y no solo una opción (Guerrero *et al.*, 2024). Las organizaciones deben redefinir su propósito más allá de la rentabilidad financiera a medida que cambian las demandas de los consumidores, los marcos normativos y las expectativas de la sociedad. De este modo, incorporar la sostenibilidad a los cimientos del plan de negocio mejora la legitimidad, la innovación y la competitividad a largo plazo, además de reducir los riesgos medioambientales y sociales. Las teorías que sustentan esta estrategia exponen cómo y por qué las empresas deben comportarse de forma responsable con sus distintas partes interesadas, así como con el medioambiente del que dependen.

Por otro lado, Quintero *et al.* (2024) puntualizan que, según la teoría de las partes interesadas de Edward Freeman, una empresa sostenible es aquella que reconoce y pondera los intereses de todas las partes implicadas en sus operaciones, incluidas las comunidades locales y los accionistas. En un mundo en el que los efectos de las empresas son cada vez más evidentes y son objeto de seguimiento por parte de ciudadanos informados y comprometidos, este punto de vista se ha vuelto aún más pertinente. Según este punto de vista, la sostenibilidad corporativa es una reacción calculada que pretende crear valor compartido, aliviar las tensiones sociales y fortalecer las relaciones de confianza que mejoran la resistencia organizativa y el posicionamiento de la reputación.

A su vez, la teoría de la legitimidad describe cómo la sostenibilidad se convierte en una herramienta crucial para que las empresas preserven su «licencia social para operar». Para mantener su legitimidad ante las crecientes exigencias de ética, transparencia y responsabilidad medioambiental, las organizaciones deben adecuar sus operaciones a los valores sociales imperantes. Además de cumplir con las obligaciones morales, las prácticas sostenibles como la transición energética, el respeto de los derechos humanos o la trazabilidad de la cadena de suministro protegen a la empresa de efectos sociales, jurídicos y financieros negativos (Ramírez, 2024).

Quijano-Escobar (2024) indica que la teoría de la visión basada en los recursos ofrece una comprensión estratégica de la función de la sostenibilidad como fuente de ventaja competitiva. En este sentido, las competencias relacionadas con la eficiencia energética, la ecoinnovación, la gestión medioambiental o la cultura empresarial orientada a una misión pueden convertirse en activos intangibles distintivos. Las empresas que integran prácticas sostenibles en sus procedimientos operativos y de diseño de productos no solo aminoran los efectos adversos, sino que crean propuestas de valor atractivas para clientes, trabajadores e inversores.

A su vez, Rodríguez-Guevara *et al.* (2024) mencionan que la teoría institucional demuestra cómo las presiones coercitivas, normativas y miméticas hacen que las prácticas sostenibles se extiendan e institucionalicen en el entorno empresarial. En otras palabras, las empresas aplican prácticas sostenibles no

solo por razones internas, sino también para mantener el cumplimiento de las tendencias del mercado, los requisitos legales y las normas del lugar de trabajo. Esta teoría aclara por qué se perciben las certificaciones medioambientales, la adhesión al pacto mundial y los informes de sostenibilidad como reacciones tácticas a la creciente presión institucional.

Al mismo tiempo, la sostenibilidad empresarial puede replantearse como un enfoque creativo para abordar las cuestiones sociales y medioambientales desde el modelo empresarial, como resultado de la evolución de la responsabilidad social de las empresas hacia la creación de valor compartido (CSV). Según Porter y Kramer, citados por Delgado y Katsch (2024), las empresas deberían ver la sostenibilidad como una oportunidad para resolver problemas sistémicos y crear nuevas ventajas económicas, en lugar de como un coste. Iniciativas como la mejora de las condiciones laborales, la producción más limpia o la creación de productos inclusivos se convierten así en catalizadores del crecimiento y la rentabilidad (Delgado y Katsch, 2024).

Asimismo, Arangüena *et al.* (2024) plantean que la teoría del capital natural y los límites planetarios presenta un punto de vista importante, sobre todo en el siglo XXI. Esta teoría subraya que el crecimiento económico y la capacidad del planeta para regenerarse están inextricablemente ligados, lo que sitúa a las empresas dentro de un ecosistema más amplio y finito. Según este punto de vista, la sostenibilidad empresarial debe centrarse en minimizar la huella ecológica, restablecer los servicios de los ecosistemas y llevar a cabo las operaciones dentro de unos límites medioambientales seguros. Esto sugiere un cambio significativo en el modelo de producción y consumo, así como un avance hacia la descarbonización, la regeneración medioambiental y una economía circular.

En resumen, la sostenibilidad empresarial es una estrategia basada en sólidos marcos teóricos que explican las justificaciones éticas, sociales, económicas y ecológicas, y no una moda o un añadido superficial. Las empresas del siglo XXI que comprenden estos principios son más capaces de manejar situaciones difíciles, aprovechar las oportunidades de innovación sostenible y apoyar activamente los objetivos de desarrollo internacional. En suma, la sos-

tenibilidad es ahora un requisito necesario para la supervivencia y el liderazgo de las empresas en un mundo que evoluciona hacia una economía con bajas emisiones de carbono y más equitativa, y no una ventaja competitiva electiva.

2.2. Factores de la sostenibilidad empresarial

La sostenibilidad empresarial es ahora un requisito estratégico que repercute en la viabilidad, competitividad y resistencia a largo plazo de una organización, más que una opción de reputación (Reyes, 2021). La base operativa de una empresa sostenible es la gestión integrada de los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, siglas en inglés), que hace realidad esta estrategia. Además de reducir los riesgos y los gastos operativos, la correcta identificación y gestión de estos factores crea oportunidades de innovación, diferenciación y atracción de capital, especialmente en un entorno empresarial cada vez más regulado y concientizado con la sostenibilidad.

Para Márquez *et al.* (2021), el efecto de la empresa sobre los ecosistemas y los recursos naturales, así como su capacidad para adaptarse a los retos ecológicos actuales, se denominan factores ambientales (A). Para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, adoptar tecnologías limpias y fomentar una economía circular que utilice menos materias primas vírgenes, las organizaciones sostenibles incorporan políticas. Para asegurarse de que sus actividades se ajustan a los límites del planeta, también crean planes para una gestión eficaz de los residuos, la prevención de la contaminación y la preservación de la biodiversidad. Así, mediante una planificación proactiva y una gestión tangible de los riesgos, la adaptación al clima se convierte también en un componente clave de su sostenibilidad operativa.

En cuanto a los factores sociales (S), las empresas deben asegurarse de que sus interacciones con todas las personas de su entorno sean justas, seguras e igualitarias. Esto exige la promoción activa de lugares de trabajo diversos e inclusivos, así como el respeto irrestricto de los derechos humanos y laborales en toda la cadena de suministro. La protección de la información personal, la responsabilidad del consumidor, el bienestar de la comunidad y la salud y seguridad en el trabajo son factores cruciales que afectan a la

legitimidad social de una empresa. Además de mejorar la reputación de una empresa, la sostenibilidad social reduce los conflictos, aumenta la retención de empleados y crea vínculos duraderos basados en el compromiso y la confianza (Huertas y Jiménez, 2024).

Asimismo, la base de las políticas y prácticas ESG en las organizaciones la constituyen los factores de gobernanza (G). Consejos de administración diversos y capaces, procesos morales de toma de decisiones, rendición de cuentas abierta y una gestión del riesgo centrada en la sostenibilidad son ejemplos de una gobernanza sólida. Para asegurarse de que los compromisos asumidos son estructurales y no simbólicos, la estrategia corporativa y los objetivos ESG deben estar en consonancia. Además, vincular la remuneración de los ejecutivos a los resultados en materia de sostenibilidad fomenta una cultura empresarial centrada en el largo plazo y refuerza la responsabilidad de la dirección (Rangel, 2025).

Para Ramírez (2024), los tres factores ESG no deben expresarse de forma inconexa o autónoma. Por el contrario, su integración requiere una visión sistémica en la que la sostenibilidad esté arraigada en todo, desde la estrategia empresarial hasta las operaciones diarias, y las decisiones de gobernanza tengan en cuenta las externalidades sociales y medioambientales. Al adoptar un enfoque global, las empresas pueden anticiparse mejor a las nuevas normativas, satisfacer las demandas de los inversores éticos y adaptarse a un cambio estructural hacia economías bajas en carbono, inclusivas y regenerativas.

A su vez, Taborda (2024) indica que el cambio hacia prácticas empresariales más sostenibles también se ha visto acelerado por el creciente interés de los mercados financieros por las métricas ESG. Los consumidores y los reguladores exigen cada vez más pruebas verificables del compromiso de una empresa con la sostenibilidad, mientras que las inversiones en ESG han aumentado espectacularmente en los últimos años. Como resultado, la elaboración de informes de sostenibilidad —con arreglo a directrices como GRI, SASB o TCFD— se ha convertido en un instrumento crucial para garantizar la responsabilidad, la transparencia y la comparabilidad de los resultados no financieros.

Además, Márquez *et al.* (2021) señalan que la gestión ESG también depende en gran medida de la digitalización y la inteligencia de datos, que permiten realizar un seguimiento de los indicadores medioambientales en tiempo real, rastrear la cadena de valor y predecir los riesgos sociales y de reputación. Estos recursos facilitan una respuesta más rápida y eficaz a los problemas de sostenibilidad, al tiempo que refuerzan la toma de decisiones basada en pruebas. De este modo, la sostenibilidad de la empresa se convierte en una ventaja competitiva basada en la creatividad, la adaptabilidad y la gestión reflexiva del cambio, en lugar de ser una mera cuestión de ética o normativa.

En pocas palabras, la sostenibilidad empresarial basada en criterios ESG se posiciona como un modelo de gestión avanzado que pretende maximizar el valor a largo plazo para todas las partes interesadas y, al mismo tiempo, minimizar los impactos negativos. Las empresas que creen firmemente en este paradigma, además de ayudar a crear un mundo más equitativo y responsable con el medioambiente, también mejoran su capacidad para generar confianza, atraer inversiones sostenibles y tomar la iniciativa en un mundo que avanza hacia nuevos tipos de prosperidad.

2.3. Prácticas empresariales sostenibles: una ruta hacia el desarrollo sostenible

En el siglo XXI, la sostenibilidad empresarial supone un cambio de paradigma en la forma en que las empresas ven su misión, sus métodos de funcionamiento y sus interacciones con el medioambiente. Las prácticas empresariales sostenibles son un enfoque estratégico que pretende maximizar el bienestar social, minimizar el impacto medioambiental y crear valor económico de forma interdependiente. No son una moda endeble para potenciar la imagen corporativa ni un subconjunto de la responsabilidad social de las empresas. Esta estrategia responde a un entorno empresarial que exige resiliencia frente a riesgos globales como la escasez de recursos, el cambio climático y la desigualdad estructural, así como una creciente presión reguladora y unas expectativas sociales más exigentes (Bossa-Benavidez *et al.*, 2023).

En este sentido, se insta a las empresas a replantearse sus operaciones para ajustarse a los límites planetarios desde una perspectiva medioambiental. Esto significa implantar fuentes de energía renovables, conservar el agua, optimizar las materias primas e integrar la gestión de residuos para avanzar hacia la eficiencia energética. Además, el ecodiseño y el análisis del ciclo de vida permiten predecir y mitigar los efectos desde la fase de diseño del producto hasta su eliminación final, lo que beneficia la mitigación del impacto ambiental y aumenta la eficiencia de los procesos. Además, es necesario preservar los ecosistemas y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, acciones cada vez más relacionadas con la estabilidad de la cadena de suministro y las preferencias de los clientes (Barrios *et al.*, 2021).

En cuanto a la dimensión social, Miranda *et al.* (2022) puntualizan que las prácticas sostenibles se centran en la defensa de los derechos de los trabajadores, el fomento de la diversidad y la inclusión, y la promoción de interacciones equitativas con los clientes y las comunidades. Los empresarios deben proteger la salud y la seguridad de sus empleados, proporcionarles un acceso justo a oportunidades de crecimiento profesional y ofrecerles condiciones de trabajo dignas. También deben crear lazos morales con las comunidades en las que trabajan, teniendo en cuenta sus derechos y necesidades, especialmente cuando trabajan con pueblos indígenas. La trazabilidad ética en la cadena de suministro también es crucial porque garantiza que las normas sociales se respetan fuera de las fronteras inmediatas de la organización.

En paralelo, Díaz-Cruces *et al.* (2025) afirman que la sostenibilidad se refleja en la ética empresarial, la transparencia y la toma de decisiones a largo plazo a nivel económico y de gobernanza. La confianza de los inversores, los empleados y la sociedad se ve reforzada por un consejo de administración diverso, la aplicación de políticas anticorrupción y la divulgación exhaustiva de los informes ESG. En los mercados donde las normas de sostenibilidad son cada vez más importantes, la innovación sostenible —definida como el desarrollo de bienes y servicios que crean valor económico al tiempo que resuelven problemas sociales o medioambientales— también impulsa la competitividad. En ese sentido, para evitar trastornos, salvaguardar la propia re-

putación y mantener el cumplimiento de la normativa, la gestión estratégica del riesgo ESG es crucial.

En adición, Suárez (2024) señala que diversas normas internacionales, como las directrices de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), el SASB (Sustainability Accounting Standards Board), la GRI (Global Reporting Initiative) y los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas respaldan estas prácticas. Estos marcos ayudan a las empresas a crear informes claros, comparables y verificables sobre sus resultados en materia de sostenibilidad. Esto, además de satisfacer los requisitos legales, también facilita la obtención de financiación sostenible a los inversores institucionales que tienen en cuenta los factores ESG a la hora de tomar decisiones.

Además, la sostenibilidad empresarial está en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Para alcanzar objetivos como la acción por el clima (ODS 13), la igualdad de género (ODS 5), el trabajo digno (ODS 8) y el consumo responsable (ODS 12), las empresas son esenciales. En este sentido, se puede apoyar activamente el desarrollo sostenible global incorporando los ODS al modelo de negocio, lo que también mejora la reputación y abre puertas a la cooperación con Gobiernos, organizaciones no gubernamentales y otras partes interesadas del ecosistema (Castro *et al.*, 2025).

Por último, la adopción de prácticas empresariales sostenibles debe considerarse una inversión en la resistencia de la organización y en la capacidad de adaptarse a acontecimientos futuros imprevistos, en lugar de un costo adicional. Las empresas que marcan la pauta de la sostenibilidad tienden a ser más creativas, retienen mejor el talento, acceden a mercados preferentes y obtienen mejores resultados financieros a largo plazo. De este modo, la sostenibilidad sirve tanto de brújula moral como de plan de negocio sensato (Feuillet-Alzate *et al.*, 2022).

Para sintetizar, las prácticas empresariales sostenibles marcan un cambio significativo en la forma de hacer negocios de las empresas. En este escenario, dichas tácticas presentan una auténtica oportunidad de cambio en la dirección de modelos empresariales más responsables, sólidos y exitosos, en lugar de ser una carga o un deber ajeno. Asimismo, la competitividad y la legitimidad de

las empresas en el siglo XXI dependen más que nunca de la integración de las preocupaciones medioambientales, sociales y económicas en el núcleo de la estrategia organizativa.

2.4. Evaluación de la sostenibilidad corporativa

De acuerdo con Córdova-Herrera *et al.* (2025), la evaluación de la sostenibilidad corporativa se ha convertido en un elemento estratégico crucial para las empresas, los inversores y las partes interesadas en la era moderna, marcada por una mayor conciencia medioambiental, el aumento de las expectativas sociales y la evolución de los marcos normativos. Al ofrecer una perspectiva global del impacto y la resiliencia de una organización, teniendo en cuenta no solo su rentabilidad económica, sino también su desempeño ambiental, social y de gobernanza (ESG), esta evaluación va más allá de los límites del análisis financiero tradicional. Esta evaluación, que se enmarca en los conceptos de la responsabilidad social corporativa (RSC), permite a las organizaciones responder a las llamadas a la transparencia, identificar los riesgos sistémicos y alinear sus operaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En un entorno empresarial cada vez más centrado en la sostenibilidad, también es una herramienta crucial para atraer inversiones sostenibles, reforzar la legitimidad corporativa y crear valor a largo plazo.

2.4.1. Indicadores ESG (ambientales, sociales y de gobernanza)

Los indicadores ambientales, sociales y de gobernanza, o ESG, son hoy instrumentos esenciales para evaluar de forma rigurosa, imparcial y coherente la sostenibilidad de las empresas (Quintero *et al.*, 2024). Estos indicadores permiten medir el verdadero compromiso de las empresas más allá de sus resultados económicos tradicionales en un contexto mundial caracterizado por la urgencia del cambio climático, el aumento de las desigualdades sociales y la exigencia de una mayor transparencia empresarial. Al ofrecer pruebas verificables de los efectos sociales y medioambientales de las operaciones empresariales, su empleo no solo ayuda a las organizaciones a identificar riesgos y oportunidades, sino que también aumenta la confianza de las partes interesadas,

incluidos inversores, clientes, reguladores y comunidades.

Según Burgos *et al.* (2023), la medición de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), representadas como CO₂ equivalente, es uno de los indicadores medioambientales más importantes. Esta categoría comprende las emisiones directas relacionadas con el consumo de energía (Alcance 1), las emisiones indirectas (Alcance 2) y las emisiones relacionadas con la cadena de valor (Alcance 3). Gracias a su seguimiento, las empresas pueden fijar objetivos de descarbonización y cumplir compromisos mundiales como el Acuerdo de París. Además, se puede obtener una imagen clara del alcance del cambio hacia una economía baja en carbono observando la cantidad total de energía consumida y el porcentaje que procede de fuentes renovables. En un esfuerzo por respetar los límites planetarios, esta dimensión se complementa con una gestión eficaz del agua, la minimización y recuperación de residuos, la prevención de la contaminación y la protección de la biodiversidad.

En el ámbito social, los indicadores evalúan el compromiso de la empresa con sus comunidades y recursos humanos. Por ejemplo, los índices de sinies-tralidad laboral, el cumplimiento de la normativa y las iniciativas de bienestar —todos ellos vitales para el bienestar físico y mental de los empleados— se utilizan para medir la salud y la seguridad en el trabajo. El grado de pluralidad de la plantilla se mide con indicadores de diversidad, equidad e inclusión (DEI), que también retribuyen la equidad y demuestran la dedicación de una empresa a una cultura inclusiva y justa. Para establecer la legitimidad y la cohesión social, otros indicadores sociales importantes incluyen las relaciones con las comunidades locales, las inversiones en formación y progreso profesional, y la observancia de los derechos laborales en toda la cadena de suministro (Richter *et al.*, 2025).

Para Kirby (2022), la calidad del producto y la satisfacción del cliente son también componentes esenciales de los indicadores sociales. Estos demuestran la obligación de una empresa con sus clientes no solo en cuanto a la funcionalidad y seguridad de sus productos o servicios, sino también en cuanto al tratamiento moral de la información personal y la franqueza en la correspondencia. Dado que pueden tener un efecto directo en la reputación de una marca,

las reclamaciones, las retiradas de productos y los incidentes que socavan la confianza de los consumidores son métricas que los reguladores y los analistas de ESG vigilan de cerca.

En ese contexto, Góis y Rodrigues (2025) puntualizan que la base del marco ESG son los indicadores de gobernanza, que garantizan que los compromisos sociales y medioambientales están respaldados por sólidos marcos institucionales. La buena gobernanza queda demostrada por un consejo de administración diverso, independiente y con experiencia en sostenibilidad. Para garantizar la integridad de las operaciones corporativas, esto se combina con políticas de ética empresarial y anticorrupción, así como mecanismos de cumplimiento eficaces, como canales privados de denuncia y sanciones adecuadas.

En paralelo, la calidad y la transparencia de la divulgación de información ESG también son parámetros importantes. Las empresas más destacadas publican informes de sostenibilidad que han sido auditados externamente y se ajustan a normas mundiales como TCFD, SASB y GRI. Estos procedimientos no solo mejoran la rendición de cuentas, sino que también permiten comparar empresas e industrias, lo que ayuda a los inversores a tomar decisiones acertadas. Además, los planes de retribución de directivos vinculados al cumplimiento de objetivos ESG muestran una sincera dedicación a la sostenibilidad, al alinear los incentivos empresariales con los objetivos sociales y medioambientales a largo plazo (Quintero *et al.*, 2024).

De igual modo, otro elemento crucial que muestra la capacidad de una empresa para prever los retos sistémicos y ajustarse a ellos es la gestión del riesgo ESG. Analizar las vulnerabilidades ante los riesgos climáticos, el agotamiento de los recursos naturales, el malestar social o las crisis de reputación entra en esta categoría. Al incorporar estos riesgos a la planificación estratégica, las empresas se vuelven más resistentes y competitivas en entornos inestables. Por último, salvaguardar los derechos de los accionistas evita prácticas empresariales opacas o excluyentes, y mejora la gobernanza democrática interna al garantizar un acceso justo a la información y la participación (Cuellar, 2025).

Cuando se combinan, los indicadores ESG permiten una evaluación más precisa de los resultados de sostenibilidad de una empresa y facilitan la incorpo-

ración de estas métricas a las decisiones operativas, financieras y estratégicas. En este contexto, la adopción de indicadores ESG e información de ellos con transparencia se ha convertido en algo esencial para el éxito y la legitimidad de las empresas en el siglo XXI. A medida que los inversores dan prioridad a los activos sostenibles, los consumidores favorecen las marcas éticas y los marcos reguladores exigen una mayor rendición de cuentas (Kirby, 2022).

En pocas palabras, los indicadores ESG son un instrumento crucial para convertir el compromiso empresarial con la sostenibilidad en métricas precisas, medibles y comparables. Su aplicación mejora la competitividad, legitimidad y resistencia de una organización en un mundo cada vez más exigente, al tiempo que permite una evaluación más precisa de sus efectos sobre el medioambiente, la sociedad y la gobernanza. Las empresas que incorporan estos indicadores a su estrategia se posicionan de forma proactiva frente a los riesgos sistémicos y emergentes, además de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Por lo tanto, el establecimiento de una cultura organizativa basada en el seguimiento minucioso de los indicadores ESG no debe considerarse una opción voluntaria o en aras de la reputación, sino más bien una necesidad para hacer negocios en el siglo XXI de forma responsable, abierta y sostenible.

2.4.2. Evaluación en el contexto de la responsabilidad social corporativa

En la actualidad, el mecanismo operativo que permite transformar la responsabilidad social corporativa (RSC) en un sistema estratégico, cuantificable y de impacto verificable es la evaluación del desempeño empresarial mediante indicadores ESG. Estos permiten establecer parámetros objetivos que convierten los compromisos sociales y medioambientales en un componente esencial del modelo empresarial, a diferencia de los enfoques tradicionales que se concentran en acciones filantrópicas particulares. Las empresas deben ahora demostrar, con datos verificables, cómo sus decisiones apoyan el desarrollo sostenible en lugar de limitarse a declarar que tienen buenas intenciones (Meneses *et al.*, 2024).

A su vez, Fernández y Jambrina (2021) sostienen que la transición de una responsabilidad social de las empresas basada en declaraciones a otra basada en pruebas forma parte de este cambio de paradigma. Al ofrecer a las partes interesadas (accionistas, empleados, comunidades y reguladores) información pertinente y de fácil acceso sobre los resultados reales de las empresas en materia de sostenibilidad, la medición de los ESG fomenta la rendición de cuentas tanto interna como externa. En la actualidad, muchas empresas tienen que informar periódicamente sobre los indicadores ESG que han sido auditados o verificados por terceros, sobre todo las que participan en cadenas de valor mundiales u operan en mercados extranjeros.

Además, Quintero y Aristizábal (2024) afirman que la incorporación de la evaluación ESG mejora la capacidad de una organización para reconocer y controlar nuevos riesgos. Amenazas sistémicas como la desigualdad social, el cambio climático, las malas condiciones laborales y la corrupción pueden tener un impacto directo en la confianza del mercado o en la continuidad del negocio. Por lo tanto, es factible prever estos riesgos, crear estrategias de mitigación eficientes y mejorar la resistencia de la organización utilizando un enfoque de RSE basado en indicadores ESG.

De igual modo, la evaluación ESG también acelera la mejora continua. Las empresas pueden comparar sus resultados a lo largo del tiempo y con los de sus homólogas del sector definiendo indicadores cuantificables y objetivos específicos. Esto facilita los procedimientos de evaluación comparativa y permite establecer normas más estrictas. De este modo, la sostenibilidad deja de ser un proyecto secundario y se convierte en un eje transformador de la competitividad empresarial, creando una dinámica positiva de innovación y aprendizaje organizativo (Paredes, 2023).

Asimismo, Arteaga *et al.* (2022) plantean que las métricas ESG son cada vez más significativas desde la perspectiva de la accesibilidad financiera. Los inversores institucionales y los fondos de inversión sostenible utilizan estas métricas para estimar el valor a largo plazo de una organización y evaluar su exposición al riesgo no financiero. Los buenos resultados en materia de ESG suelen traducirse en mejores calificaciones por parte de organizaciones espe-

cializadas y en un mayor atractivo para los inversores éticos, lo que reduce el costo del capital y facilita la obtención de bonos sostenibles o fuentes de financiación ecológicas.

En adición, la evaluación ESG refuerza la legitimidad social de una empresa y añade valor a su reputación. Una buena gestión de tales elementos refuerza la lealtad y la confianza en un entorno en el que los consumidores, los trabajadores y los ciudadanos están cada vez más concientizados con el medioambiente y la sociedad. Las empresas que muestran una alineación entre su retórica y sus acciones, respaldada por métricas tangibles, refuerzan su reputación y su marca, creando vínculos más fuertes con su público objetivo y obteniendo una ventaja competitiva sostenible (Vaduva, 2024).

De igual manera, tales indicadores ayudan a institucionalizar la ética, la transparencia y la responsabilidad corporativa en términos de gobernanza. Facilitan el desarrollo de sistemas transparentes de supervisión, control y cumplimiento, fomentando una cultura organizativa basada en principios sólidos de gobernanza e integridad. La sostenibilidad se incorpora realmente a la toma de decisiones empresariales cuando los factores ESG se incluyen en la gestión de riesgos, la planificación estratégica y las revisiones del rendimiento de los ejecutivos (Fernández y Jambrina, 2021).

Por consiguiente, la evaluación ESG da a la RSE una nueva definición que es a la vez técnicamente sólida y estratégicamente pertinente. Ahora es un aspecto vital de la gestión empresarial contemporánea y no un añadido. Las empresas que comprenden y adoptan esta estrategia son más capaces de crear valor compartido, afrontar los retos del siglo XXI y apoyar activamente el desarrollo de una economía más equitativa, resistente y sostenible.

2.5. La creciente importancia de la sostenibilidad empresarial

De acuerdo con Díaz-Cruces *et al.* (2025), la sostenibilidad empresarial tiene ahora un carácter estratégico que va más allá de las iniciativas convencionales de RSE. Esta estrategia aborda la necesidad de modelos económicos regenerativos, la desigualdad social duradera y los límites ecológicos del planeta. Gobiernos, inversores, consumidores, trabajadores y comunidades presionan

cada vez más a las empresas para que hagan de la sostenibilidad una parte central de sus operaciones. Además de cumplir con sus obligaciones morales, este cambio ofrece una oportunidad real de crear empresas más adaptables, competitivas y capaces de afrontar las dificultades del siglo XXI.

Asimismo, Meneses *et al.* (2024) señalan que la crisis medioambiental mundial, en particular el cambio climático y el rápido declive de la biodiversidad, es una de las principales causas de esta tendencia. Las empresas son más vulnerables a los riesgos transitorios provocados por normativas más estrictas y cambios en las preferencias de los consumidores, así como a riesgos físicos como condiciones meteorológicas adversas, problemas logísticos o escasez de recursos naturales. En consecuencia, las empresas están aplicando estrategias de eficiencia energética, descarbonización, innovación de productos sostenibles y economía circular como forma de crear diferenciación y añadir valor, además de mitigar los efectos del cambio climático.

Al mismo tiempo, el entorno normativo está cambiando significativamente. Normativas como la Ley de Diligencia Debida en Alemania, la Directiva sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) en la Unión Europea y las normas IFRS S1 y S2 muestran un cambio estructural hacia la exigencia de medir, informar y mejorar el rendimiento medioambiental, social y de gobernanza (ESG). Con el fin de aumentar la transparencia, la rendición de cuentas y la comparabilidad de los resultados sostenibles, las empresas tienen ahora que alinear sus objetivos corporativos con los marcos normativos nacionales e internacionales, lo que ha llevado a la profesionalización de las funciones de sostenibilidad dentro de estas organizaciones (Marullo, 2024).

Por otro lado, a través de sus decisiones de compra, los clientes también han empezado a ejercer un poder transformador sobre las empresas. La preferencia por productos éticos, respetuosos con el medioambiente y trazables va claramente en aumento. Las empresas se ven obligadas a examinar sus cadenas de suministro, su comunicación corporativa y sus estrategias de *marketing* para asegurarse de que sus afirmaciones y sus acciones reales son coherentes con la nueva conciencia de los consumidores, especialmente fuerte entre las generaciones más jóvenes. Además, la reputación se está convirtiendo en un activo in-

tangible muy valioso, y mantenerla y mejorarla está directamente relacionado con la dedicación a la sostenibilidad (Fernández y Jambrina, 2021).

En esta línea, Cuellar (2025) sostiene que este cambio de paradigma también ha afectado al sistema financiero. La aparición de las finanzas sostenibles, como demuestra la expansión de los fondos ESG, los índices de sostenibilidad y los bonos verdes, ha alterado las normas con las que los mercados evalúan a las empresas. Las métricas no financieras que evalúan el gobierno corporativo, la justicia social y el impacto medioambiental se utilizan cada vez más para fundamentar las decisiones de inversión. Un buen rendimiento en estos ámbitos da a una empresa una ventaja competitiva a la hora de obtener capital, porque la hace parecer menos arriesgada, más inventiva y capaz de crear valor a largo plazo.

Del mismo modo, Marullo (2024) determina que la sostenibilidad emerge como un vector crucial de resiliencia en un mundo caracterizado por la incertidumbre y las perturbaciones. Las empresas pueden adaptarse mejor a situaciones volátiles gestionando de forma responsable las relaciones laborales, protegiendo los derechos humanos, diversificando sus proveedores y respetando el medioambiente. Gracias a su capacidad de innovación, adaptación y restablecimiento de la confianza de las partes interesadas, las organizaciones sostenibles no solo capean las crisis, sino que salen reforzadas.

En conclusión, la sostenibilidad corporativa debe considerarse como un medio para reconsiderar la función de las empresas en la sociedad y su potencial para crear valor compartido, más que como una carga normativa o una táctica aislada de reputación. Las empresas que incorporen con éxito esta visión de forma real y sistémica estarán mejor equipadas para hacer frente a las dificultades presentes y futuras, encabezar el cambio hacia una economía más justa y regenerativa, y consolidar su relevancia en un mundo que exige responsabilidad, coherencia y acción transformadora.

CAPÍTULO III

LA ADMINISTRACIÓN EN LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

La gestión sostenible se está convirtiendo en una parte crucial de la gestión empresarial moderna en el entorno actual, caracterizado por las injusticias sociales, las crisis climáticas y el aumento de las exigencias de las partes interesadas (Huamaní *et al.*, 2022). Consolidar la sostenibilidad corporativa exige un cambio estructural en los pilares convencionales de la gestión; en ese sentido, la sostenibilidad corporativa es la capacidad de las organizaciones para crear valor económico sin poner en peligro el capital natural y el tejido social. El papel del diseño organizativo, el liderazgo, los sistemas administrativos y la planificación estratégica deben replantearse a la luz de estas cuestiones desde un punto de vista que incorpore transversalmente los conceptos de justicia social, sostenibilidad medioambiental y gobernanza ética.

Al respecto, Bravo *et al.* (2024) mencionan que el primer pilar de este cambio es la planificación estratégica con énfasis en el medioambiente y la sociedad. Ya no basta con establecer objetivos financieros o de mercado; ahora las organizaciones deben incluir objetivos específicos relativos a consideraciones medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG), en consonancia con marcos mundiales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Es necesario, entonces, identificar los riesgos relacionados con el clima, la sociedad y la normativa, poner en marcha planes de mitigación y convertir estos riesgos en oportunidades para la creatividad, la eficacia y la ventaja competitiva. Para prever acontecimientos futuros, mejorar la resiliencia de las empresas y crear una propuesta de valor responsable, la visión a largo plazo y el pensamiento sistémico son cruciales.

Asimismo, la reorganización de la estructura interna de una empresa es otro aspecto de la aplicación de un diseño organizativo para la sostenibilidad. La creación de comités interdepartamentales, la integración de la sostenibi-

lidad en todas las funciones, la definición de métricas e incentivos acordes con los resultados en materia de ESG y el fomento de una cultura organizativa en la que la sostenibilidad sea un valor compartido son necesarios para alcanzar este objetivo, que va más allá de la creación de departamentos separados de responsabilidad social. Para garantizar la apertura y la rendición de cuentas a las partes interesadas, el rediseño organizativo también debe tener en cuenta la asignación adecuada de recursos, el desarrollo de capacidades internas y el refuerzo de los mecanismos de gobernanza (Naranjo-Armijo y Almeida-Blacio, 2024).

Por último, Santander-Salmon *et al.* (2023) indican que el éxito del cambio a modelos sostenibles requiere el desarrollo de competencias de gestión y la resolución de obstáculos de gestión. Los líderes empresariales del siglo XXI deben ser capaces de trabajar con diversas partes interesadas, gestionar la complejidad, promover la innovación sostenible y actuar con moralidad, previsión y fortaleza. Al mismo tiempo, deben hacer frente a problemas como la incertidumbre normativa, la fragmentación organizativa, la resistencia cultural y la falta de métricas precisas. Tomados en su conjunto, estos componentes forman una profunda agenda de transformación para el gobierno corporativo, cuyo objetivo es mejorar activamente el bienestar de las personas y el medioambiente, además de maximizar los beneficios.

3.1. La planificación estratégica con enfoque ambiental y social

Según Márquez *et al.* (2021), la planificación estratégica del siglo XXI debe incorporar sistemáticamente los factores sociales y medioambientales como componentes estructurales del modelo empresarial, en lugar de limitarse a los parámetros financieros convencionales. Este cambio responde a la creciente complejidad de los problemas mundiales que repercuten directamente en la capacidad de supervivencia de una organización, como la desigualdad social y el cambio climático. Además de mejorar la capacidad de la organización para adaptarse y mantener la resiliencia empresarial, la planificación estratégica con un enfoque medioambiental y social fomenta una gestión más moral, abierta y

a largo plazo, acorde con las expectativas de las partes interesadas y los límites medioambientales.

En este escenario, Huamaní *et al.* (2022) sostienen que se requiere examinar detenidamente la misión, la visión y los valores de la empresa para incorporar las consideraciones ESG (medioambientales, sociales y de gobernanza) a la planificación estratégica. Las organizaciones deben plantearse si sus objetivos demuestran un auténtico compromiso con la sostenibilidad y si su razón de ser promueve activamente el bien común. Este replanteamiento no es meramente simbólico, sino que reinterpreta la misión de la empresa en términos de sus efectos beneficiosos y no solo de su éxito financiero. Una cultura organizativa basada en la justicia social, la ética medioambiental y la buena gobernanza — principios que informarán todas las decisiones estratégicas— también debe ser fomentada por los valores corporativos.

Asimismo, un enfoque sostenible también transforma el análisis estratégico. Los riesgos medioambientales y sociales se incluyen explícitamente en herramientas como los análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) o PESTEL (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos (o ambientales) y legales). Esto se complementa con la creación de escenarios hipotéticos que permiten anticiparse a las perturbaciones relacionadas con la escasez de recursos, el cambio climático o los cambios normativos, así como con el análisis de materialidad, que identifica y clasifica las cuestiones más importantes para la empresa y sus partes interesadas. La resistencia de la organización y la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes y complejas se ven reforzadas por este tipo de análisis (Banderas y Guzmán 2024).

Como sostienen Rincón *et al.* (2023), la planificación sostenible crea objetivos ESG específicos, desafiantes y cuantificables que van más allá del razonamiento caritativo para convertirse en un componente crucial del plan de negocio a la hora de crear objetivos estratégicos. Estos objetivos deben estar respaldados por indicadores clave de rendimiento y en consonancia con las normas mundiales, como los ODS. La medición frecuente de estos indicadores permite rendir cuentas de forma transparente a las partes interesadas, evaluar los avances y corregir las desviaciones.

Por otro lado, Carrera (2025) puntualiza que este planteamiento también reconfigura el diseño de las estrategias y tácticas empresariales. La innovación en forma de soluciones de mercado que aborden cuestiones sociales y medioambientales es necesaria para integrar la sostenibilidad desde el principio de los bienes, servicios y procedimientos. Entre las estrategias que impulsan la competitividad, la trazabilidad y la confianza en la marca se encuentran la optimización de la cadena de valor, el diseño ecológico, la circularidad y la cooperación con proveedores éticos.

Para ejecutar con éxito una planificación estratégica sostenible es necesaria una distribución suficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos. Además, se necesita una estructura organizativa que respalde el liderazgo en sostenibilidad, como un director de Sostenibilidad (CSO) o un comité directivo. La sostenibilidad debe convertirse en una dimensión transversal e institucionalizarse en todos los niveles funcionales y jerárquicos, y dejar de existir como una función separada (Velez *et al.*, 2024).

A su vez, un elemento esencial es el seguimiento y la notificación de los resultados en materia de ESG. Las empresas pueden compartir abiertamente sus avances, dificultades y compromisos utilizando marcos globales como la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), la SASB (Sustainability Accounting Standards Board) y la GRI (Global Reporting Initiative). Esta rendición de cuentas mejora la reputación de la organización ante su público objetivo, fomenta la confianza y permite un desarrollo continuo (Suárez, 2024).

Por último, Banderas y Guzmán (2024) señalan que la aplicación de una planificación estratégica centrada en el medioambiente y la sociedad presenta numerosas ventajas. Además de reducir los riesgos normativos y de reputación, también aumenta la eficacia operativa, atrae inversiones éticas, fomenta la fidelidad de los clientes y atrae a personas con talento con una misión clara. A largo plazo, esta estrategia no es solo una ventaja competitiva, sino también un componente crucial para garantizar la supervivencia de una organización en un entorno global que requiere armonía entre la sostenibilidad medioambiental, la justicia social y el crecimiento económico.

En pocas palabras, la incorporación de un enfoque medioambiental y social a la planificación estratégica supone un cambio de paradigma en la forma en que las empresas ven su misión y su función en el mundo moderno. Este cambio no es una moda pasajera, sino una respuesta estructural a los acuciantes y complicados problemas mundiales de la escasez de recursos, la presión normativa, el cambio climático y las cambiantes expectativas sociales. La competitividad empresarial aumenta, la resiliencia se refuerza y la innovación se estimula cuando las consideraciones ESG se integran en la formulación de la misión y la ejecución de la estrategia operativa. Además, hace posible que las empresas ajusten sus objetivos al desarrollo sostenible, creando un valor social, medioambiental y económico que refuerza su credibilidad, reputación y viabilidad a largo plazo.

3.2. Implementación de un diseño organizacional para la sostenibilidad

Más allá de los cambios funcionales o estéticos, la incorporación exitosa de la sostenibilidad al diseño organizativo supone un cambio estructural significativo. Supone renovar la estructura de la organización para hacer de los objetivos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) una parte permanente y esencial de la gestión. Este método reconoce que la sostenibilidad es un problema sistémico que afecta a todas las funciones organizativas y requiere alineación estratégica, compromiso y coordinación a todos los niveles. La sostenibilidad se considera una norma que influye en la estructura, los procedimientos, la cultura y las prioridades de la organización, más que un complemento de las operaciones empresariales esenciales (Rincón *et al.*, 2023).

De igual modo, uno de los pilares fundamentales que sustentan esta transformación es el liderazgo dedicado de la alta dirección. Los consejos de administración y la dirección ejecutiva deben considerar la sostenibilidad como parte integrante de la misión de la organización. Esta convicción debe demostrarse en decisiones tangibles sobre la distribución de recursos, el establecimiento de objetivos y la rendición de cuentas, además de en discursos y documentos oficiales. De este modo, se crea un «tono desde arriba» que guía a toda la empresa

hacia la sostenibilidad y le permite superar la fragmentación o el simbolismo endeble (Mendoza-Ocaña *et al.*, 2025).

Yepes *et al.* (2024) señalan que la transversalidad es una característica del diseño organizativo sostenible. Dado que las cuestiones ESG afectan a múltiples ámbitos, es imperativo evitar las estructuras inflexibles y compartimentadas que impiden la cooperación. Con una lógica interfuncional que fomente la colaboración entre operaciones, finanzas, recursos humanos, innovación y *marketing*, la sostenibilidad debe ser compartida por todos los departamentos. Los equipos de sostenibilidad corporativa o los comités multidisciplinares son herramientas útiles para expresar esta integración y promover la coordinación operativa y estratégica.

Además, Delgado y Rodríguez (2024) afirman que las funciones y responsabilidades deben estar claramente definidas para evitar que la sostenibilidad se quede en el plano discursivo. Cada función y nivel jerárquico debe tener objetivos relacionados con la sostenibilidad que sean cuantificables mediante indicadores clave de rendimiento (KPI) y evaluables mediante sistemas de rendimiento. La incorporación de criterios ESG en los sistemas de reconocimiento, promoción y retribución refuerza el compromiso organizativo y crea auténticos incentivos para comportarse de forma sostenible.

Siguiendo esta línea, la creación de una cultura organizativa que apoye la sostenibilidad y la mejora de las capacidades internas son igualmente esenciales. Esto implica enseñar a los miembros del personal competencias generales como el pensamiento sistémico, la innovación responsable y la gestión ética, además de contenidos técnicos especializados. Mediante campañas de comunicación interna, un liderazgo excelente y espacios de participación para difundir ideas innovadoras, es imprescindible cultivar una cultura que valore la sostenibilidad como algo arraigado en el ADN de la empresa (Espinoza *et al.*, 2025).

A su vez, otro elemento esencial del diseño organizativo sostenible es la gestión de la información. Las empresas deben gastar dinero en sistemas de información integrados que faciliten la recopilación, el procesamiento y el análisis de datos ESG de conformidad con normas mundiales como la TCFD o la GRI. Esta información debe utilizarse para el rediseño de procesos internos,

la revisión del rendimiento y la toma de decisiones estratégicas, así como para elaborar informes externos (Yepes *et al.*, 2024).

En paralelo, las estructuras formales como el nombramiento de un director de Sostenibilidad (CSO) y comités de sostenibilidad en el consejo de administración son ejemplos de cómo el gobierno corporativo ha institucionalizado la sostenibilidad. Asimismo, la elevación de la sostenibilidad a la cúspide de la gestión estratégica es posible gracias a estas organizaciones. Para garantizar la uniformidad en toda la organización, también deben crearse políticas formales que especifiquen las directrices operativas en áreas importantes como el medioambiente, la ética, las compras responsables, los derechos humanos y la diversidad (Salazar y Pérez, 2025).

Para finalizar, Simancas-Guardo (2024) puntualiza que, en función de la madurez de la organización y de su cultura organizativa, el diseño organizativo puede adoptar distintos modelos para integrar la sostenibilidad. Los modelos descentralizados dan a las unidades operativas la capacidad de aplicar soluciones contextuales, mientras que los centralizados facilitan una coordinación ascendente eficaz. El método más exitoso para integrar una estrategia de sostenibilidad sólida, escalable y flexible es el enfoque híbrido o matricial, que combina la aplicación distribuida con la coordinación central. En conclusión, el diseño organizativo para la sostenibilidad requiere una arquitectura deliberada, adaptable y cohesiva que pueda convertir los valores sostenibles en resultados tangibles que cambien las reglas del juego.

En resumen, las organizaciones que quieran sobrevivir y prosperar en un entorno complejo, cambiante y más exigente deben dar prioridad a la sostenibilidad en su diseño organizativo. Rediseñar la organización con una lógica sistémica e integrada, en la que los principios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) impregnen todos los niveles, funciones y procesos, es más importante que limitarse a modificar las estructuras preexistentes. Para garantizar la coherencia y la rendición de cuentas, esta estrategia requiere marcos de gobernanza sólidos, desarrollo de capacidades internas, cooperación interfuncional, un liderazgo dedicado y una asignación eficiente de los recursos. Además de mejorar la resistencia y la competitividad de la empresa, la implantación de un

modelo organizativo centrado en la sostenibilidad posiciona a la empresa como una fuerza transformadora que apoya activamente el desarrollo sostenible a escala mundial.

3.3. Competencias directivas en el siglo XXI para un liderazgo sostenible

El liderazgo directivo ha sufrido una importante reconfiguración en la era moderna, marcada por una creciente complejidad, incertidumbre y urgencia medioambiental y social. Ante problemas globales como la desigualdad, el cambio climático y la transformación tecnológica, las competencias tradicionales que solo se ocupan de la eficacia operativa y la rentabilidad financiera resultan insuficientes. Por ello, la idea del liderazgo sostenible ha cobrado mucha fuerza. Requiere una visión sistémica de la realidad, así como la capacidad estratégica de dirigir las organizaciones hacia modelos de desarrollo más resilientes, éticos y equilibrados. Este tipo de liderazgo entiende que el compromiso a largo plazo con la restauración del medioambiente y el bienestar humano genera valor empresarial, que no se basa únicamente en los resultados trimestrales (Quishpe-Mosquera y Cevallos-Benavides, 2025).

Para Rincón y Morales (2024), la visión estratégica con un enfoque ESG es una de las habilidades más importantes del liderazgo sostenible. Los líderes del siglo XXI deben ser pensadores sistémicos que vean su empresa como un nodo en una red de vínculos sociales, económicos y ecológicos interconectados. Pueden prever nuevos riesgos, como el agotamiento de los recursos naturales o la presión normativa, y convertirlos en oportunidades de innovación sostenible gracias a su visión a largo plazo. Además, pueden incorporar los factores ESG al núcleo del modelo de negocio como fuente de crecimiento, diferenciación y ventaja competitiva, y no como un añadido. Una gestión de riesgos sólida y proactiva que dé prioridad a la resistencia de la organización va de la mano de esta capacidad estratégica.

En paralelo, otro componente esencial del liderazgo sostenible es la cooperación y el desarrollo de valor compartido. Los líderes sostenibles fomentan la cooperación con las distintas partes interesadas en lugar de actuar únicamen-

te sobre una base competitiva. Entienden que trabajadores, consumidores, proveedores, inversores, comunidades y reguladores no son meros actores secundarios, sino socios estratégicos con preocupaciones válidas que deben tenerse en cuenta. Para lograrlo, cultivan las alianzas entre múltiples partes interesadas, el diálogo constructivo y la capacidad de gestión de las partes interesadas, incluso con organizaciones convencionalmente externas, como centros de investigación u ONG. Esta capacidad para crear redes de cooperación refuerza la legitimidad y el potencial transformador de la empresa (Turaeva *et al.*, 2023).

De igual manera, el liderazgo centrado en la sostenibilidad no puede existir sin el componente ético. La integridad, la responsabilidad social y la coherencia en las palabras y los hechos no son cualidades ornamentales, sino las piedras angulares que sustentan la confianza de las partes interesadas. La aplicación de procedimientos de rendición de cuentas, políticas de transparencia y una sincera dedicación a la verdad —especialmente en lo que se refiere a los resultados sociales y medioambientales— son ejemplos de liderazgo ético. Además, estos líderes son capaces de movilizar a las personas en torno a un ideal compartido y transformador articulando un propósito organizativo inspirador que va más allá de la rentabilidad financiera (Jayashree *et al.*, 2022).

Asimismo, Suriyankietkaew y Kungwanpongpan (2022) señalan que la innovación y la adaptabilidad también se posicionan como competencias críticas en un entorno que cambia rápidamente. En lugar de tener miedo al cambio, el líder sostenible lo acoge como una oportunidad para replantearse los modelos empresariales, los productos y los procesos teniendo en cuenta la sostenibilidad. En este sentido, se cultiva una cultura organizativa abierta, apoya la formación continua y fomenta el uso de tecnologías de vanguardia que facilitan la gestión eficaz de los recursos, el seguimiento de los efectos de las acciones o la reducción de las emisiones. En lugar de ser un fin en sí misma, la digitalización sirve como herramienta para lograr cambios estructurales que tengan un mayor impacto positivo y un menor impacto medioambiental.

Del mismo modo, Quishpe-Mosquera y Cevallos-Benavides (2025) señalan que una comunicación inspiradora y satisfactoria es esencial para el liderazgo sostenible. No basta con definir una estrategia de sostenibilidad; hay

que comunicarla a todos los niveles de la organización y a la comunidad externa de forma clara, lógica e inspiradora. El líder debe ser capaz de comunicar eficazmente la misión de la organización convirtiendo las ideas difíciles en mensajes que sean relacionables tanto emocional como prácticamente. Una carrera pedagógica que implique formar equipos, sensibilizar a las partes interesadas y cultivar una cultura corporativa que dé prioridad a la sostenibilidad como objetivo estratégico común debe ir de la mano de esta habilidad comunicativa.

Además, los líderes sostenibles también deben desempeñar un papel activo en la creación de capacidades internas. Esto implica crear y ejecutar iniciativas de formación continua que mejoren las capacidades de sostenibilidad de los equipos y fomenten la adopción de objetivos ESG a todos los niveles. Cada empleado debe ser consciente de su lugar en el ecosistema empresarial y actuar de forma responsable y creativa dentro de su área de responsabilidad si se quiere que la empresa llegue a ser sostenible. Esta descentralización de la sostenibilidad solo es factible con un liderazgo inspirador y capacitador (Rincón y Morales, 2024).

En definitiva, el liderazgo sostenible del siglo XXI es un enfoque totalmente nuevo, integrador, transformador y más reflexivo de la gestión organizativa. Su objetivo es encontrar un equilibrio entre los intereses económicos, la justicia social y la integridad medioambiental, en lugar de centrarse únicamente en ganar dinero. Para lograrlo, los líderes necesitan desarrollar un conjunto dinámico e intrincado de habilidades que les permitan incorporar la sostenibilidad a las relaciones, la estrategia y la cultura de la empresa. Construir organizaciones más resistentes y compasivas que tengan un impacto positivo duradero en la sociedad y el medioambiente es a la vez un reto y una oportunidad que presenta este nuevo paradigma de gestión.

3.4. Retos administrativos para la incorporación de la sostenibilidad en empresas

Según Salazar y Pérez (2025), la incorporación con éxito de la sostenibilidad a la gestión empresarial plantea una serie de dificultades que exigen una revisión significativa de los marcos estratégicos y administrativos de las

organizaciones, además de una convicción ética. Las empresas que quieran ser sostenibles en el siglo XXI deben abordar estas cuestiones con una perspectiva a largo plazo y un enfoque sistémico, superando los obstáculos convencionales que tradicionalmente han impedido la adopción de prácticas sostenibles. De este modo, las dificultades administrativas no son obstáculos insalvables, sino que indican la necesidad de un nuevo modelo de gobernanza organizativa centrado en la triple cuenta de resultados: económica, medioambiental y social.

Asimismo, Asogwa *et al.* (2022) indican que la ausencia de visión y compromiso por parte de la dirección es uno de los principales retos. La alta dirección debe impulsar un cambio cultural hacia la sostenibilidad, pero la inercia operativa, el desconocimiento de las ventajas estratégicas de las prácticas ESG (medioambientales, sociales y de gobernanza) y una visión centrada en el corto plazo suelen frustrar el cambio. La necesidad de inversiones sostenibles que produzcan beneficios a medio y largo plazo puede verse eclipsada por la presión de obtener resultados financieros rápidos. Los líderes son incapaces de reconocer oportunidades con un alto potencial de generación de valor, como la reducción del riesgo normativo, la innovación ecológica, la fidelización de los clientes y los jóvenes talentos, debido a esta visión estrecha.

En paralelo, Bhadeshiya *et al.* (2023) sostienen que la fragmentación organizativa es otro problema importante. Un departamento de RSC no puede ocuparse solo de la sostenibilidad; es necesaria la integración interfuncional para ajustar los objetivos ESG a las operaciones y las finanzas. Sin embargo, es difícil coordinar los departamentos y crear estrategias integradas, porque muchas empresas tienen estructuras organizativas aisladas. La eficacia y el alcance de las iniciativas sostenibles disminuyen cuando no existen mecanismos formales de colaboración, como comités multidisciplinares o plataformas de seguimiento compartidas. Para superar este reto es necesario rediseñar los procesos de información y toma de decisiones y cultivar una cultura cooperativa y orientada a la consecución de objetivos.

También otro problema difícil es calcular el rendimiento de la inversión (ROI) de la sostenibilidad. Aunque existen claras ventajas intangibles, como el posicionamiento en el mercado, la reputación o la capacidad de recuperación

de la organización, son difíciles de medir inmediatamente en términos monetarios. La justificación económica de muchas iniciativas se ve comprometida por la ausencia de herramientas fiables e indicadores normalizados para cuantificar el impacto social y medioambiental. Además, las empresas corren el riesgo de poner en marcha acciones sin un enfoque estratégico o de convertirse en *greenwashed* si no disponen de métricas precisas. Superar este obstáculo puede exigir la creación de sistemas de medición acordes con los marcos mundiales y las normas de materialidad (Iliemena-Ifeanyi y Amedu, 2025).

Al mismo tiempo, el proceso de cambiar la cultura de una organización hacia una que sea sostenible lleva tiempo. Los valores, creencias y prácticas de una organización suelen estar firmemente anclados en una lógica de crecimiento económico que no tiene en cuenta los efectos sobre la sociedad y el medioambiente. Cuando los miembros del personal carecen de educación o formación en sostenibilidad, esta resistencia cultural se agrava. Por tanto, para lograr la transformación se necesita una estrategia de gestión del cambio que incorpore formación continua, liderazgo excelente, incentivos adecuados y una narrativa corporativa que destaque la sostenibilidad como esencial para el éxito empresarial (Suriani *et al.*, 2024).

De igual modo, Shang *et al.* (2023) señalan que otro obstáculo es la complejidad de la cadena de suministro. Debido a la falta de visibilidad, control y capacidades técnicas, a las empresas les resulta extremadamente difícil extender sus normas sostenibles más allá del primer nivel de proveedores. En las cadenas mundiales desarticuladas, donde los proveedores pueden funcionar con normativas poco estrictas o sin un compromiso sincero con la sostenibilidad, este problema es especialmente grave. Además, la reputación de la cadena está en peligro debido al lavado verde. Para abordar este problema es necesario establecer procedimientos de trazabilidad, auditorías frecuentes, programas de formación de proveedores y asociaciones empresariales basadas en la mejora continua.

En cuanto al entorno normativo, Suárez (2024) puntualiza que la variedad de normas y la ambigüedad reglamentaria plantean serias dificultades. Sin una armonización mundial evidente, las empresas deben adaptarse a un entorno

normativo siempre cambiante que exige rendimiento y transparencia en cuestiones sociales y medioambientales. La variedad de marcos de información, incluidos TCFD, SASB y GRI, puede resultar desconcertante, sobre todo para las pequeñas y medianas empresas con escasa financiación. No obstante, esta situación presenta oportunidades, ya que las empresas que adoptan normas estrictas y prevén la evolución de la normativa mejoran su posición y reducen el riesgo de problemas legales.

Por último, la distribución de los recursos financieros y humanos sigue siendo una barrera estructural. Los proyectos de sostenibilidad carecen con frecuencia de la financiación o el personal cualificado necesarios para ejecutarlos estratégicamente y técnicamente. Es necesaria una revisión exhaustiva de la gestión del talento, como demuestran la escasez de perfiles de sostenibilidad y la inadecuada integración de la sostenibilidad en los itinerarios profesionales y las evaluaciones del rendimiento. Para colmar esta laguna es necesario contratar a profesionales con competencias en ESG e invertir en formación interna (Bhadeshiya *et al.*, 2023).

En conclusión, las empresas deben superar los numerosos e intrincados retos de gestión para la sostenibilidad empresarial si quieren satisfacer eficazmente las demandas del entorno global moderno. Asimismo, se necesita una cultura organizativa transformadora, un liderazgo dedicado, una gestión estratégica exhaustiva y unos marcos operativos que puedan adecuar el negocio a la generación de valor a largo plazo. Además de cumplir sus obligaciones sociales y medioambientales, las organizaciones que logren superar estos obstáculos obtendrán ventajas competitivas duraderas en un entorno cada vez más exigente y comprometido con el medioambiente.

CAPÍTULO IV

LA ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS SOSTENIBLES

En la actualidad, la sostenibilidad empresarial se ha consolidado como un eje central en la gestión organizacional, impulsada por la creciente conciencia ambiental, social y económica (Santos, 2022). Las empresas ya no solo son evaluadas por su rentabilidad, sino también por su capacidad de generar valor sostenible en el largo plazo (Rossi y Rossi, 2023).

Las empresas han estado optimizando sus servicios logrando así alta rentabilidad, satisfacción en los servicios y capacidad a los cambios del entorno en base a la sostenibilidad (Cartay, 2021). Esto significa que la empresa está en la disposición de elaborar costos estratégicos para financiar medidas sostenibles logrando así un alcance mayor en sus servicios (Barrueto y Marchena, 2024).

La tecnología es un punto a favor para estas empresas, y su desarrollo depende de cómo se administren estos dispositivos para afianzar un servicio mucho más sofisticado para el público (Mejía y Ayala, 2023). A su vez, la generación de capital financiero requiere de unas medidas próximas a la innovación tecnológica, con el objetivo de que los usuarios se vinculen más a un servicio frente a las demás ofertas del mercado (Mora y De la O Cordero, 2023).

Esta competencia mercantil apunta a la sofisticación del servicio, puesto que integrar herramientas digitales potencia no solo la innovación en los procesos administrativos, sino también en el aumento de posibilidades de servicio (Marrugo-Mendoza, 2022). En este sentido, la innovación permite una mayor personalización, eficiencia operativa y toma de decisiones basada en datos, lo cual contribuye a la competitividad empresarial en un entorno variable y exigente (Sánchez y Arroyo, 2022).

Con los cambios que trajo la globalización de la economía, se requiere que la administración empresarial esté acorde a la alta productividad y competitividad del mercado internacional, para poder aumentar el nivel de desarrollo

en las organizaciones (Ramírez-Torres, 2023; Corrales-Cano y Gómez-Zapata, 2023). Además de la tecnología, es indispensable que el factor humano sea tomado en cuenta en la ejecución de las estrategias, pues su participación activa y compromiso son claves para el éxito organizacional (Grisold *et al.*, 2021).

La responsabilidad social corporativa (RSC) también es considerada una estrategia relevante para las empresas debido a que se ha vuelto un sostén para la aplicación de enfoques basados en el desarrollo económico, social y ambiental (Mita, 2022). La adopción de estas dimensiones otorga a la empresa la oportunidad de construir una gestión integral que mejore su posición en el mercado y, por lo tanto, su rendimiento financiero (Bossa-Benavidez *et al.*, 2023).

En este contexto, existen numerosos problemas en torno a factores ambientales, sociales y económicos. Para ello, se debe reforzar el conocimiento proambiental y mostrar a la ciudadanía que estos servicios ofrecen mejoras no solo a su estilo de vida, sino a la sociedad misma (García, 2024). Este desafío se estructura dentro de una competencia tecnológica que impone la aplicación de nuevos modelos de gestión capaces de integrar sostenibilidad, eficiencia y adaptación al cambio climático (Noriega y Farfán, 2025).

Las empresas empiezan a enfocar sus esfuerzos a la realización de modelos de negocios sostenibles para potenciar su marca a nivel global. Los incentivos económicos tienden a ser mayores mientras más rápido las empresas se involucren en modelos de desarrollo sostenible (Attah *et al.*, 2024). Integrar estos procedimientos no solo pone de manifiesto el deseo de crecer económicamente, sino también la adquisición de un enfoque que fomenta el cuidado ambiental en todos los niveles de producción mercantil (Kekkonen *et al.*, 2023).

La transición hacia procesos administrativos más eficientes encuentra respaldo en la adopción del enfoque ambiental, social y de gobernanza (*environmental, social and governance*, o ESG por sus siglas en inglés), que ha evolucionado significativamente en los últimos diecisiete años. Sin embargo, los estudios evidencian un enfoque predominante en la gobernanza, de manera que los aspectos ambientales y sociales quedan rezagados (Li *et al.*, 2021; Meng *et al.*, 2023). Esto evidencia la necesidad de analizar con mayor pro-

fundidad las decisiones corporativas y su impacto ético, ambiental y social (Kuzior *et al.*, 2023).

El presente artículo desarrolla una revisión sistemática de la literatura con el objetivo de analizar cómo las empresas aplican estrategias administrativas orientadas a promover la sostenibilidad. Esta indagación implica la exploración de diversos aspectos vinculados a la sostenibilidad empresarial, incluyendo la identificación de los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones, así como los factores clave que contribuyen al éxito de las iniciativas ambientales.

4.1. Metodología

En el presente trabajo se ha realizado una revisión sistemática de la literatura para analizar los diferentes aspectos relacionados con la administración en empresas sostenibles. Para esta revisión, se ha utilizado el método Prisma (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Serrano *et al.*, 2022; Page *et al.*, 2022; Barquero, 2022), con el fin de dirigir la investigación mediante un proceso de diferentes etapas en la selección de archivos. En primera instancia, se han formulado las siguientes preguntas de investigación para abordar diferentes cuestiones de la problemática principal del trabajo:

- ¿Qué desafíos actuales afectan la incorporación de estrategias administrativas sostenibles?
- ¿Qué factores determinan el éxito de las estrategias administrativas sostenibles?
- ¿Cuáles son las estrategias administrativas que promueven una cultura sostenible en el sector privado?

Después, se han especificado criterios de selección de artículos para garantizar un vínculo alto entre las fuentes y el contenido primario del presente estudio. Para visualizar estos criterios, en la Tabla 1 se muestra cada uno de los lineamientos formales y la categoría correspondiente a la que pertenecen.

Tabla 1. *Estrategia de búsqueda y criterios de selección*

Categorías	Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Año de publicación	Periodo comprendido entre los años 2021 y 2025.	Artículos publicados antes de 2021.
Idioma	Inglés y español.	Otro idioma que no sea inglés ni español.
Palabras clave	Artículos que posean términos semejantes o iguales a los siguientes: administración, sostenibilidad, empresarial.	Aquellas fuentes que no manifiesten relación con la temática en cuestión en títulos, palabras clave y resúmenes.
Metodología/tipo de estudio	Artículos cualitativos, cuantitativos y mixtos.	Ensayos, tesis de grado, conferencias.
Contenido	Artículos que muestran resultados favorables sobre el incremento del desarrollo sostenible en empresas. Además, se debe observar temáticas relacionadas con la responsabilidad social corporativa y los principios ambientales, sociales y de gobernanza.	Estudios que no muestren aportes significativos o abundantes para el análisis respectivo.

Nota. Elaboración propia

Al considerar estos criterios, se ha realizado la búsqueda de información en la base de datos Scopus y en el motor de búsqueda Google Académico. En la Tabla 2 se observan los términos clave utilizados para organizar la información conforme a la temática principal del estudio. Para ello, se ha requerido de operadores booleanos de búsqueda (AND, OR, NOT) con el objetivo de estructurar las palabras clave y generar resultados favorables.

Tabla 2. *Búsqueda de información y bases de datos*

Google Académico	estrategias administrativas AND “sostenibles”
	“sostenibilidad empresarial” OR “administración sostenible”
Scopus	TITLE-ABS-KEY (“sustainable development” AND “management strategies”) AND PUBYEAR > 2020 AND PUBYEAR < 2027 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, “ar”)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , “English”) OR LIMIT-TO (LANGUAGE , “Chinese”)) AND (LIMIT-TO (OA , “all”))
	(TITLE-ABS-KEY (sustainable development) AND TITLE (management AND strategies)) AND PUBYEAR > 2020 AND PUBYEAR < 2027 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , “ar”)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , “English”) OR LIMIT-TO (LANGUAGE , “Chinese”)) AND (LIMIT-TO (OA , “all”))

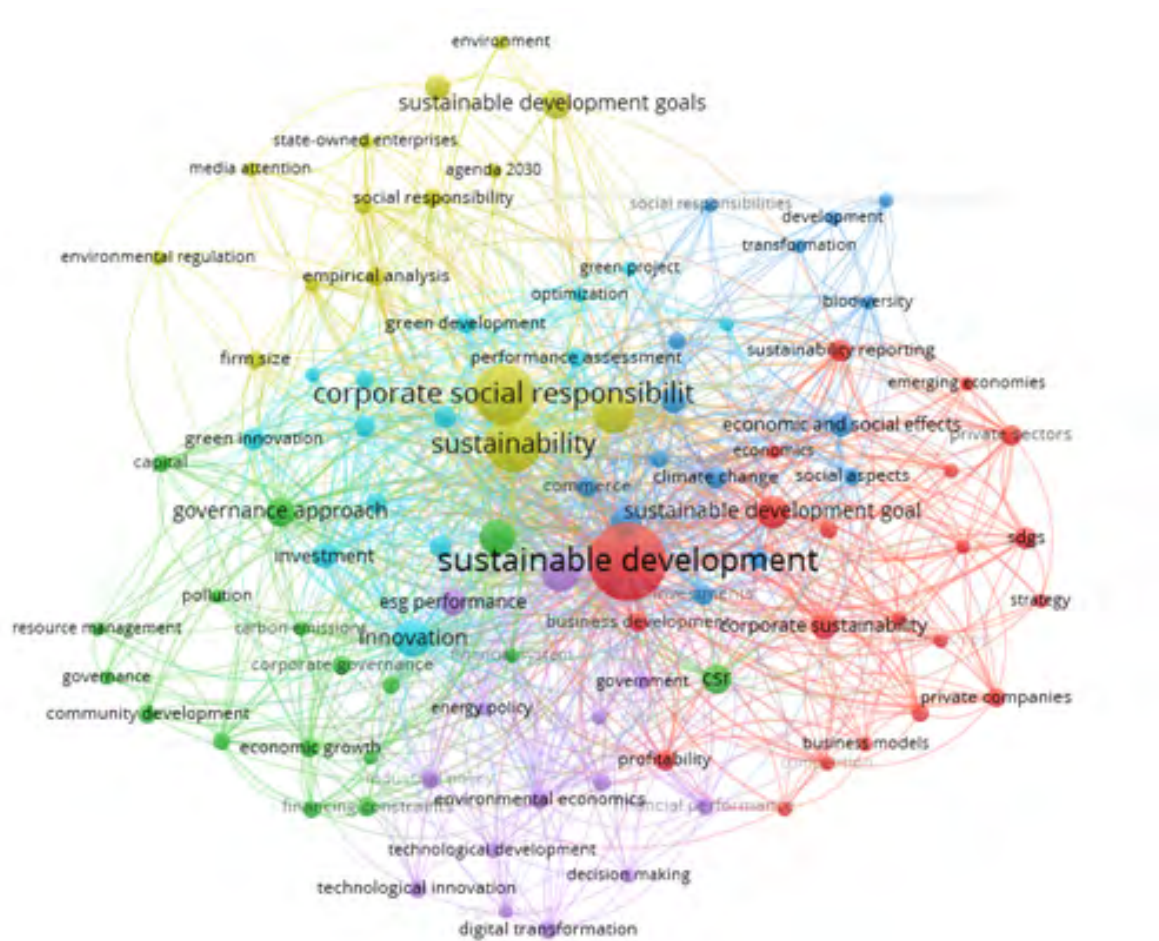
Nota. Elaboración propia

Mediante estos criterios se ha conseguido estructurar una estrategia de búsqueda y filtro de información. En primera instancia, se ha reconocido en la base de datos de Scopus una gran cantidad de datos vinculados a las estrategias administrativas para empresas sostenibles. Esto se puede observar en las siguientes figuras generadas con VOSviewer, que toma en cuenta las palabras clave utilizadas en la búsqueda de información. Estas figuras plasman la coocurrencia de términos clave, lo cual advierte la pertinencia temática de los archivos adquiridos de esta base de datos.

En la Figura 1 se evidencian numerosos clústeres que presentan palabras clave específicas y su vínculo con otros nodos temáticos. El nodo central y más destacado es “*sustainable development*”, que actúa como término de mayor jerarquía, indicando su relación entre múltiples líneas temáticas. Alrededor de este nodo se distribuyen otros términos altamente conectados, como “*corporate social responsibility*”, “*sustainability*” e “*innovation*”, los cuales conforman clústeres diferenciados por color, que representan subtemas recurrentes entre los términos principales.

Estos enlaces muestran una alta densidad temática, especialmente entre sostenibilidad corporativa y aspectos sociales y económicos. A su vez, esta estructura evidencia una red compleja, interdisciplinaria y en constante consolidación, donde conceptos como “*green innovation*”, “*climate change*” y “*stakeholders*” operan como nodos intermedios que vinculan diferentes campos de estudio.

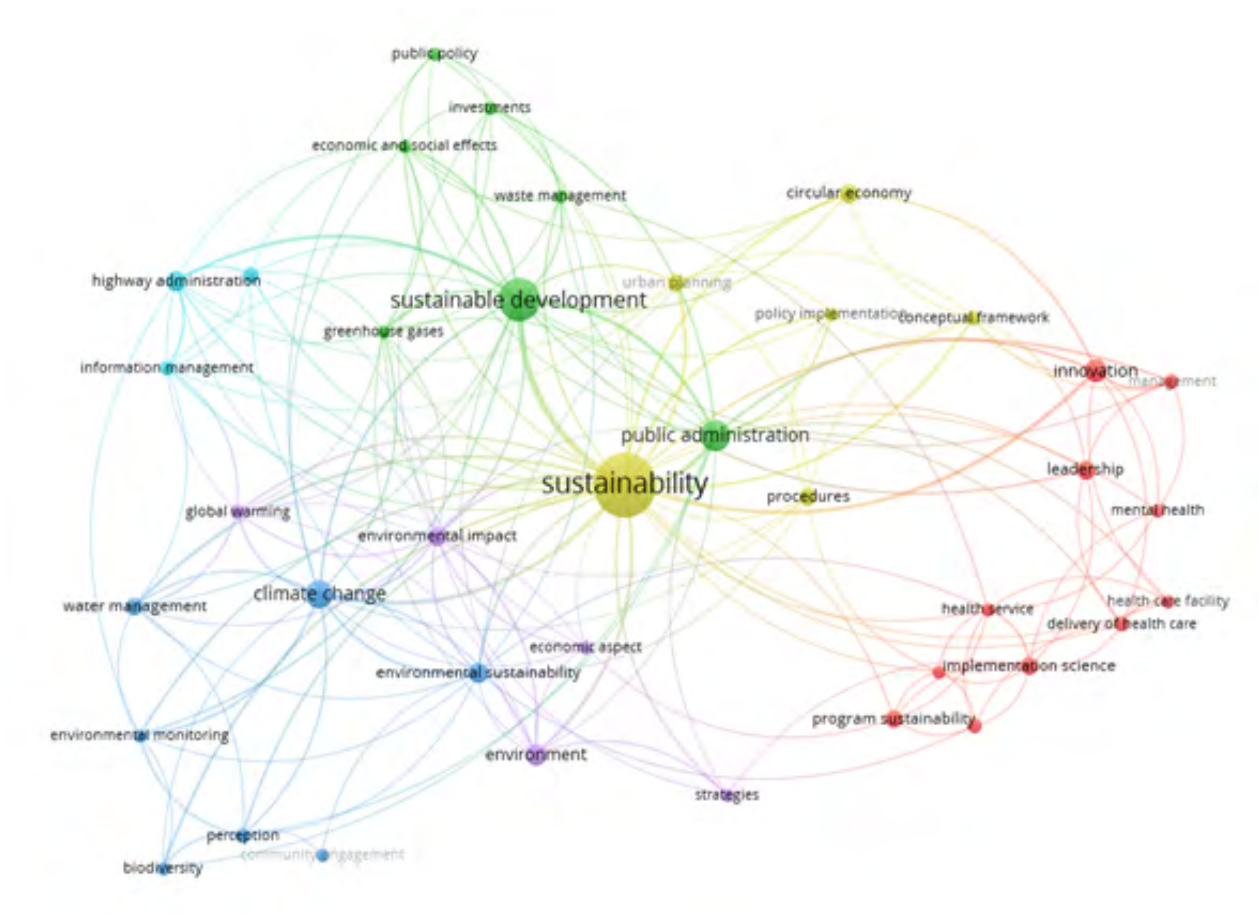
Figura 1. Red temática de coocurrencia sobre la sostenibilidad empresarial y responsabilidad social



Nota. Elaboración propia

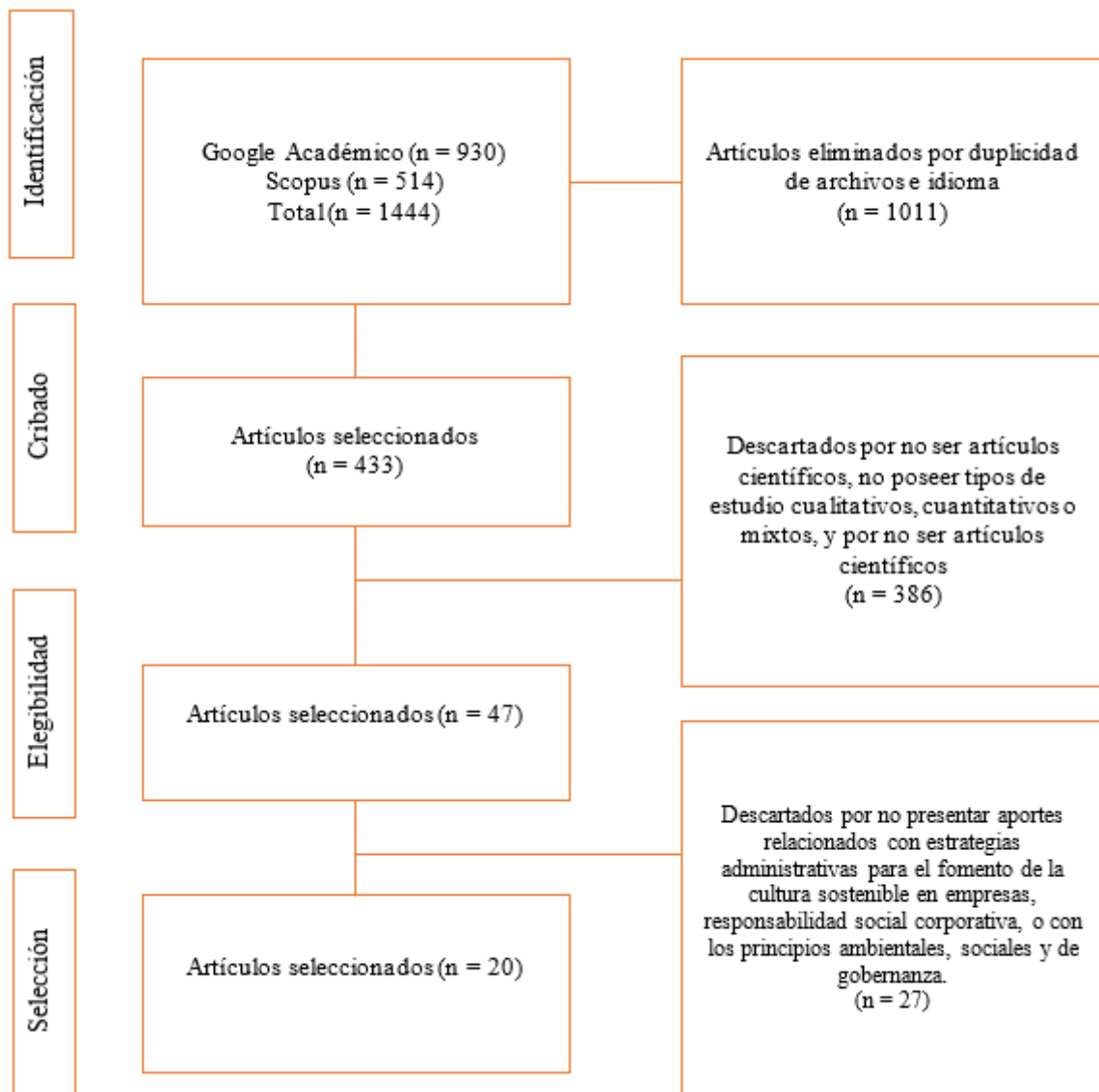
Se destaca “*sustainability*” como aquel término central y articulador de los demás nodos. Alrededor de este nodo se articulan distintos focos temáticos: “*sustainable development*”, “*climate change*”, “*public administration*” e “*innovation*”. También se observa la presencia de nodos intermedios como “*policy implementation*”, “*environmental impact*” y “*program sustainability*”; estos términos revelan una red interdisciplinaria en la que la sostenibilidad se conecta con la gestión pública, la transformación tecnológica y el bienestar social.

Figura 2. Mapa de relaciones temáticas sobre sostenibilidad, políticas públicas e innovación



Nota. Elaboración propia

Figura 3. *Diagrama de flujo Prisma*



Nota. Elaboración propia

La Figura 3 muestra el proceso de depuración y selección de artículos realizado para la revisión. Se partió con un total de 1444 estudios, recopilados desde dos bases de datos principales: Google Académico (930 fuentes) y Scopus (514 fuentes). En una primera etapa, se descartaron 1011 estudios por duplicidad o por no cumplir con el criterio de idioma, lo que representó un filtro inicial clave para asegurar la pertinencia y la calidad del material analizado.

Luego, se evaluaron 433 artículos, de los cuales se excluyeron 386 por no cumplir con criterios básicos como ser artículos científicos y carecer de enfoque metodológico (cualitativo, cuantitativo o mixto), o por no ajustarse a

los estándares académicos esperados. Este proceso permitió depurar significativamente el corpus documental y mantener únicamente estudios con validez científica.

Durante la etapa de elegibilidad, se analizaron 47 artículos, de los cuales 27 fueron descartados por no abordar directamente el tema central del estudio, es decir, estrategias administrativas orientadas al fomento de una cultura sostenible en las organizaciones, con énfasis en principios ESG, así como en responsabilidad social corporativa.

Finalmente, el proceso condujo a una selección final de 20 artículos, que constituyen el cuerpo principal de análisis para la revisión. Este número responde a criterios de calidad, relevancia temática y enfoque metodológico, lo que garantiza una base sólida y representativa para explorar los aportes científicos sobre sostenibilidad empresarial desde la gestión administrativa.

4.2. Resultados

La Tabla 3 presenta una síntesis de los artículos seleccionados para esta revisión, incluyendo autores, títulos, revistas y metodologías empleadas. Esta organización permite identificar las principales tendencias y enfoques metodológicos en el estudio de la sostenibilidad empresarial. A lo largo de este apartado, se profundizará en aquellos detalles formales de los estudios presentados, puesto que sirve para mostrar la diversidad de perspectivas teóricas y la constancia en las metodologías aplicadas.

Tabla 3. *Resultados del proceso de selección de artículos*

N.º	Autores	Título	Revista	Metodología
1	Aguilera <i>et al.</i> (2021).	The Corporate Governance of Environmental Sustainability: A Review and Proposal for More Integrated Research.	<i>Journal of Management</i>	Cualitativo
2	Jacobo-Hernandez <i>et al.</i> (2021).	Benefits, challenges and opportunities of corporate sustainability.	<i>Management</i>	Cualitativo
3	Costa <i>et al.</i> (2022).	Literature Review and Theoretical Framework of the Evolution and Interconnectedness of Corporate Sustainability Constructs.	<i>Sustainability</i>	Cualitativo
4	Cano y Arias (2023).	La sostenibilidad y la sustentabilidad en la Administración y las Organizaciones: una revisión de literatura.	<i>Teuken Bidekay-Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad</i>	Cualitativo
5	Chen y Fan (2024).	ESG ratings and corporate success: analyzing the environmental governance impact on Chinese companies' performance.	<i>Frontiers in Energy Research</i>	Mixto
6	Cifuentes-Bedoya <i>et al.</i> (2021).	La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Creación de Valor Compartido (CVC), ejes determinantes para la gestión de las pymes. Una revisión bibliométrica	<i>Revista Ibérica de sistemas e Tecnología de Informação</i>	Cualitativo
7	D'Amato <i>et al.</i> (2024).	Biodiversity and ecosystem services in business sustainability.	<i>Journal of Industrial Ecology</i>	Mixto
8	De Souza <i>et al.</i> (2023).	Integration of Environmental, Social and Governance (ESG) criterion: their impacts on corporate sustainability performance.	<i>Humanities Social Sciences Communications</i>	Mixto
9	Deshmukh y Tare (2023).	Green marketing and corporate social responsibility: A review of business practices.	<i>Multidisciplinary Reviews</i>	Cualitativo
10	Liu <i>et al.</i> (2023).	Executive Hometown Identity and Green Innovation in Enterprises of Heavy Polluting Industries—A Dual Perspective Based on Conscious Motivation and Resource Access.	<i>Sustainability</i>	Cuantitativo

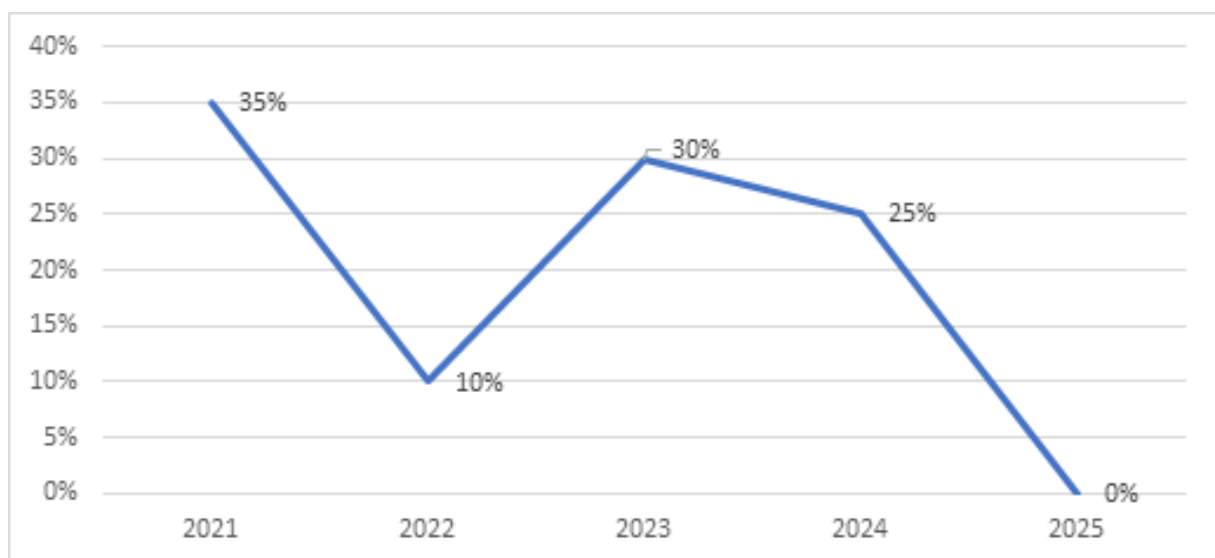
11	Marques <i>et al.</i> (2021).	Public Administration and Values Oriented to Sustainability: A Systematic Approach to the Literature.	<i>Sustainability</i>	Cuantitativo
12	Menéndez-Sánchez <i>et al.</i> (2023).	Sustainability Strategies by Oil and Gas Companies, Contribution to the SDGs and Local Innovation Ecosystems.	<i>Energies</i>	Cualitativo
13	Mio <i>et al.</i> (2021).	Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use.	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>	Cualitativo
14	Montoya <i>et al.</i> (2022).	La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: una revisión de la literatura.	<i>Revista CIFE</i>	Cualitativo
15	Nguyen y Kanbach (2023).	Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: A systematic literature review.	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>	Cualitativo
16	Soares y Henry (2024).	Integrating the Sustainable Development Goals into Corporate Governance: A Cross-Sectoral Analysis of Japanese Companies.	<i>Sustainability</i>	Mixto
17	Tellez (2023).	Revisión sistemática de literatura correspondiente a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la construcción de paz: lecciones para Colombia.	<i>Cuadernos Latinoamericanos de Administración</i>	Cualitativo
18	Wang <i>et al.</i> (2024).	The impact of Fintech on corporate carbon emissions: Towards green and sustainable development.	<i>Business Strategy and the Environment</i>	Cuantitativo
19	Yang y Li (2022).	Corporate Financialization, ESG Performance and Sustainability Development: Evidence from Chinese-Listed Companies.	<i>Sustainability</i>	Cuantitativo
20	Yang <i>et al.</i> (2024).	The Sustainability of Corporate ESG Performance: An Empirical Study.	<i>Sustainability</i>	Cuantitativo

Nota. Elaboración propia

La Figura 4 muestra la distribución porcentual de los artículos seleccionados por año de publicación. Entre 2021 y 2025, se observa una tendencia irregular, con un punto máximo en 2021 (35 %), lo que refleja un fuerte interés inicial por parte de la comunidad académica en vincular la gestión organizacional con principios sostenibles. No obstante, en 2022 se produce una caída abrupta al 10 %, posiblemente asociada a una baja en la producción de investigaciones relevantes o a un cambio momentáneo en las prioridades investigativas.

En 2023, se da una recuperación importante, que alcanza el 30 % del total de publicaciones seleccionadas, lo cual demuestra un renovado interés en el tema tratado. Este cambio depende mucho de los marcos regulatorios crecientes, tendencias internacionales y avances de las herramientas digitales. El 2024 muestra una ligera disminución al 25 %, aunque todavía representa una proporción significativa que confirma la vigencia del tema central. Sin embargo, en los artículos seleccionados no se observa ninguna fuente publicada en 2025, esto debido a que muchas publicaciones con hallazgos relevantes aún no fueron indexadas en revistas importantes. Esta regularidad resalta la necesidad de consolidar una línea investigativa sostenida en este tema.

Figura 4. *Años de publicación de artículos seleccionados*

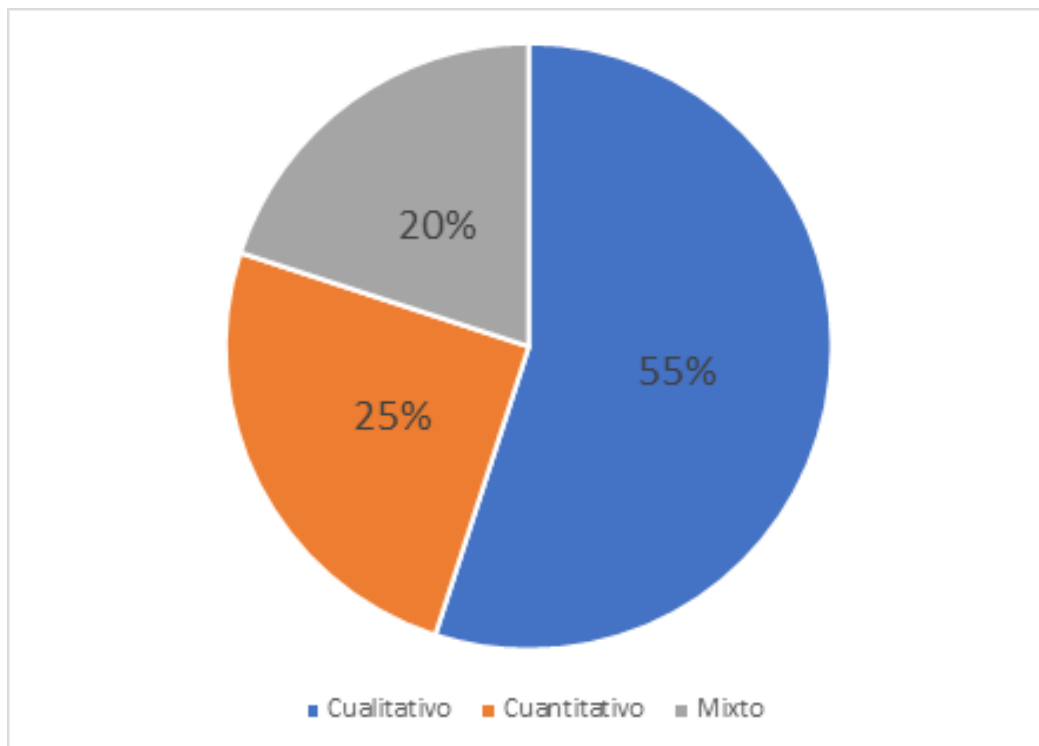


Nota. Elaboración propia

La Figura 4 muestra la distribución de los enfoques metodológicos utilizados en los estudios incluidos en la revisión, lo cual evidencia una clara preponderancia del enfoque cualitativo, presente en el 55 % de los artículos analizados. Este predominio sugiere que gran parte de la investigación sobre estrategias administrativas en la sostenibilidad empresarial se orienta a explorar fenómenos en profundidad, mediante el estudio de casos y análisis documental.

En segunda instancia, se muestra que el 25 % de los resultados son estudios cuantitativos, los cuales se centran en la medición de variables y el análisis estadístico. Estos métodos permiten evaluar de forma objetiva ciertos impactos o relaciones entre variables. Finalmente, el 20 % corresponde a estudios de enfoque mixto, que combinan técnicas cualitativas y cuantitativas, y aportan una visión más integral del objeto de estudio (Figura 5). Esta distribución metodológica refleja la complejidad del campo analizado y la necesidad de abordajes diversos que permitan comprender tanto los procesos administrativos como sus implicancias en la sostenibilidad organizacional.

Figura 5. *Tipos de estudios de los resultados seleccionados*



Nota. Elaboración propia

4.3. Discusión

En diversos estudios se ha llevado a cabo la diferenciación de los conceptos del desarrollo sostenible y la sostenibilidad empresarial. Mientras que el primero se aplica a regiones o contextos sociales amplios, el segundo se orienta al ámbito organizacional y se convierte en una herramienta administrativa clave (Jacobo-Hernandez et al., 2021; Mio et al., 2021). Los planes y estrategias se generan alrededor de la sostenibilidad empresarial, destacando su rol en los cambios positivos dentro del tejido económico y social (Costa et al., 2022).

La sostenibilidad empresarial abarca aspectos como el conflicto de la generación de valor y el crecimiento económico, por ello, ¿cómo se logra administrar correctamente los recursos de una empresa para fines sostenibles acordes al mercado? Esto depende del equilibrio que la organización logre establecer entre las políticas públicas y un enfoque transformativo orientado a generar la denominada sustentabilidad organizacional (Cano y Arias, 2023; De Souza et al., 2023). No obstante, algunos obstáculos a tener en cuenta en esta cuestión es la rigidez institucional y el cumplimiento forzoso de políticas ambientales, que limitan la capacidad de los ejecutivos para alinear su identidad personal con estrategias innovadoras en sostenibilidad (Aguilera et al., 2021; Menéndez-Sánchez et al., 2023).

Las compañías tienen dificultades para equilibrar su rentabilidad con los objetivos de sostenibilidad empresarial. Ciertas iniciativas, como la transición hacia energías renovables o la reforma de cadenas de suministro, suelen requerir inversiones importantes, lo que puede generar resistencia interna, especialmente en organizaciones con márgenes reducidos (Deshmukh y Tare, 2023; Soares y Henry, 2024). Asimismo, gestionar activamente los recursos como una reserva estratégica para innovación sostenible permite a las empresas responder con agilidad a desafíos ecológicos y adoptar prácticas proactivas de gestión ambiental (Liu et al., 2023).

Las prácticas sostenibles en la administración de empresas se agrupan en cuatro enfoques complementarios: tradicionales, innovadores, temporales y

contextuales, los cuales se presentan en la Tabla 4. Esta clasificación permite comprender la diversidad de aproximaciones al desarrollo sostenible en el ámbito empresarial.

Tabla 4. *Enfoques para el desarrollo de la sostenibilidad empresarial*

Tradicionales	Relacionados con condiciones laborales justas, responsabilidad social, alianzas productivas y ética comercial.
Innovadoras	Incluyen innovación incremental y radical, ecoeficiencia, ecodiseño y nuevos modelos de negocio sostenibles.
Temporales	Distinguen entre prácticas reactivas (respuesta a presión) y proactivas (anticipación y liderazgo).
Contextuales	Adaptan las estrategias a las realidades políticas, sociales y económicas de cada país o región.

Nota. Adaptado de Montoya *et al.* (2022)

Los enfoques presentados ofrecen a las empresas un conjunto amplio de herramientas procedimentales para abordar de manera estructurada los desafíos ambientales a gran escala (Yang y Li, 2022). Su aplicación exige una planificación estratégica más rigurosa, que incluya la definición de metas sostenibles concretas, la recolección y análisis sistemático de datos, la evaluación continua de procesos y la mitigación de riesgos económicos. En conjunto, estos elementos fortalecen la capacidad organizacional para integrar la sostenibilidad como un componente transversal de la gestión empresarial (Chen y Fan, 2024).

Además, los factores que determinan el éxito de las estrategias administrativas sostenibles son la adopción de valores culturales, políticos y éticos, puesto que esto logra fortalecer la sostenibilidad institucional. Las estrategias sostenibles más efectivas se apoyan en una estructura de valores alineada con los tres pilares de la sostenibilidad, como se observa en la Tabla 5:

Tabla 5. *Orientaciones de la sostenibilidad empresarial basado en tres pilares fundamentales*

Pilar social	Predominan los valores culturales y éticos que favorecen el bienestar, la equidad y el compromiso ciudadano.
Pilar económico	Los valores políticos y culturales contribuyen a enfrentar contextos inciertos mediante gobernanza flexible.
Pilar ambiental	Los valores ecológicos y políticos promueven una gestión más proactiva frente a los desafíos climáticos.

Nota. Adaptado de Marques *et al.* (2021)

La sostenibilidad empresarial no puede entenderse de forma aislada de los sistemas de valores que configuran las decisiones organizacionales. En contextos complejos y cambiantes, las dimensiones éticas, políticas, culturales y ecológicas adquieren un papel determinante al orientar las prácticas corporativas hacia el bienestar colectivo, la adaptabilidad institucional y la responsabilidad ambiental (Cano y Arias, 2023). Estos valores, al integrarse transversalmente en los distintos ámbitos de la gestión, fortalecen la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a los desafíos sociales, económicos y climáticos contemporáneos (Marques *et al.*, 2021).

Las estrategias sostenibles requieren planes de transformación a largo plazo, apoyados en tecnologías consolidadas y de alto impacto ambiental (Menéndez-Sánchez *et al.*, 2023). Para ello, es fundamental establecer estructuras formales como unidades de sostenibilidad o especialistas en ESG, que permitan integrar una visión global e integral. Esta visión debe incluir factores internos, como la cultura y la estructura organizacional, con presiones externas de tipo social, regulatorio y ambiental, alineando la estrategia corporativa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Mio *et al.*, 2021). En esta línea, en la Tabla 6 se destacan cuatro elementos clave que toda estrategia administrativa integral debe contemplar:

Tabla 6. Dimensiones clave de la gestión empresarial orientada a la sostenibilidad

Gestión de <i>stakeholders</i>	Incluyendo la atención a temas como equidad de género, inclusión y diversidad, lo que amplía el espectro de la RSE tradicional.
Gestión ambiental	Entendida no solo como cumplimiento normativo, sino como rediseño de procesos productivos para fomentar la economía circular, eficiencia energética y uso de recursos renovables.
Creación de valor sostenible	Implica no solo rentabilidad económica, sino generación de productos y servicios con impacto socioambiental positivo.
Gobernanza corporativa orientada a la sostenibilidad	En la cual el directorio y los altos ejecutivos asumen responsabilidad directa sobre el cumplimiento de metas sociales y ambientales, no solo financieras.

Nota. Adaptado de Costa *et al.* (2022)

El enfoque actual de la sostenibilidad empresarial exige ir más allá de la responsabilidad social tradicional, integrando de forma estratégica aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza (Montoya *et al.*, 2022). Esto implica una participación activa de los grupos de interés, de los procesos orientados a la eficiencia y de una gobernanza comprometida con metas sostenibles desde los niveles directivos (Tellez, 2023).

El compromiso del personal y el fortalecimiento de capacidades internas son esenciales para asegurar la estabilidad y continuidad de las estrategias sostenibles, especialmente cuando estas impactan áreas clave como la producción, la innovación o el vínculo con los *stakeholders* externos (Nguyen y Kanbach, 2023; D'Amato *et al.*, 2024). Para ello, resulta indispensable contar con una estrategia de sostenibilidad bien estructurada y alineada tanto con las necesidades de los grupos de interés como con los objetivos estratégicos de la organización (Mio *et al.*, 2021).

No obstante, incluso con una estrategia sólida, persisten desafíos críticos. Uno de ellos es la gestión de ganancias (*earnings management*), una práctica que intenta mantener resultados financieros positivos, pero que puede reducir el compromiso real con la sostenibilidad (Liu *et al.*, 2023; Menéndez-Sánchez *et al.*, 2023). Esta manipulación contable compromete la fiabilidad

del desempeño ESG, dificultando que los *stakeholders* evalúen con precisión el impacto de las acciones sostenibles (Yang *et al.*, 2024).

Para que las empresas puedan equilibrar sus impactos económicos, sociales y ambientales, se aplica el enfoque del *triple bottom line* (triple resultado). Esta visión integral permite diseñar estrategias más completas de responsabilidad social empresarial (RSE) y *marketing* verde (Deshmukh y Tare, 2023). Uno de sus principales aportes es la sistematización de un marco conceptual que conecta la responsabilidad social corporativa (CSR), la gestión ambiental y la creación de valor, entendidos como pilares interdependientes de una estrategia de sostenibilidad corporativa (Aguilera *et al.*, 2021).

Esta perspectiva es coherente con el enfoque del *triple bottom line*, que plantea la necesidad de equilibrar los objetivos financieros con impactos sociales y ambientales positivos (Costa *et al.*, 2022; Cano y Arias, 2023). En este sentido, se promueven estrategias basadas en marcos teóricos como el *triple bottom line*, la *resource-based view* y las capacidades dinámicas sostenibles, los cuales permiten integrar la sostenibilidad en todos los niveles de la organización, desde la producción y los servicios hasta la cultura interna (Nguyen y Kanbach, 2023).

Los objetivos sostenibles internacionales exigen que las empresas adopten sistemas de contabilidad del capital natural y servicios ecosistémicos. Sin embargo, existen brechas en las capacidades del personal para aplicar estas herramientas (D'Amato *et al.*, 2024). La formación continua y la colaboración con ONG y alianzas multisectoriales fortalecen estrategias de valor con beneficios tanto empresariales como sociales (Cifuentes-Bedoya *et al.*, 2021; Chen y Fan, 2024).

No obstante, el desafío central aquí es la financiarización corporativa, es decir, la tendencia de priorizar las inversiones financieras por sobre el desarrollo productivo sostenible (Deshmukh y Tare, 2023). Esto debilita el rendimiento del ESG, puesto que desvía recursos destinados a iniciativas verdes y compromete la confianza pública y la reputación empresarial. La financiarización puede llevar a una imagen distorsionada de sostenibilidad si no se acompaña de acciones concretas (Yan y Li, 2022).

Asimismo, es fundamental que las empresas formulen una estrategia ESG con metas claras, participación activa de los *stakeholders* y un sistema de evaluación adaptado a su realidad (Jacobo-Hernandez *et al.*, 2021; Cifuentes-Bedoya *et al.*, 2021). Este enfoque permite alinear los objetivos económicos con los compromisos sostenibles. De esta forma, se recomienda establecer un sistema de control estratégico articulado con la estructura organizativa, integrando la sostenibilidad en la misión corporativa y promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas (Yang *et al.*, 2024).

No obstante, persisten desafíos importantes vinculados a la medición del impacto real de las prácticas ESG. Aunque su implementación puede favorecer a la administración empresarial, su efectividad depende de contar con un sistema sólido y bien integrado (Liu *et al.*, 2023; Marques *et al.*, 2021). La falta de métricas estandarizadas a nivel global limita la posibilidad de comparar resultados entre sectores y regiones, lo cual dificulta evaluar con precisión el alcance de las acciones sostenibles y tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia (De Souza *et al.*, 2023).

En este contexto, la tecnología financiera (*fintech*) se presenta como una herramienta clave para impulsar la innovación verde, al facilitar financiamiento de riesgo para proyectos de desarrollo de tecnologías limpias. Esta innovación mejora la competitividad y refuerza el compromiso social y ambiental de las organizaciones en un mercado que valora cada vez más las prácticas responsables (Wang *et al.*, 2024). No obstante, el acceso a estos recursos no es equitativo, las pequeñas empresas enfrentan barreras estructurales que limitan su capacidad para implementar estrategias sostenibles (Montoya *et al.*, 2022; Mio *et al.*, 2021).

Los conflictos sociales y culturales actuales generan brechas dentro de las empresas, lo cual afecta la integración de la sostenibilidad, que requiere del compromiso cultural de los trabajadores. Para avanzar hacia una administración sostenible, es clave incorporar enfoques de las ciencias sociales y humanidades, fortaleciendo la dimensión humana en las decisiones organizacionales (Cano y Arias, 2023). La inclusión tecnológica, la diversidad de género en los directorios y la transparencia en los informes no financieros son factores que

potencian la sostenibilidad. Además, la adopción de metodologías mixtas en la gestión ESG permite una comprensión más integral de los procesos y contextos que influyen en su efectividad (De Souza *et al.*, 2023; Soares y Henry, 2024).

En el caso de las pymes, persisten barreras culturales y conceptuales que dificultan la adopción de estrategias sostenibles. La falta de conocimientos sobre formalidad empresarial y el escepticismo frente a la RSE son obstáculos comunes, ya que algunos propietarios perciben estas medidas como restricciones a su autonomía (Cifuentes-Bedoya *et al.*, 2021). En esta situación, la divulgación voluntaria y transparente de indicadores, incluso no financieros, se plantea como una estrategia clave para fortalecer la confianza de los grupos de interés y fomentar una cultura organizacional responsable (Jacobo-Hernandez *et al.*, 2021; Wang *et al.*, 2024).

El liderazgo transparente y participativo es fundamental para orientar decisiones empresariales hacia la sostenibilidad. Además, la identificación de patrones sectoriales, mediante herramientas como el análisis de correspondencias múltiples, permite adaptar estrategias según las particularidades de cada industria (Soares y Henry, 2024). Los cambios sociales han redefinido el rol del empresariado, impulsando enfoques de RSE que no solo transforman las estrategias administrativas, sino también los marcos de formación, acompañamiento y evaluación organizacional (Téllez, 2023; Yang y Li, 2022).

El rol de los administradores como agentes de cambio es clave para consolidar una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad. Su liderazgo estratégico, capacidad para equilibrar objetivos financieros y sostenibles, y disposición a impulsar la innovación tecnológica resultan fundamentales (Yang y Li, 2022). No obstante, la integración efectiva de los ODS enfrenta obstáculos vinculados al compromiso institucional y a factores estructurales de gobernanza, como la composición del directorio, la independencia del CEO y la dinámica del consejo directivo (Soares y Henry, 2024; Montoya *et al.*, 2022).

4.4. Conclusión

La presente revisión sistemática ha permitido reflexionar sobre el rol actual de la administración en el desarrollo de empresas sostenibles, en un contexto marcado por la complejidad social, económica y ambiental. A partir del análisis de distintos estudios, se evidencian aportes significativos en la incorporación de la sostenibilidad en las empresas. Asimismo, se identifican limitaciones vinculadas con factores estructurales, culturales y operativos que dificultan una aplicación plena y uniforme de los principios sostenibles, especialmente en empresas con menor acceso a recursos e información especializada.

A su vez, resaltan el fortalecimiento de capacidades internas, la articulación con actores clave, la adopción de tecnologías limpias y la integración de marcos de gobernanza orientados a la transparencia y la rendición de cuentas. Estos elementos, combinados con una visión estratégica a largo plazo, permiten consolidar una cultura administrativa más alineada con los valores de sostenibilidad y responsabilidad social.

A pesar de las dificultades que surgen en el contexto actual, existen procedimientos viables para una transformación empresarial sostenida, basada en la innovación, la gestión responsable de recursos y la construcción de valor compartido. Esto exige no solo el desarrollo de estrategias sólidas, sino también un compromiso activo por parte de los líderes organizacionales y la capacidad de adaptación a las particularidades de cada entorno.

CAPÍTULO V

NUEVAS PERSPECTIVAS EN TORNO A LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

La sostenibilidad empresarial ha pasado de ser una decisión ética o una responsabilidad corporativa voluntaria para convertirse en un imperativo estratégico en el actual entorno de crecientes presiones medioambientales, cambiantes demandas sociales y aceleradas disrupciones tecnológicas. Para alinearse con los objetivos de desarrollo sostenible, las empresas deben redefinir sus procesos de creación de valor, sus relaciones con las partes interesadas y sus modelos operativos. En este marco se están desarrollando nuevos puntos de vista que mejoran el enfoque convencional de la sostenibilidad, introduciendo instrumentos y tácticas que no solo disminuyen los efectos adversos, sino que también crean oportunidades para la creatividad, la adaptabilidad y el desarrollo a largo plazo (Montoya *et al.*, 2022).

Según Reyes (2021), la transformación digital, que ha surgido como un importante acelerador de la sostenibilidad, es uno de esos puntos de vista. La inteligencia artificial, el Internet de las cosas, los macrodatos y el *blockchain* son ejemplos de tecnologías digitales que ofrecen capacidades hasta ahora inéditas para el seguimiento, la medición y la optimización de los efectos sociales y medioambientales de las operaciones empresariales. Al mismo tiempo, facilitan el rediseño de cadenas de valor más eficaces, transparentes y flexibles, fomentando la reducción de residuos, la trazabilidad de los recursos y la circularidad. No obstante, esta sinergia también presenta inconvenientes, como las lagunas en el acceso a la tecnología, la gestión de los residuos electrónicos y el consumo de energía en el sector digital.

En paralelo, Márquez *et al.* (2021) puntualizan que los modelos empresariales sostenibles impulsados por la innovación ecológica representan otra vía de transformación. La creación de productos ecológicos ya no es el único aspecto de la ecoinnovación; ahora también incluye la reimaginación de

servicios, procedimientos y modelos empresariales que pueden producir valor social, económico y medioambiental a la vez. De este modo, las empresas que hacen de la sostenibilidad la piedra angular de su propuesta de valor se distinguen de la competencia, mejoran su posición ante inversores y clientes, y refuerzan su capacidad para adaptarse a condiciones cambiantes. La rentabilidad y la reputación de la empresa mejoran con este planteamiento estratégico, que se traduce en ventajas competitivas duraderas.

Para finalizar, un modelo que reinterpreta la conexión entre recursos naturales, producción y consumo es la economía circular. La circularidad sugiere un sistema regenerativo que elimina los residuos por diseño, prolonga la vida útil de productos y materiales, y fomenta la regeneración de los ecosistemas, en contraste con la lógica lineal de «extraer-usar-desechar». Las empresas que utilizan este modelo no solo disminuyen sus efectos sobre el medioambiente, sino que también abren nuevas fuentes de ingresos, dependen menos de los recursos naturales y se vuelven más resistentes a las amenazas de todo el mundo. Sin embargo, su puesta en práctica presenta obstáculos logísticos, tecnológicos y culturales que exigen una gestión cooperativa y estratégica. Para lograr una sostenibilidad empresarial eficaz, profunda y transformadora, estas nuevas perspectivas —lejos de ser caminos paralelos— deben integrarse articuladamente (Bravo *et al.*, 2024).

5.1. Transformación digital: un nuevo paradigma para alcanzar la sostenibilidad

La transformación digital ha evolucionado hasta convertirse en un eje transversal de la sostenibilidad empresarial, en lugar de ser únicamente un proceso técnico (Naranjo-Armijo y Almeida-Blacio, 2024). En la actualidad, el cambio hacia modelos de producción más responsables, sólidos y eficaces se ve favorecido por la aplicación estratégica de tecnologías digitales. Sin embargo, la capacidad de esta transformación para alinearse con los objetivos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) es lo que realmente la hace poderosa. Esto permite a las organizaciones mejorar su rendimiento general al tiempo que promueven activamente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta

estrategia no solo aumenta la capacidad de respuesta a los problemas actuales, sino que también reinterpreta el objetivo fundamental de la innovación digital en las empresas del siglo XXI.

En paralelo, la creación de datos precisos y en tiempo real, que permitan un seguimiento y una gestión más eficaces de los impactos, es una de las principales formas en que la digitalización ha beneficiado a la sostenibilidad. La transparencia y la trazabilidad están siendo revolucionadas por tecnologías como *blockchain*, *big data* y sensores de la Internet of Things (IoT), especialmente en las cadenas de suministro mundiales. Estos avances permiten confirmar el origen ético de los insumos, identificar las ineficiencias en el uso de los recursos y evitar los riesgos para la reputación asociados al lavado verde. En ese aspecto, la toma de decisiones se ve revolucionada por esta nueva capacidad de medir objetivamente, lo que da a las empresas la flexibilidad necesaria para reaccionar con mayor rapidez ante los nuevos problemas sociales y medioambientales (Quimiz *et al.*, 2024).

De igual modo, herramientas como los gemelos digitales, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial también mejoran considerablemente la optimización de los recursos. Con la ayuda de estas tecnologías, las operaciones pueden anticiparse a las demandas, modificar los procedimientos, reducir los residuos y optimizar el uso de la energía, lo que se traduce en ahorros significativos y un menor impacto medioambiental. La automatización y la robótica, a su vez, no solo aumentan la productividad, sino que también mejoran la seguridad en los centros de labores, al hacerse cargo de los trabajos peligrosos y tratando de que estos lugares sean más equitativos y saludables (Montes, 2023).

Además, Jiménez y Angulo (2025) señalan que la revolución digital permite replantearse el diseño de bienes y servicios para crear modelos más sostenibles y circulares. Desde la selección de materiales hasta su eliminación final, el uso de herramientas digitales de ecodiseño y simulación facilita la creación de productos con menor impacto en el medioambiente. Las plataformas digitales también mejoran los modelos de servitización, como los esquemas de producto como servicio, que permiten crear valor a partir de la

utilidad en lugar del consumo, lo que ajusta la lógica empresarial a los postulados de la economía circular.

En este contexto, Santander-Salmon *et al.* (2023) afirman que la digitalización es crucial para crear ciudades inteligentes en zonas urbanas que favorezcan la eficiencia energética, la movilidad sostenible y un alto nivel de vida. Las autoridades y las empresas pueden tomar mejores decisiones sobre el uso del suelo, la gestión del transporte público y la vigilancia del medioambiente utilizando datos integrados, lo que reduce las emisiones y mejora el bienestar de los ciudadanos. El cambio hacia modelos urbanos más sostenibles es más fácil gracias a las aplicaciones de movilidad compartida y los sistemas de información en tiempo real, que también reducen el tráfico y la dependencia del automóvil privado.

Asimismo, la tecnología está cambiando la forma en que las empresas interactúan con sus grupos de interés. Los empleados, los consumidores y las comunidades pueden participar más activamente en las decisiones sobre sostenibilidad gracias a herramientas digitales como las encuestas en línea, las plataformas de colaboración y los sistemas automatizados de elaboración de informes. A su vez, los sistemas digitalizados de información sobre ASG mejoran la calidad y coherencia de los datos revelados, fomentando la rendición de cuentas y reforzando la confianza en el sistema financiero y la sociedad en general (Alvarez y Maldonado, 2025).

No obstante, esta combinación de sostenibilidad y transformación digital plantea dificultades inevitables. Es necesario utilizar tecnologías más eficientes y fuentes de energía renovables para abordar el enigma medioambiental causado por el elevado consumo energético de las infraestructuras digitales, en particular los centros de datos. Además, se requieren marcos reguladores más sólidos y una gobernanza tecnológica responsable debido a la creciente cantidad de residuos electrónicos producidos y a la preocupación por la ciberseguridad y la privacidad. La inclusión digital también resulta crucial porque hay muchas más posibilidades de que se amplíen las divisiones sociales y económicas en ausencia de infraestructuras justas (Upegui *et al.*, 2024).

En suma, si la transformación digital se gestiona de forma estratégica, moral e integradora, puede ser un fuerte aliado de la sostenibilidad. Las empresas estarán en mejor posición para liderar la economía del futuro si pueden combinar con éxito sus agendas digitales con sus compromisos ASG. Para lograrlo, será necesario crear capacidades organizativas, replantearse los modelos de negocio y fomentar una cultura empresarial que considere la tecnología como una herramienta para crear una prosperidad duradera y compartida, en lugar de un mero fin en sí misma.

5.2. Innovación verde y modelos de negocio sostenibles como fuentes de ventaja competitiva

Dados los importantes problemas medioambientales y sociales del siglo XXI, la idea de empresa sostenible es ahora un modelo empresarial dominante y una necesidad estratégica más que una moda pasajera. La sostenibilidad es un nuevo paradigma que replantea el modo en que las empresas generan y captan valor; ya no es un mero extra ético o una reacción al escrutinio público. Las empresas con más visión de futuro han hecho de la innovación ecológica un componente clave de sus estrategias competitivas, como resultado de la aceleración de este cambio provocado por la creciente presión de inversores, consumidores y reguladores. Según este marco, los modelos empresariales sostenibles son una forma acertada de satisfacer las necesidades de una sociedad cada vez más complicada, regulada y concienciada (Fajardo *et al.*, 2024).

Uno de los instrumentos más importantes para la reconversión industrial sostenible es la innovación verde, que se define como la aplicación de normas medioambientales en la creación de bienes, procedimientos y servicios. La innovación verde busca soluciones revolucionarias que reduzcan el impacto ambiental sin sacrificar la rentabilidad, en contraste con los métodos tradicionales, que solo se concentran en la eficiencia. Empresas de todos los sectores están invirtiendo en ecodiseño, tecnologías limpias y economía circular para mejorar su comportamiento medioambiental y crear ventajas competitivas a largo plazo. Además de cumplir los requisitos legales, estas estrategias crean nuevos nichos de mercado y ayudan a las marcas a destacar entre rivales menos dedicados (Saca-Aquino *et al.*, 2024).

Además, Upegui *et al.* (2024) determinan que el cambio hacia modelos empresariales sostenibles, que incorporan principios medioambientales, sociales y de gobernanza (ASG) a la propuesta de valor, la estructura operativa y las relaciones con las partes interesadas, es uno de los avances más interesantes en este campo. En concreto, la servitización y la economía circular han surgido como dos de las estrategias más inventivas. Las empresas pueden minimizar los residuos y maximizar el uso de los recursos diseñando productos duraderos, reciclables o reutilizables, y prestando servicios en lugar de bienes tangibles, lo que reduce su dependencia de materias primas limitadas. Al centrarse en la continuidad y la calidad del servicio más que en la obsolescencia programada, esta estrategia también refuerza el vínculo con el cliente.

Autores como Mera-Zavala y Veliz-Valencia (2024) indican que se están abordando problemas estructurales de equidad y acceso mediante el auge de plataformas colaborativas y modelos empresariales socialmente inclusivos. Algunos ejemplos de cómo la sostenibilidad puede estimular la innovación social son la promoción de programas que faciliten el consumo compartido, la integración de comunidades vulnerables en las cadenas de valor o el diseño de productos para grupos de bajos ingresos. Al ampliar la base de consumidores y mejorar el posicionamiento institucional, estas tácticas no solo refuerzan la licencia social para operar, sino que también crean oportunidades de expansión en mercados inexplorados.

Al permitir a las empresas reducir costos operativos, disminuir riesgos y aumentar su resistencia frente a la volatilidad social, económica y medioambiental, la sostenibilidad se convierte así en una fuente directa de ventaja competitiva. Las empresas que aplican estas ideas aumentan la eficiencia con la que utilizan los recursos naturales, reducen el riesgo de sanciones regulatorias y crean cadenas de suministro más sólidas. También se colocan en una buena posición para hacer frente a las nuevas leyes medioambientales y a los cambiantes gustos de los consumidores, adaptándose rápidamente a situaciones que se vuelven más inciertas (Lazaro *et al.*, 2025).

Para Plaza *et al.* (2021), la capacidad de las empresas sostenibles para atraer y retener personal cualificado es otra ventaja importante. El propósito

organizativo es muy valorado por las generaciones más jóvenes, en particular los *millennials* y la generación Z, que prefieren empleadores que compartan sus valores sociales y medioambientales. De este modo, las empresas sostenibles refuerzan su cultura organizativa, mejoran la moral del equipo y reducen la rotación de personal, lo que se traduce en un aumento de la productividad y un abaratamiento de los gastos de contratación y formación. La noción de que el compromiso ético y medioambiental está estrechamente relacionado con los resultados financieros se ve corroborada por la relación entre sostenibilidad y capital humano.

Desde el punto de vista financiero, las empresas que dan prioridad a la sostenibilidad acceden a fuentes de financiación más ventajosas, como los bonos verdes, los fondos de inversión ESG y los préstamos correlacionados con los resultados sociales o medioambientales. Además de reducir el costo del capital, esto aumenta la valoración de la empresa a los ojos de los mercados financieros y las agencias de calificación. Como resultado, la transparencia y la información precisa de las métricas de sostenibilidad se convierten en activos financieros y de reputación que aumentan la confianza entre las partes interesadas y los inversores importantes (Pachas-Barriento *et al.*, 2024).

En pocas palabras, los modelos empresariales sostenibles y la innovación ecológica son la nueva norma para la competitividad de las empresas del siglo XXI. Al adoptarlos, las organizaciones pueden crear modelos económicos más resistentes, inclusivos y sólidos, además de apoyar activamente los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La economía del futuro, que ya no puede permitirse pasar por alto los límites ecológicos del planeta ni las demandas sociales de justicia y equidad, estará liderada por empresas que comprendan esta sinergia y la incorporen profundamente a su estrategia.

5.3. Economía circular: beneficios y desafíos de su implementación para las empresas sostenibles

La economía circular es un concepto clave para reconsiderar la producción y el consumo en el actual cambio hacia modelos empresariales más sostenibles (Bravo *et al.*, 2024). Este método adopta una visión regenerativa que

fomenta el uso eficaz y prolongado de los materiales, apartándose de la lógica lineal convencional basada en el agotamiento de los recursos. Utilizando este modelo, las empresas pueden reducir su impacto medioambiental y, al mismo tiempo, generar nuevas oportunidades de negocio, aumentar su capacidad para resistir las interrupciones del suministro y mejorar su competitividad en mercados con una demanda creciente. Como resultado, la economía circular es ahora un componente clave de la gestión sostenible del siglo XXI.

Por otro lado, Espinoza-Gallardo *et al.* (2023) indican que una idea central de este planteamiento es la eliminación de residuos mediante el diseño, que exige incorporar criterios de ecodiseño desde las primeras fases del desarrollo de productos y servicios. Esta estrategia ayuda a prevenir la generación de residuos, facilitar su reparación y reciclado, y, al mismo tiempo, mejorar la eficiencia de los recursos. Mantener los productos y materiales en uso el mayor tiempo posible, mediante prácticas como la reutilización, el reacondicionamiento o la servitización, alarga el ciclo de vida de los bienes, reduce la presión sobre los recursos naturales y disminuye significativamente los costos de explotación. Además, la regeneración de los sistemas naturales se alinea con los principios de sostenibilidad ecológica al devolver nutrientes al medioambiente y fomentar el uso de energías renovables.

Al respecto, Jimenez y Suasti (2025) afirman que adoptar principios circulares tiene varias ventajas para las empresas que se dedican a la sostenibilidad. La rentabilidad aumenta al reducir los costos de explotación mediante el uso de menos energía y materias primas vírgenes, y la minimización de los residuos. Al mismo tiempo, aumenta la seguridad del suministro al reducir la exposición a la volatilidad de los precios en los mercados internacionales y diversificar las fuentes de abastecimiento mediante cadenas inversas. Especialmente en industrias con grandes necesidades de recursos o regidas por estrictas leyes medioambientales, esta capacidad de recuperación confiere claramente una ventaja competitiva.

Además, la economía circular estimula la innovación organizativa y tecnológica. Las empresas pueden crear productos más distintivos, duraderos y atractivos para un mercado creciente de consumidores preocupados por

el medioambiente incorporando el diseño circular. Los modelos empresariales basados en el acceso compartido, la servitización o la monetización de los subproductos crean nuevas fuentes de ingresos. Además, la cooperación entre empresas, instituciones académicas y nuevas empresas crea ecosistemas de innovación que aceleran el desarrollo a gran escala de soluciones circulares. De este modo, la circularidad es una fuerza fundamental para la transformación empresarial, así como una estrategia medioambiental (Melendez *et al.*, 2021).

En esta línea, el uso de modelos circulares también mejora la posición y la reputación de una empresa ante las partes interesadas. Las prácticas sostenibles son cada vez más valoradas por los consumidores, y las empresas que proyectan una imagen positiva en este ámbito pueden atraer talento afín a sus valores y captar nuevos clientes. Del mismo modo, los inversores dan preferencia a las empresas con métricas medioambientales y sociales elevadas, lo que hace más accesible la financiación verde y mejora las condiciones de crédito. Las organizaciones que utilizan este modelo también pueden beneficiarse de la preferencia normativa como resultado de las nuevas normativas sobre residuos, economía circular y responsabilidad ampliada del productor (Bravo *et al.*, 2024).

No obstante, Ochoa-Flórez *et al.* (2022) señalan que el cambio hacia la economía circular se enfrenta a obstáculos importantes que las empresas deben gestionar estratégicamente. En primer lugar, requiere un cambio organizativo y cultural significativo, ya que exige abandonar costumbres arraigadas y adoptar nuevos criterios de éxito. La capacidad de implantación puede verse limitada por la falta de conocimientos técnicos en ámbitos cruciales como el diseño ecológico, la gestión de residuos o la logística inversa. Además, aunque estén justificadas a largo plazo, las inversiones iniciales en tecnología e infraestructura suponen un reto para muchas organizaciones, sobre todo las pequeñas y medianas empresas.

Otro obstáculo importante es la complejidad logística. La cooperación intersectorial y una cuidadosa planificación son necesarias para establecer sistemas eficaces de recogida, clasificación y tratamiento de los productos al final de su vida útil. Además, los materiales reciclados deben ser de cierta calidad

para poder reutilizarse sin sacrificar la funcionalidad o la seguridad. En algunos casos, la escalabilidad del modelo se ve limitada por el escaso desarrollo de la tecnología de reciclado de materiales compuestos. Además, los consumidores pueden ser reticentes a la hora de adoptar productos circulares debido a sus preferencias culturales por la propiedad frente al uso compartido o porque creen que los productos son de menor calidad (Zottele y Nájera, 2022).

Por último, es necesario considerar las barreras normativas y de mercado. Aunque las leyes sobre residuos y sostenibilidad están mejorando en muchos países, su aplicación efectiva sigue viéndose obstaculizada por lagunas normativas, falta de incentivos y normas poco estandarizadas. Para que la economía circular se adopte de forma generalizada, es imprescindible establecer marcos normativos estables, políticas públicas bien pensadas y fuentes de financiación suficientes. Las empresas que adopten medidas proactivas en este sentido no solo se adaptarán a los cambios que se avecinan, sino que también encabezarán el cambio hacia un modelo económico más equitativo, sólido y regenerativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta-Tzin, J. V., Raudales-García, E. V., Aguilar-Hernández, P. A. y Andino-González, E. P. (2023). Hacia la economía circular: un análisis del sector de empresas sostenibles en Honduras. *Innovare Revista de Ciencia y tecnología*, 12(3), 113-121. <https://revistas.unitec.edu/innovare/article/view/281>
- Aguilar, R., García, S. y Guerrero, H. R. (2021). La trayectoria semántica de la Sustentabilidad. *Sostenibilidad Económica, Social y Ambiental*, (3), 63-75. <https://doi.org/10.14198/Sostenibilidad2021.3.04>
- Aguilera, R. C., Aragón-Correa, J. A., Marano, V. y Tashman, P. A. (2021). The Corporate Governance of Environmental Sustainability: A Review and Proposal for More Integrated Research. *Journal of Management*, 47(6), 1468-1497. <https://doi.org/10.1177/0149206321991212>
- Alulema, E. V. (2024). Islas de diseño: 3Re, una versión de sostenibilidad aplicada a pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado en la provincia de Tungurahua. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (126), 45-56. <https://dx.doi.org/10.18682/cdc.vi126.4566>.
- Alvarez, W. A. y Maldonado, I. A. (2025). Evolución de los modelos de negocio en el contexto del emprendimiento digital y la transformación empresarial. *Revista Social Fronteriza*, 5(2), e-698. [https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5\(2\)698](https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(2)698)
- Arangüena, M., Avila, U., y De la Peña, H. (2024). *La relación entre el desempeño sostenible y el desempeño financiero en una empresa de la industria de cemento* [trabajo de suficiencia Profesional, Universidad ESAN]. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/4332>
- Arteaga, Y. A., Begnini, L. F., Cujilema, N. D. y Rúales, I. A. (2022). Desarrollo sostenible y responsabilidad social corporativa. *Dominio de las Ciencias*, 8(3), 94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635271>
- Asogwa, O. S., Onyekwelu, N. P. y Azubike, N. U. (2022). Effects of security challenges on business sustainability of SMEs in Nigeria. *International Journal of Business And Management Research*, 3(2). <https://ezenwaohaetorc.org/journals/index.php/ijbmr/article/view/2233>

- Atausinchi, A., Atausinchi, D. y Contreras, R. J. (2025). Ética y sostenibilidad en la innovación tecnológica: revisión sistemática sobre su impacto ambiental. *Revista InveCom*, 6(1), 1-9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15447180>
- Attah, R. U., Garba, B. M., Gil-Ozoudeh, I. y Iwuanyanwu, O. (2024). Cross-functional team dynamics in technology management: a comprehensive review of efficiency and innovation enhancement. *Eng Sci Technol J*, 5(12), 3248-65. <http://doi.org/10.51594/estj.v5i12.1756>
- Avila-Vera, M. Á., Arango, M., Rangel, M. L. y Walle, R. E. (2024). Los criterios ESG y su efecto en la rentabilidad de las empresas sostenibles de la Bolsa Mexicana de Valores. *RISTI: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (76), 1-14. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10148264>
- Banderas, P. y Guzmán, J. (2024). Sostenibilidad y valor: Propuesta de modelo de aprendizaje basado en vinculación de actores (ABVA) desde los enfoques estratégico y participativo. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (219), 211-232. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9631014>
- Baquero, L. F., Sierra, H. F. y Wilches, J. A. (2024). Reforma Rural Integral y Objetivos de Desarrollo Sostenible: análisis de una articulación fallida. *Punto de Vista*, 15(22), 1-17. <https://doi.org/10.15765/czffyj05>
- Barquero, W. (2022). Análisis PRISMA como metodología para revisión sistemática: una aproximación general. *Revista Saúde em Redes*, 8(1), 339-360. <https://doi.org/10.18310/2446-4813.2022v8nsup1p339-360>
- Barrios, I. Á., Niebles, W. A. y Niebles, L. D. (2021). Inserción del análisis financiero en pymes colombianas como mecanismo para promover la sostenibilidad empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 13(2), 1-19. <https://doi.org/10.17081/dege.13.2.4454>
- Barrueto, M. T. y Marchena, O. B. (2024). Impacto de los costos estratégicos en la sostenibilidad empresarial de las PYMEs mediante una revisión bibliográfica. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 6, e601120. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601120>
- Belalcázar, M. (2023, 12-14 de julio). *Formación en ética ambiental: sembrando la semilla del cambio en estudiantes de medicina veterinaria y zootecnia*. VI Congreso Latinoamericano de Filosofía de la Educación, Bogotá, Colombia. <https://filosofiaeducacion.org/actas/index.php/act/article/viewFile/733/717>

- Bhadeshiya, H. B., Shukla, P. y Muniapan, B. (2023). The relevance of satvik management model from the Bhagavad Gita for business sustainability. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 28(2), 245-263. <https://doi.org/10.1504/IJICBM.2023.129009>
- Bordera, J. y Prieto, F. (2022). Advertencias del panel intergubernamental del cambio climático el IPCC considera que el decrecimiento es clave para mitigar el cambio climático. *Revista de Economía Institucional*, 24(46), 237-247. <https://doi.org/10.18601/01245996.v24n46.12>
- Bossa-Benavidez, J., Meza, J. D., Ramos-Franco, D. y Cohen-Padilla, H. (2023). La sostenibilidad en Colombia frente al desarrollo sostenible en el mundo. Una revisión bibliométrica para el análisis del entorno. *Revista Universidad y Empresa*, 25(44). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12770>
- Bravo, M. B, Tamayo, G. N., Vinueza, A. J. y Granizo, X. P. (2024). Economía circular y sostenibilidad empresarial: un enfoque integrado en la administración de empresas. *Revista Científica Multidisciplinaria InvestiGo*, 5(10), 236-252.
- Burgos, A., Irimia, A. M., Jiménez, F. y De la Torre, A. (2023). La influencia de los ESG en la cotización bursátil de las empresas: Un estudio bibliométrico. *Revista Colombiana De Contabilidad-ASFACOP*, 11(22), 32. <https://doi.org/10.56241/asf.v11n22.286>
- Camarda, M. (2021). El Rol de las Políticas de Eficiencia Energética en la República Argentina y su importancia en el Proceso de Descarbonización del Acuerdo de París. *Actualidad Económica*, 31(105), 23-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8379393>
- Cano, V. y Arias, J. D. (2023). La Sostenibilidad y la sustentabilidad en la administración y las organizaciones: Una revisión de literatura. *Teuken Bidikay-Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 13(20), 33-53. <https://doi.org/10.33571/teuken.v13n20a2>
- Cartay, R. (2021). Pérdidas postcosecha, desperdicios. Problemas ambientales un valor agregado del procesamiento agroindustrial de productos agrícolas tropicales en América Latina. Una revisión. *Revista Geográfica Venezolana*, 63(1), 50-63. <https://doi.org/10.53766/RGV/2022.63.01.03>
- Carrera, L. A. (2025). La Administración Financiera como herramienta para la optimización de los recursos financieros de las MiPymes en el Ecuador para su sostenibilidad. *Conectividad*, 6(1), 271-288. <https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i1.184>

Castro, Y., Martínez, A. C. y Perea, C. (2025). Estudio para la implementación de un protocolo de desarrollo sostenible en Mipymes de Santander, Colombia. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1446>

Chen, S. y Fan, M. (2024). ESG ratings and corporate success: analyzing the environmental governance impact on Chinese companies' performance. *Frontiers in Energy Research*, 12(1371616). <https://doi.org/10.3389/fenrg.2024.1371616>

Cifuentes-Bedoya, D., Lozada-Valencia, F., Segovia-Borray, C.E. y Otalora-Murcia, E. (2021). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Creación de Valor Compartido (CVC), ejes determinantes para la gestión de las PYMES. Una revisión bibliométrica. *Revista Ibérica de sistemas e Tecnologia de Informação*, 43(7), 549-567.

Corrales-Cano, L. F. y Gómez-Zapata, J. D. (2023). ¿Sostenibilidad ambiental o indicadores económicos? Una revisión exploratoria sobre sus relaciones. *Revista En-Contexto*, 11(20), 159-183. <https://doi.org/10.53995/23463279.1450>

Córdova-Herrera, C. V., Sánchez-Manzaba, S. E., Quintanilla-Castellanos, J. del P. y García-Gutiérrez, G. F. (2025). Rol del gobierno corporativo en la sostenibilidad empresarial. ¿Como enfrentar los desafíos actuales? *MQRInvestigar*, 9(2), e752. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.2.2025.e752>

Costa, A. J., Curi, D., Bandeira, A. M., Ferreira, A., Tomé, B., Joaquim, C., Santos, C., Góis, C., Meira, D., Azevedo, G., Inácio, H., Jesus, M., Teixeira, M. G., Monteiro, P., Duarte, R. y Marques, R. P. (2022). Literature Review and Theoretical Framework of the Evolution and Interconnectedness of Corporate Sustainability Constructs. *Sustainability*, 14. <https://doi.org/10.3390/su14084413>

Cubeddu, F., Picarella, L. y Mangone, E. (2023). De la justicia social a la eco-justicia: nuevas políticas de sostenibilidad medioambiental hacia el 2030. *Culture Della Sostenibilità*, 31, 168-189. <https://www.iris.unisa.it/handle/11386/4828652>

Cuellar, M. M. (2025). Gestión organizacional sostenible en Colombia: análisis de políticas económicas y su impacto en la sostenibilidad corporativa. *Journal of Law and Sustainable Development*, 13(4), e04341. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v13i4.4341>

D'Amato, D., La Notte, A., Damiani, M. y Sala, S. (2024). Biodiversity and ecosystem services in business sustainability. *Journal of Industrial Ecology*, 28(5), 1030-1044. <https://doi.org/10.1111/jiec.13521>

Damián, C. A., Hernández, A., Garzón, J. E. y Bellon, D. (2022). Desde la sostenibilidad hasta el desarrollo sustentable: Una radiografía de la evolución del concepto. *Latam: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 101. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9585503>

De Souza, A., Crispim, M.C., Bueno, L., Morioka, S. N. y Fernandes, V. (2023). Integration of Environmental, Social and Governance (ESG) criterion: their impacts on corporate sustainability performance. *Humanities Social Sciences Communications*, 10(410). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>

Delgado, C. y Katsch, A. (2024). El camino de la sostenibilidad de las organizaciones. Aproximación desde un estado del arte. *Revista Temas de Coyuntura*, (90), 7-23. <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/temasdecoyuntura/article/view/7173>

Delgado, H. W. y Rodríguez, A. G. (2024). El proceso administrativo y su incidencia en el comportamiento organizacional en la compañía de transporte Transmovisa del Cantón Montecristi. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3), 7-17. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i3.2666>

Deshmukh, P. y Tare, H. (2023). Green marketing and corporate social responsibility: A review of business practices. *Multidisciplinary Reviews*, 7. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024059>

Díaz-Cruces, E., Méndez, M. y Miró, P. J. (2025). La Sostenibilidad Corporativa: Un Pilar Estratégico para el Desarrollo Sostenible y la Competitividad Empresarial. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-795>

Duque, P., Trejos, D., Hoyos, O. y Mesa, J. C. (2021). Finanzas corporativas y sostenibilidad: un análisis bibliométrico e identificación de tendencias. *Semestre Económico*, 24(56), 25-51. <https://doi.org/10.22395/seec.v24n56a1>

Espinoza, M. Y., Zambrano, G. J., Meneses, W. R., Lemoine, F. A. y Román, V. M. (2025). Plan estratégico como aporte a la gestión empresarial sostenible del emprendimiento “Bebbamburg” en Barquero, Chone. *Journal of Law and Sustainable Development*, 13(6), e04435. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v13i6.4435>

- Espinoza-Gallardo, R., Lioo-Jordán, F., Baldeos-Ardian, L. B., Ramos, S. E., Ausejo-Sánchez, J. L. y Ocrospoma-Dueñas, R. W. (2023). Economía circular: una estrategia innovadora para mejorar la sostenibilidad empresarial. *Salud, Ciencia y Tecnología*, (3), 365. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9071974>
- Fajardo, R. E., Saavedra, M. L. y Gómez, M. (2023). Revisión narrativa de literatura: capacidades de innovación en la sostenibilidad empresarial de pymes. *Pensamiento & Gestión*, (54), 170-197. <https://doi.org/10.14482/pege.54.611.092>
- Fanjul, M., Garrido, S. y Martín, A. E. (2025). De la Comisión Bruntland a la COP16 de Cali, claves para la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 52(1), 3-12. <https://revistas.ucm.es/index.php/REDC/article/download/102288/4564456573237/4564456752931>
- Fernández, J. y Jambrina, J. (2021). Sostenibilidad Corporativa y Objetivos de Desarrollo Sostenible: innovación para luchar contra la corrupción. *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo (RICD)*, 4(15), 97-115. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8270805>
- Fernández, M. y Wong, C. (2021). Finanzas sostenibles y desafíos en el mercado peruano en materia de sostenibilidad. *Derecho & Sociedad*, (57), 101-119. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9931766>
- Feuillet-Alzate, J., Correa-García, J. A. y Ceballos-García, D. (2022). Desempeño financiero y operativo del sector energético colombiano en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Revista CEA*, 8(18). <https://doi.org/10.22430/24223182.2022>
- Franchini, M. y Evangelista, A. C. (2022). La gobernanza ambiental global tras el Acuerdo de París y los ODS: crisis ambiental, pandemia y conflicto geopolítico sistémico. *Desafíos*, 34(1). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.11880>
- Gajardo, M. (2022). Desarrollo educativo en América Latina. Tendencias globales, desafíos regionales. En F. Miranda y A. Martínez (coords.), *Políticas, reformas y evaluación educativas en México y América Latina* (pp. 103-132). Universidad Iberoamericana. https://www.researchgate.net/profile/Arcelia-Martinez-Bordon/publication/361289237_Políticas_reformas_y_evaluación_educativas_en_México_y_América_Latina_Balance_y_perspectivas_a_futuro/links/63c62556d7e5841e0bd4bc55/Políticas-reformas-y-evaluacion-educativas-en-Mexico-y-America-Latina-Balance-y-perspectivas-a-futuro.pdf#page=103

García, A. (2024). La economía ecológica para la sustentabilidad de las empresas mexicanas: desafíos y oportunidades. *LATAM. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(6), 1973-1992. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3137>

Gloria, M. L. y Maldonado, J. J. (2024). Los desafíos del Desarrollo Sostenible: un análisis de las políticas medioambientales del gobierno de San Luis Potosí. *Espacio Científico de Contabilidad y Administración-UASLP (ECCA)*, 3(1), 13-13. <https://doi.org/10.58493/ecca.2024.3.1.05>

Góis, G. y Rodrigues, N. (2025). Economia circular: A importância da logística reversa. *Advances in Global Innovation & Technology*, 3(2), e32530. <https://doi.org/10.29327/2384439.3.2-8>

Gómez, C. (2021). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en crisis: del Antropoceno a su recalibración. *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, (156), 107-121. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8287967>

Grisold, T., Vom Brocke, J., Gross, S., Mendling, J., Röglinger, M. y Stelzl, K. (2021). Digital innovation and business process management: opportunities and challenges as perceived by practitioners. *Communications of the Association for Information Systems*, 49(1), 27.

Guerrero, W. A., Camacho-Galindo, S., Guerrero-Martin, L. E., Arévalo, J. C., Fernandes, F. A. da S., Correa, E. S. y Guerrero-Martin, C. A. (2024). Desarrollo de estrategias de gestión financiera y administrativa para la sostenibilidad empresarial. *DYNA*, 91(234), 147-156. <https://doi.org/10.15446/dyna.v91n234.115106>

Gutiérrez, M. E. y Pellegrini, N. C. (2022). Integral en educación para el desarrollo sostenible una propuesta para instituciones de educación superior. *Arete, Revista Digital del Doctorado en Educación*, 8(15), 181-204. <https://doi.org/10.55560/arete.2022.15.8.9>

Hermosa, P. (2024). The three pillars of sustainability trends: A bibliometric analysis. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1295>

Huamaní, J., León, J. L., Mamani, B. O. y Caballero, S. (2022). Emprendimiento y sostenibilidad empresarial en tiempos de covid-19 de los estudiantes de administración. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 304-323. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3488

Huertas, I. y Jiménez, J. (2024). Impacto de la sostenibilidad y criterios ESG en la rentabilidad de las empresas por medio del modelo de Fama y French. *Revista Universitaria Europea*, (42), 143-162. <https://www.revistarue.eu/RUE/022025.pdf>

Iliemena-Ifeanyi, R. O. y Amedu, M. J. (2025). Implementation of sustainable business practices for long-term value creation: Challenges and advancement. *European Journal of Sustainable Development Research*, 9(3), em0291. <https://doi.org/10.29333/ejosdr/16333>

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2023). *Climate Change 2023. Synthesis Report*. IPCC. https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_FullVolume.pdf

Izulain, A. y Magro, E. (2024). *La contribución del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2030 a los ODS*. Cuadernos Orkestra. <https://doi.org/10.18543/RTWM2847>

Jacobo-Hernandez, C. A., Jaimes-Vladez, M. A. y Ochoa-Jiménez, S. (2021). Benefits, challenges and opportunities of corporate sustainability. *Management*, 25(1), 51-74. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0059>

Jayashree, P., El Barachi, M. y Hamza, F. (2022). Practice of Sustainability Leadership: A Multi-Stakeholder Inclusive Framework. *Sustainability*, 14(10), 6346. <https://doi.org/10.3390/su14106346>

Jimenez, R. y Suasti, K. O. (2025). Impacto de la tributación en la economía circular: Incentivos fiscales y su eficacia en la sostenibilidad empresarial. *Código Científico Revista de Investigación*, 6(E1), 686-705. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/713>

Jiménez, E. S. y Angulo, D. A. (2025). Innovación y transformación digital en las MIPYMES ecuatorianas: Estrategias para la competitividad y sostenibilidad en la era post-pandemia. *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 6(1), 2494-2509. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v6i1.458>

Kekkonen, A., Pesor, R. y Täks, M. (2023). Stepping towards the Green Transition: Challenges and Opportunities of Estonian Companies. *Sustainability*, 15. <https://doi.org/10.3390/su15054172>

Kirby, C. (2022). Integración de los criterios ASG en los modelos de gestión y procesos de negocio. *Boletín de Estudios Económicos*, 77(233), 125-136. <https://doi.org/10.18543/bee.2639>

- Kuzior, A., Sira, M. y Brożek, P. (2023). Use of Artificial Intelligence in Terms of Open Innovation Process and Management. *Sustainability*, 15(9), 7205. <https://doi.org/10.3390/su15097205>
- Lazaro, B. E., Tejada, A. A. y Contreras, R. J. (2025). Responsabilidad social empresarial y conservación del medio ambiente: estrategias y desafíos para un desarrollo sostenible. *Revista InveCom*, 5(3). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14511202>
- Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T. y Wang, D. D. (2021). ESG: Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Liu, Y., Liu, L. y Li, Y. (2023). Executive Hometown Identity and Green Innovation in Enterprises of Heavy Polluting Industries—A Dual Perspective Based on Conscious Motivation and Resource Access. *Sustainability*, 15. <https://doi.org/10.3390/su15086398>
- Llobet, M. (2023). La sostenibilidad a lo largo del ciclo de vida de los productos. *Oikonomics: Revista de Economía, Empresa y Sociedad*, (21), 5. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9450791>
- Lopes, S. de F. (2023). Ética ambiental: breve revisão e desafios futuros. *Ambiente & Educação: Revista de Educação Ambiental*, 28(1), 1-30. <https://doi.org/10.14295/ambeduc.v28i1.15515>
- Marques, I., Leitão, J., Carvalho, A. y Pereira, D. (2021). Public Administration and Values Oriented to Sustainability: A Systematic Approach to Literature. *Sustainability*, 13. <https://doi.org/10.3390/su13052566>
- Márquez, L. E., Viteri, M. J., Useche, L. M. y Cuétara, L. M. (2021). Proceso administrativo y sostenibilidad empresarial del sector hotelero de la parroquia Crucita, Manabí-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 367-385. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927671>
- Marrugo-Mendoza, L. (2022). Mercadeo digital como herramienta de posicionamiento de las empresas colombianas. Una revisión de la literatura. *Revista Científica Anfibios*, 5(2), 72-86. <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n2.114>
- Marullo, M. C. (2024). Las oportunidades “perdidas” en el proceso de “europeización” de diligencia debida en sostenibilidad corporativa. *Lex Social: Revista de Derechos Sociales*, 14(2), 1-30. <https://doi.org/10.46661/lexsocial.10853>

- Mejía, I. y Ayala, S. (2023). Revisión de literatura sobre gestión de cadenas de suministro sostenibles e innovaciones disruptivas en Pymes. *Revista Universidad & Empresa*, 25(44), 1-35. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12734>
- Melendez, J. R., Delgado, J. L., Chero, V. y Rodríguez, J. F. (2021). Economía circular: Una revisión desde los modelos de negocios y la responsabilidad social empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(6), 560-573. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890603>
- Mendoza-Ocaña, C. E., Palacios-Gómez, L. E. y Gastañaduí-Ibáñez, L. A. (2025). Cultura organizacional y modelo de gestión empresarial. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7, 45-58. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i1.236>
- Menéndez-Sánchez, J., Fernández-Gómez, J. y Araujo-de-la-Mata, A. (2023). Sustainability Strategies by Oil and Gas Companies, Contribution to the SDGs and Local Innovation Ecosystems. *Energies*, 16. <https://doi.org/10.3390/en16062552>
- Meneses, L. Á., Ortega, F. J., Rodríguez, F. A. y Mora, K. N. (2024). Ética contable como pilar de la sostenibilidad corporativa en economías emergentes: una revisión sistemática de la literatura. *En-Contexto: Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 12(21), 11. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10011592>
- Meng, T., Yahya, M. H., Ashhari, Z. M. y Yu, D. (2023). ESG performance, investor attention, and company reputation: Threshold model analysis based on panel data from listed companies in China. *Heliyon*, 9(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20974>
- Mera-Zavala, D. y Veliz-Valencia, M. N. (2024). Procesos de innovación y su incidencia en la sostenibilidad microempresarial. *MQRInvestigar*, 8(3), 1279-1299. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.1279-1299>
- Mio, C., Costantini, A. y Panfilo, S. (2021). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29, 367-384. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>
- Miranda, M., López, E. M. y Vega, C. (2022). Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(19), 150-164. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.136>

Mita, E. G. (2022). Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa en la estrategia empresarial: Revisión sistemática. *Talento. Revista de Administración*, 4(5), 1-18.

Montoya, A. J., García, M. L. y Vélez, R. A. (2022). La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: una revisión de la literatura. *Revista CIFE*, 24(41), 132-155. <https://doi.org/10.15332/22484914.7731>

Montes, E. M. (2023). Marketing digital para el desarrollo de identidad corporativa sustentable: Enfoque de la transformación digital. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 20(2), 101-123. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9255275>

Mora, T. y De la O Cordero, D. (2023). Prácticas sociales de RSE en empresas familiares. ¿Contribuyen a la sostenibilidad empresarial y los ODS 3, 4, 5 y 8? Una revisión sistemática de la literatura. *The Anáhuac Journal*, 23(2), 96-121. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2023v23n2.04>

Morote, Á-F. y Moreno, J. R. (2022). La percepción del futuro profesorado sobre los efectos del cambio climático en la biodiversidad y la bioculturalidad. *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo (RICD)*, 4(17). <https://doi.org/10.15304/ricd.4.17.8671>

Naranjo-Armijo, F. G. y Almeida-Blacio, J. H. (2024). Transformación Digital y Sostenibilidad: Un Nuevo Paradigma en la Administración de Empresas. *Código Científico Revista de Investigación*, 5(E3), 365-391. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/nE3/323>

Nepote, A. (2024). “Producir conservando. Biodiversidad y comunidades sustentables”: una experiencia de comunicación sobre la sostenibilidad. En M. Amaro, E. Robles y C. Guzmán, *Ciencia, tecnología y sociedad. Abordajes desde Argentina, Brasil y México* (pp. 117-137). Instituto de Investigaciones Sociales. http://ru.iis.sociales.unam.mx:8080/jspui/bitstream/IIS/6125/2/ciencia_tecnologia_y_sociedad_repositorio.pdf#page=118

Nguyen, H. L. y Kanbach, D. K. (2023). Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31, 962-976. <https://doi.org/10.1002/csr.2611>

- Noriega, C. A. y Farfán, J. F. (2025). El desarrollo organizacional en las empresas micro, pequeñas y medianas (PYMEs): una revisión sistemática. *Revista Impulso*, 5(9), 204-220.
- Ochoa-Flórez, E. M., Suárez-Quñones, Á. E. y Sierra-Ortíz, B. A. (2022). Desafíos y oportunidades de la Economía Circular en la industria alimenticia: Evolución teórica hacia la sostenibilidad. *Mundo Fesc*, 12(3), 43-61. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10245080>
- Olaizola, J. (2025). La competitividad territorial sostenible dentro de un paradigma de post-crecimiento. *Boletín de Estudios Económicos*, 79(235), 67-85. <https://doi.org/10.18543/bee.2965>
- Oliva, C., y Beltran, N. (2024). Universidades y ODS: repensando la sostenibilidad a través de teorías organizativas y marcos globales: Universities and the SDGs: rethinking sustainability through organizational theories and global frameworks. (2024). *Revista De Ciencias Empresariales | Universidad Blas Pascal*, 9, 35-46. [https://doi.org/10.37767/2468-9785\(2024\)003](https://doi.org/10.37767/2468-9785(2024)003)
- Ortiz, G. y Contreras, R. J. (2023). Políticas públicas, gestión de residuos sólidos municipales y sostenibilidad ambiental. Una revisión. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 12258-12278. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4253
- Pachas-Barriento, L. M., Tasayco-Jala, A. A. y Ramos-Mendoza, J. C. (2024). Responsabilidad social en la sostenibilidad empresarial en la superintendencia nacional de los registros públicos, Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9, 43-61. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3552>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2022). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Panamericana de salud pública. Pan American journal of public health*, 46, e112-e112.
- Paredes, M. (2023). La Administración de la Sostenibilidad Corporativa: Prácticas y Beneficios. *Business Innova Sciences*, 4(3), 81-100. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12750805>
- Pirillo, E. G. (2023). La necesidad de que el desarrollo sea sostenible. *Realidad Económica*, 53(359), 93-a. <https://ojs.iade.org.ar/index.php/re/article/view/254>

Plaza, I. D., Banegas, C. M. y Castillo, Y. (2021). Green entrepreneurship a sustainability alternative for SMEs in the city of Cuenca. *Visionario Digital*, 5(2), 6-29. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i2.1633>

Quijano-Escobar, C. (2024). Sobre la posibilidad de *stakeholders* de exigir el cumplimiento de cláusulas sostenibles contenidas en contratos entre agentes empresariales. *Revista Chilena de Derecho Privado*, (42), 51-103. <http://dx.doi.org/10.32995/s0718-80722024655>

Quimiz, J. J., Ortega, J. J., Castro, M. S., Cárdenas, G. E., Zambrano, K. A. y Macías, E. G. (2024). Transformación digital en las pymes: retos y estrategias para la competitividad empresarial. *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 5(2), 2399. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i2.373>

Quintero, L. F. y Aristizábal, M. E. (2024). Responsabilidad Social Empresarial en pymes: un direccionamiento hacia la sostenibilidad corporativa. En S. M. Malavera Pineda, L. E. Zapata Jiménez y J. S. Calle Piedrahita (Comps.), *Gestión de las organizaciones, una nueva opción* (pp. 147-169). Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. <https://doi.org/10.21501/9786287765047>

Quintero, L. T., Gaitán, S. C. y Saavedra, R. A. (2024). Gobierno Corporativo y Sostenibilidad en Latinoamérica. *RAN (Chillán)*, 10(2), 313-331. <http://dx.doi.org/10.29393/ran10-20gcls30020>

Quiñones, Y. E. (2025). Innovación en el desarrollo de productos: Estrategias y modelos para el éxito empresarial. Revisión sistemática de literatura. *Bitácora Journal*, 2(3), 251-280. <https://revistastls.com/index.php/tls/article/view/101>

Quishpe-Mosquera, K. y Cevallos-Benavides, D. (2025). Liderazgo: análisis del desempeño profesional directivo en instituciones educativas. *Cátedra*, 8(1), 140-159. <https://doi.org/10.29166/catedra.v8i1.4529>

Ramírez, V. (2024). Divulgación de reportes no financieros y el rendimiento financiero de empresas en diferentes contextos geográficos y sectoriales. *Revista La Junta*, 7(2), 29-46. <https://doi.org/10.53641/v0nzn079>

Ramírez-Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *Innova Research Journal*, 8(2), 83-106. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>

Ramos de Jesus, C. F. y Morengi, Y. (2022). Ética Ambiental e Ética Animal: convergências e desacordos. *Revista Latino-Americana de Direitos da Natureza e dos Animais*, 5(1), 89-109. <https://portaldeperiodicos.ucsal.br/index.php/rladna/article/view/984>

- Rangel, N. (2025). Sostenibilidad en la Toma de Decisiones Empresariales: Aspectos Relevantes para el Contexto Universitario. *Revista Latinoamericana de Calidad Educativa*, 2(1), 214-220. <https://doi.org/10.70625/rlce/95>
- Real Academia Española. (s. f.). Sustentable. En *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed., versión en línea). <https://dle.rae.es/sustentable>
- Reyes, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3), 808-830. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2021000300808&script=sci_arttext
- Richter, M. F., Campos do Nascimento, P. C., Pletsch, P. N. y Peixoto, J. A. (2025). Indicadores ESG em Perspectiva: uma Análise Crítica de Frameworks e Diretrizes de Sustentabilidade Corporativas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 16(6), e5007. <https://doi.org/10.7769/gesec.v16i6.5007>
- Rincón, D. V., Sánchez, R. A. y Moncada, E. A. (2023). Teoría de los determinantes de la sostenibilidad soportado en el e-management, como estrategia para afrontar las crisis y lograr un crecimiento empresarial: estado del arte. *Revista de la Universidad de La Salle*, 1(92). <https://doi.org/10.19052/ruls.vol1.iss92.1>
- Rincón, L., y Morales, S. (2024). *Liderazgo en entornos multiculturales de empresas colombianas con participación en el mercado internacional* [tesis de maestría, Universidad EAN]. Repositorio Institucional. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/3fe1292c-df6b-4125-8864-b28ee97bb3d1/content>
- Rodríguez, M. (2022). La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en la clase de inglés para fines específicos: Una propuesta para la implementación de los ODS en el Grado en Turismo. *Tabanque: Revista Pedagógica*, (34), 45-67. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8566748>
- Rodríguez, A. J. (2022). La incidencia de las contribuciones determinadas a nivel nacional en la interpretación del acuerdo de París a través de la práctica posterior. *Actualidad Jurídica Ambiental*, (127), 1-33. <https://doi.org/10.56398/ajacieda.00013>
- Rodríguez-Guevara, E. G., García-Bonilla, D. A. y Pineda Ospina, D. L. (2024). Prácticas de gestión sostenible en las cadenas de suministro. *Desarrollo Gerencial*, 16(1), 1-35. <https://doi.org/10.17081/dege.16.1.6788>

Rossi, R. M. y Rossi, R. G. (2023). Logros y lecciones de las experiencias en la gestión moderna durante la última década: una revisión sistemática. *Revista Universidad & Empresa*, 25(45), 1-40. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12996>

Ruiz-Campillo, X. (2023). Sostenibilidad, cambio climático y ¿biodiversidad?: el apoyo de las redes municipales transnacionales a la gobernanza medioambiental. *OASIS*, (38), 29-46. <https://doi.org/10.18601/16577558.n38.03>

Ruiz-Camacho, P. (2024). La agencia de la cooperación en América Latina. En M. Ardila y P. Ruiz (Eds.), *Estudios de cooperación, asociación e integración latinoamericana: avances y perspectivas* (vol. 20, pp. 131-150). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Saca-Aquino, I., Quispe-Barrantes, P. M. y Rojas-Valdez, K. (2024). La Ética y la Innovación Tecnológica en el Liderazgo Transformacional Verde. *Apuntes de Bioética*, 7(2). <http://dx.doi.org/10.35383/apuntes.v7i2.1152>

Salazar, G. E. y Pérez, L. F. (2025). Gestión administrativa y su mejora en la estructura organizacional caso: OBRECONSTRU S. A. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 28(2). <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2884>

Sánchez, L.M. y Arroyo, S. (2022). La innovación administrativa y tecnológica como estrategia para enfrentar los retos actuales del mercado inmobiliario en vertical: una revisión teórica. *Economía, Teoría y Práctica*, 20(57), 71-94. <http://dx.doi.org/10.24275/etypuam/ne/572022/Sanchez>

Santander-Salmon, E. S., Herrera-Sánchez, M. J. y Bravo-Bravo, I. F. (2023). La importancia de la digitalización en la administración empresarial mediante un análisis bibliográfico actualizado. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 1(2), 39-51. <https://doi.org/10.70881/mcj/v1/n2/15>

Santos, B.L. (2022). Gestión del conocimiento y sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro: revisión de literatura. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(3), 732-748. www.doi.org/10.36390/telos243.17

Schebesta, B. D. (2021). Responsabilidad Social Empresarial, nuevas economías, sostenibilidad y moda. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (128), 225-240. <https://dx.doi.org/10.18682/cdc.vi128.4865>

Serrano, S. S., Navarro, I. P. y González, M. D. (2022). ¿Cómo hacer una revisión sistemática siguiendo el protocolo PRISMA?: Usos y estrategias fundamentales para su aplicación en el ámbito educativo a través de un caso práctico. *Bordón: Revista de Pedagogía*, 74(3), 51-66.

Shang, M., Okorie, U. E., Hang, Y., Jin, X. y Ufua, D. E. (2023). National debt management and business sustainability in Africa's largest economy: A focus on the private sector. *Plos one*, 18(10), e0293582. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0293582>

Simancas-Guardo, I. (2024). La gestión de cartera como pilar de sostenibilidad financiera: un camino para el crecimiento y la resiliencia a largo plazo. *Revista Científica Anfibios*, 7(1), 37-49. <https://doi.org/10.37979/afb.2024v7n1.146>

Soares, L. y Henry, M. (2024). Integrating the Sustainable Development Goals into Corporate Governance: A Cross-Sectoral Analysis of Japanese Companies. *Sustainability*, 16. <https://doi.org/10.3390/su16156636>

Suárez, E. (2024). Sostenibilidad corporativa: Desafíos para combatir el greenwashing. *Encuentros Multidisciplinares*, 26(77), 23. <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/revista-77/eugenia-suarez.pdf>

Suriani, S., Nur, I., Fatmawati, F. y Baharuddin, S. M. (2024). Economic Growth and Financial Management for SMEs: Perspectives on Community Economic Business Sustainability. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(1), 704-729. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i1.909>

Suriyankietkaew, S. y Kungwanpongpan, P. (2022). Strategic leadership and management factors driving sustainability in health-care organizations in Thailand. *Journal of Health Organization and Management*, 36(4), 448-468. <https://doi.org/10.1108/JHOM-05-2021-0165>

Taborda, Y. L. (2024). Los índices ESG siguen ganando protagonismo como pilar estratégico en las juntas directivas. *Revista Perspectiva Empresarial*, 11(1), 3-5. <https://doi.org/10.16967/23898186.623>

Tejerina, B. (2024). Prácticas socio-ecológicas, desarrollo económico y cambio climático. Los dilemas de la sostenibilidad y el extractivismo en América Latina. En C. Ponce, N. Miranda, B. Tejerina y C. Tamayo (Eds.), *Encrucijadas de la resistencia en América Latina: Movimientos sociales en época de crisis y polarización*, (pp. 139-156). Ariadna. <https://ariadnaediciones.cl/images/pdf/Encrucijadas.pdf#page=139>

- Tellez, C. A. (2023). Revisión sistemática de literatura correspondiente a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la construcción de paz: lecciones para Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 19(37). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v19i37.4212>
- Turaeva, G., Katekhaye, D. y Patel, R. (2023). Sustainable Leadership and Dynamic Managerial Capabilities in International Business: A Review. *Vidhyayana-An International Multidisciplinary Peer-Reviewed E-Journal-ISSN 2454-8596*, 9(3). <http://vidhyayanaejournal.org/index.php/journal/article/view/1532>
- Upegui, A. M., Semanate, H. A. y Sanchez, G. F. (2024). La servitización como estrategia de sostenibilidad empresarial-rural. *Económicas CUC*, 45(2), e245751. <https://doi.org/10.17981/econcuc.Org.5751>
- Vaduva, A. M. (2024). Sostenibilidad corporativa: ¿un nuevo paradigma en el gobierno de las sociedades mercantiles?. *CEF Legal. Revista Práctica de Derecho*, (279), 5-40. <https://doi.org/10.51302/ceflegal.2024.19027>
- Vázquez-Burguete, J. L., Lanero-Carrizo, A., Sahelices-Pinto, C., Vázquez-García, J. L., Vázquez-García, J. M. y García-Miguélez, M. P. (2024). Sustainable development: from its antecedents to the MDGs, SDGs and GLGs. *Responsibility and Sustainability*, 9(1), 37-50. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10775787>
- Vega, M. F., Borgnia, C., Cantón, J. y Zulaica, L. (2024). Desarrollo sostenible/sustentable: orígenes, alcances y debates. *Questión*, (78). <https://doi.org/10.24215/16696581e902>
- Velez, R. A., Moneva, J. M. y Marco, M. Ángel. (2024). El Reporte Integrado como instrumento comunicador de la RSE en América Latina. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (84), 99-120. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n84a05>
- Vergara-Romero, A., Sánchez, F. M., Sorhegui-Ortega, R. y Olalla-Hernández, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 297-307. <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223019/29066223019.pdf>
- Wang, C., Wang, L., Zhao, S., Yang, C. y Albitar, K. (2024). The impact of Fintech on corporate carbon emissions: Towards green and sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 33, 5776-5796. <https://doi.org/10.1002/bse.3778>

- Yang, F. y Li, X. (2022). Corporate Financialization, ESG Performance and Sustainability Development: Evidence from Chinese-Listed Companies. *Sustainability*, 15(2978), <https://doi.org/10.3390/su15042978>
- Yang, K., Zhang, T. y Ye, C. (2024). The Sustainability of Corporate ESG Performance: An Empirical Study. *Sustainability*, 16. <https://doi.org/10.3390/su16062377>
- Yepes, E. G., Baldovinos, I., Rodríguez, F. E. y Hernández, N. A. (2024). Tejido empresarial en evolución: análisis de factores clave para el desarrollo organizacional en microempresas industriales a nivel global. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 4409-4422. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2932>
- Zottele, A. C. y Nájera, L. E. (2022). Economía circular: contribución a la Agenda 2030. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 17(4). <https://doi.org/10.21919/remef.v17i4.792>

SOBRE LOS AUTORES

Miguel Angel Pazos Almeyda

Universidad Nacional Federico Villarreal

<https://orcid.org/0000-0002-8264-9123>

Alfonso Reynaldo Fuentes Calcino

Universidad César Vallejo

<https://orcid.org/0000-0002-5568-111X>

Kilder Holgado Dorado

Universidad Autónoma del Perú

<https://orcid.org/0000-0002-6037-0236>

Raul Edgardo Tabra Castillo

Universidad Ramon Llull

<https://orcid.org/0000-0001-6088-0503>

Ana Silvia Cori Morón

Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

<https://orcid.org/0000-0002-6580-7679>

ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS SOSTENIBLES:

DESAFÍOS EMERGENTES DEL SIGLO XXI



www.arcoeditores.com
contato@arcoeditores.com
(55)99723-4952