

Chapter 02 / Capítulo 02

Sustainable Managerial Transformation: Leadership, Organizational Intelligence, and Sustainability in the Postmodern Era (Spanish Version)

ISBN: 978-9915-9851-5-2

DOI: 10.62486/978-9915-9851-5-2.ch02

Pages: 9-27

©2025 The authors. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 License.

Corporate sustainability: cracking the code for the new standard in decision-making

Sostenibilidad empresarial: descifrando el código para el nuevo estándar en la toma de decisiones

Carluys Suescum Coelho¹  , Car-Emyr Suescum Coelho²  

¹Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC). Caracas, Venezuela.

²Universidad Metropolitana (UNIMET). Caracas, Venezuela.

INTRODUCCIÓN

El concepto de sostenibilidad a lo largo del tiempo ha sufrido diversas transformaciones desde la década de 1970, convirtiéndose progresivamente en un pilar esencial para el desarrollo mundial y empresarial. Sus primeras acepciones limitaron la sostenibilidad a las fronteras del desarrollo económico moderno frente a la evidente escasez de los recursos disponibles.

En el informe del MIT se propuso un estudio sobre los eminentes peligros que conlleva acelerar un crecimiento económico libre de restricciones, así como los potenciales efectos devastadores en los recursos del planeta, esbozando de manera inédita para la época, constituye un fundamento sólido para las eventuales discusiones acerca de la interconexión intrínseca existente entre desarrollo económico y las necesidades de conservación del planeta (Meadows et al, 1972). De ahí que el objetivo del capítulo es argumentar la sostenibilidad empresarial como base para descifrar el código del nuevo estándar en las tomas de decisiones.

DESARROLLO

En búsqueda de la sostenibilidad empresarial

Schumacher se considera uno de los autores precursores de la sostenibilidad tal como se concibe actualmente; en su obra cuestionó el modelo económico convencional prevaleciente en la época, sugiriendo, en contraposición al mismo, un nuevo modelo alternativo que valora una economía humanizada, descentralizada y sustentable ecológicamente. Su perspectiva subrayó la importancia de evolucionar el paradigma del crecimiento económico, dirigiendo su atención hacia un modelo que considere el bienestar humano y los propios límites ecológicos como los elementos esenciales para el desarrollo (Schumacher, 1973).

Posteriormente, en el año de 1987, el grupo de trabajo especializado en el tratamiento del ambiente por parte de la Organización de las Naciones Unidas, conocido como la Comisión Brundtland, proporciona la definición oficial de desarrollo sostenible, describiéndolo como aquel que cubre las necesidades actuales sin poner en riesgo la habilidad de las generaciones venideras para cubrir las de estas, definición que marcó un hito al incorporar de forma explícita y detallada las dimensiones ecológicas, económicas y sociales del desarrollo, es así como se va construyendo de modo integral un enfoque que contempla la preservación de los recursos naturales, la justicia social y la tan defendida viabilidad económica como factores interconectados (Ozili, 2022).

Para la década de los años 90, la sostenibilidad empezó a incorporarse de manera más activa y popular en el sector empresarial. A pesar de los eventuales detractores, no debe concebirse como una suerte de impedimento para el éxito financiero, sino que debe entenderse como una

oportunidad que brinda la posibilidad a las compañías de generar valor a largo plazo (Hawken, 1993). Llegando el siglo XX a su final, se fortaleció esta perspectiva mediante la introducción del famoso concepto del triple resultado que sugirió que las compañías deberían valorar su rendimiento no solo en los tradicionales aspectos económicos, sino también, teniendo en cuenta su repercusión social y medioambiental (Elkington, 1997). Con esta nueva perspectiva se abogaba por una innovadora forma de evaluar el éxito corporativo, expandiendo el espectro más allá de los indicadores y ratios financieros convencionales.

Debido a ello, a principios del siglo XXI, la noción de ESG (Environmental, Social, and Governance) empezó a adquirir firme consistencia pese a que los conceptos de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad ambiental ya eran habituales en el lenguaje corporativo, pero fue en 2004 cuando el término ESG ganó una notable popularidad, especialmente gracias a la publicación del informe “Who Cares Wins” (United Nations, 2004). Este reporte, elaborado por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, en colaboración con respetados participantes del ámbito financiero y bancario mundial, impulsó la incorporación de los aspectos ambientales, sociales y de gobernabilidad en los procedimientos de decisión financiera e inversión.

El reporte fue crucial para oficializar el abordaje de los elementos ambientales, sociales y de gobernabilidad en el estudio de los rendimientos de las empresas y las tácticas de inversión. Su principal propuesta consistía en que las compañías con sólidas prácticas en estos campos no solo realizarían positivos aportes a la sociedad y al entorno, sino que también experimentarían un rendimiento económico superior y una mayor sostenibilidad a largo plazo. La idea de incorporar los elementos ESG ganó más relevancia después de la fuerte crisis financiera global del 2008, que agravó la inquietud por asuntos como la transparencia empresarial, la ética empresarial y la sostenibilidad. Esta situación motivó tanto a los inversionistas como a las compañías a incorporar estratégicamente estos criterios en sus decisiones, con la finalidad de disminuir los riesgos a largo plazo, potenciar la transparencia y ajustarse a los principios mundiales de sostenibilidad.

Este camino de desarrollo teórico alcanzó su cenit en 2015 con la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por parte de la Asamblea General de las Naciones Unidas, un compromiso mundial para eliminar la pobreza, salvaguardar el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Los ODS proporcionan un marco regulatorio global para orientar las acciones del gobierno, las empresas y las comunidades hacia un futuro sustentable. Su adopción destaca la importancia que tiene para las empresas acoger un enfoque mucho más integral al incorporar principios de sostenibilidad en su estrategia, no solo como deber moral, sino como beneficio estratégico que las posicionarán en un sitio privilegiado de un mercado que cada vez se torna más consciente de esta realidad (Suescum & Suescum, 2024).

El interés en la sostenibilidad sigue en pleno auge, al punto que algunos de los autores pioneros que enunciaron sus postulados en la década de los 90, siguen generando nuevos saberes mediante la incorporando de nuevas perspectivas a la sostenibilidad. Los postulados de Elkington evolucionan así hacia una perspectiva mucho más audaz y revolucionaria de la sostenibilidad, sugiriendo un giro radical hacia la concepción y desarrollo de un sistema capitalista regenerativo, que no solo reduce el evidente perjuicio social y ambiental de este sistema económico, sino que aspira a recuperar los ecosistemas y las estructuras sociales tan vulneradas (Elkington, 2020).

Bajo la metáfora de cisnes verdes en contraposición a teoría de los cisnes negros de Taleb,

Elkington explora las oportunidades empresariales en ascenso que surgen de la incorporación de la innovación disruptiva, la colaboración intersectorial, la regeneración ecológica y la equidad social en los esquemas de negocio. Esta perspectiva traza la ruta hacia una nueva etapa de expansión corporativa, propulsada por la innovación en soluciones que no solo disminuyen los efectos negativos en el entorno, sino que fomentan un futuro regenerativo y sostenible para los negocios a largo plazo, primordialmente, pero de manera no excluyente en esos mercados emergentes donde las potencialidades de crecimiento brindan un terreno fértil para la implantación planificada de este tipo de medidas en sectores aparentemente disímiles que van del agrícola - alimentario al energético, o desde las grandes tecnológicas hasta el desarrollo de nuevos textiles y materiales para suplir el mercado del vestido y calzado.

El mismo autor sostiene que promover la sostenibilidad en la actualidad, en medio de tanta inestabilidad en los mercados, donde a veces el ideario político y económico no comprende la importancia del asunto, cuando se anuncia la posible salida de naciones de los acuerdos globales para mitigar el cambio climático, pueden generar en los directivos del mundo empresarial cierta resistencia y escepticismo, siendo prácticamente como el hacer cosquillas a los tiburones (Elkington, 2024). Aunque inicialmente puede resultar una labor peligrosa debido al cambio de percepción que conlleva, esta resistencia inicial impulsa a las empresas y corporaciones a ser más innovadoras, ya que consiguen percibir, comprender, internalizar y aplicar la sostenibilidad como una ventaja competitiva y no como una carga, deber u obligación.

El abordaje de la sostenibilidad en el mundo empresarial debe tratarse de modo sistémico y plenamente interconectado en sus tres dimensiones fundamentales: económica, ambiental y social. Estas dimensiones deben considerarse como un conjunto completo, en el que no se debe otorgar prioridad o privilegios a una sobre la otra, pues cada una de estas tiene rasgos que necesitan estar en equilibrio para asegurar un desarrollo sostenible; y es que, un equilibrio apropiado entre los factores permite a las compañías realizar elecciones que propician su prosperidad a largo plazo conjuntamente con el bienestar global, manteniendo presente la existencia de los límites propios del entorno y el fomento de la equidad social (Elkington, 1997; Hawken, 1993).

La dimensión económica se centra en cómo las compañías pueden ser rentables a largo plazo sin poner en riesgo el compromiso que tienen con la sociedad. Esto conlleva la implementación de modelos de negocio sustentables que incorporen elementos ambientales y sociales en su estrategia, para así generar fuentes de empleo de calidad, crecimiento económico local e innovación tecnológica. El modelo de sostenibilidad económica fomenta la eficiencia en el uso de recursos, la soberanía energética y la competitividad (Reyes, 2021 en Suescum, 2024).

Por su parte, la dimensión ambiental, es entendida como la obligación de las compañías de minimizar el efecto lesivo de sus acciones en el medio ambiente, lo que involucra una administración eficaz de los recursos naturales, la disminución de las emisiones y la aplicación de principios de economía circular, conllevando a un balance entre las acciones humanas y la naturaleza (Campos & Bermúdez, 2020).

La dimensión social promueve la generación de un sólido compromiso con la justicia social, los derechos humanos y la responsabilidad social corporativa, incluyendo a todos los stakeholders en la toma de decisiones. Esto favorece una sostenibilidad más comprensiva, que aborda los retos sociales y medioambientales de forma cooperativa (Miranda et al, 2022).

Producto de la revisión documental en bases de datos académicas como BASE, Dialnet, DOAJ, Google Académico, Scopus, WoS, Redalyc y Scielo, realizada empleando búsquedas booleanas con las palabras clave, se consideraron los más relevantes de los últimos 10 años en los idiomas español e inglés. Luego de la selección, organización, análisis e interpretación sobre el tema se obtuvo un corpus que profundizar en la comprensión y el proceso de descifrado del código del nuevo estándar de las decisiones sostenibles empresariales, que se presentan en la tabla 2.1.

Descifrando el código para el nuevo estándar en la toma de decisiones

Ante la presencia de estas dimensiones que conforman la sostenibilidad, los directivos y ejecutivos con poder decisorio deben romper con la estructura lineal de ese pensamiento lógico - racional que se vincula a la práctica de antiguos modelos gerenciales, pues en la actualidad el mundo empresarial, demanda por parte de ellos de un alto grado de desarrollo metacognitivo para la toma de decisiones. La metacognición, como componente esencial en las decisiones debe ser un pilar fundamental en la mente de los directivos al abordar la sostenibilidad en sus empresas.

Los gerentes con un enfoque metacognitivo desarrollan una comprensión profunda de sus propios procesos mentales al tomar decisiones, lo cual les permite reflexionar activamente sobre las implicaciones de sus elecciones y evaluar de manera crítico - reflexiva las consecuencias a corto, medio y largo plazo de sus acciones. Esta capacidad fomenta un enfoque más autónomo y autorregulado (Loaiza et al., 2023), en donde los líderes corporativos no solo deben gestionar la rentabilidad que tanta preocupación genera a los accionistas, sino que también integran las dimensiones sociales y ambientales en las decisiones de una manera informada y responsable (Loaiza et al,2023).

El desarrollo de esta competencia favorece una manera exponencial a una mejor toma de decisiones sostenibles, en las no solo consideran los resultados inmediatos, sino también los efectos duraderos en la sociedad, en las comunidades, en los recursos, en el medio ambiente y en la economía, alineando de manera directa sus acciones con un futuro más sostenible y ético para la organización y sus stakeholders.

Partiendo de los fundamentos teórico - conceptuales, las estadísticas globales y las investigaciones académicas más relevantes de los últimos diez años presentes en la tabla 2.1, se determinaron seis criterios fundamentales que permiten descifrar el código para la adopción de la sostenibilidad en la configuración del nuevo estándar que se erige como paradigma en la toma de decisiones corporativas. El código descifrado incorpora componentes esenciales estratégicos presentes en las dimensiones de la sostenibilidad, las prácticas corporativas más generalizadas, los marcos regulatorios referenciales y la interpretación de la información financiera.

Los criterios que nacen como cimientos de este proceso transformacional son los siguientes: cultura organizacional, gestión estratégica, innovación tecnológica, diálogo abierto con los grupos de interés, inversión sostenible y desarrollo continuo del capital humano. En conjunto no solo van a redefinir la forma en que se toman las decisiones, sino que incrementarán la fortaleza, cohesión, resiliencia y competitividad de las organizaciones empresariales.

Cultura organizacional

La sostenibilidad como eje rector en la gestión empresarial amerita de un sólido compromiso fundamentado en la voluntad y determinación de integrar estas dimensiones en todas las áreas operativas de la organización.

Tabla 2.1. Criterios para la toma de decisiones sostenibles				
Criterio	Autores	Título de la Investigación		Hallazgos claves
CULTURA ORGANIZACIONAL	Reyes, J (2021)	Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial	la	Se explora la relevancia de la cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. Se enfoca en diseñar e implementar un programa en una empresa de reciclaje para transformar patrones culturales negativos. La investigación utiliza un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para diagnosticar y abordar problemas en comunicación, relaciones interpersonales y dirección. Los resultados muestran mejoras tras la implementación del programa, validado por expertos nacionales e internacionales. La investigación destaca que para lograr la sostenibilidad es crucial alinear los valores corporativos con las prácticas organizacionales.
	Carro-Suarez, J., Sarmiento-Paredes, S & Rosano-Ortega, G (2017)	La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial		Esta investigación sobre la cultura organizacional en la sustentabilidad empresarial aplica modelos de desarrollo sustentable para analizar cómo la cultura organizacional impacta las dimensiones social e institucional de la sustentabilidad. Los resultados señalan la necesidad de integrar este tipo de principios de sustentabilidad en la cultura empresarial., lo cual contribuye al desarrollo económico, producción -consumo responsable y cumplimientos de los ODS.
	Moreno-Nichols, J & Alvarado-Borrero, A (2020)	Hacia la sostenibilidad empresarial. El cambio obligado en la cultura organizacional		Los autores que parten de un estudio documental argumentan que la sostenibilidad ya no es una opción, sino una necesidad que amerita de un profundo cambio la cultura organizacional a partir de la inclusión de valores como justicia, equidad social, respeto por el medio ambiente y un compromiso genuino de todos los miembros de la organización. La investigación explora la forma de lograr una cultura organizacional sostenible que supera la inicial resistencia al cambio en este proceso de transformación.
GESTIÓN ESTRATEGICA	Plascencia, J., Nicado, M & Marrero, F (2021)	Dirección Estratégica para la Sostenibilidad	la	Se aborda una metodología para integrar la sostenibilidad en la gestión estratégica de las organizaciones, incorporando incorporar aspectos económicos, sociales y ambientales en la toma de decisiones empresariales, para ello, propone un enfoque de 3 pasos: diseño estratégico sostenible, implementación de la estrategia y control de la estrategia. La metodología empleada hace énfasis en los procesos, la gestión de riesgos y el compliance. Concluye brindando una guía práctica para que las organizaciones avancen hacia la sostenibilidad a través de la gestión estratégica.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	Miranda, M., López, E & Vega, C (2022)	Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial	Se analiza la gestión estratégica de la sostenibilidad empresarial desde una perspectiva integral, integrando objetivos económicos y sociales, abordando la tensión inherente entre la maximización de beneficios y las demandas de sostenibilidad. La investigación subraya que una perspectiva estratégica puede generar ventajas competitivas y un equilibrio entre el desempeño financiero y el beneficio social.
	Combent, E. (2020)	Planning and Sustainable Development in the Twenty-first Century	Se examina la planificación para el desarrollo sostenible en el siglo XXI argumentando que la planificación del desarrollo sostenible presenta desafíos. En virtud de tales consideraciones se propone un enfoque que fomenta la deliberación y negociación colectiva de estrategias alternativas, aplicándolo al diseño de políticas climáticas y precios del carbono. Se aboga por un replanteamiento de la conexión entre la planificación y el desarrollo sostenible, el cual debe partir de un dialogo entre las partes interesadas para superar los obstáculos sociales y políticos a la implementación de estrategias de sostenibilidad.
	Rodelo-Calvo, L (2023)	La relación entre la Innovación y Sostenibilidad en las Organizaciones: hacia el balance ideal entre la evolución y la preservación	El artículo desarrollado a partir de una revisión sistemática de literatura detalla de manera minuciosa la relación existente entre la innovación y sostenibilidad en las organizaciones, para ello, examina cómo las empresas pueden equilibrar el crecimiento y la preservación de los recursos. El estudio analiza cómo la innovación y la sostenibilidad corporativa se sinergizan, abordando la optimización de recursos y la colaboración entre diferentes actores. El autor concluye brindando una guía para integrar la innovación en las organizaciones, logrando un futuro justo y próspero.
	Ortiz-Palafox, K., Silva-Robles, R & Valle-Sánchez, V. (2024)	Sustentabilidad Impulsada por la Innovación, la Tecnología y la Educación	Se explora cómo la innovación tecnológica impulsa la sostenibilidad en diversas regiones a través de estudios de caso en los sectores energéticos, agrícolas y de gestión de residuos. Se analiza cómo la educación disruptiva, mediante enfoques innovadores, promueve la sostenibilidad a nivel global. Se subrayan la necesidad de transformar la educación y adoptar la tecnología para fomentar un futuro más sostenible.

Juarez, M (2024)	Innovación tecnológica para la sostenibilidad en América Latina	El artículo analiza el impacto de la innovación tecnológica en la sostenibilidad urbana en América Latina, partiendo de un estudio de casos exitosos de digitalización en ciudades de la región. La investigación explora cómo la tecnología puede fomentar el desarrollo sostenible, al mismo tiempo que se evalúa su huella ambiental. Se discuten soluciones tecnológicas como la inteligencia artificial y el manejo de big data, resaltando la importancia de la colaboración intersectorial.
Palacios, C & Coppa, C (2015)	Informe de sostenibilidad. Criterios y procedimientos en el mapeo de stakeholders. Un estudio de caso.	La investigación a partir de un estudio de caso examina los criterios y procedimientos para identificar y clasificar a los stakeholders en el contexto de los informes de sostenibilidad, enfocándose en las formas que se deben determinar adecuadamente a sus grupos de interés para evitar arbitrariedades, aplicando los criterios de la norma AA1000SES y la Global Reporting Initiative (GRI). El mapeo resultante considera aspectos económicos, sociales y medioambientales, buscando mejorar la transparencia y la calidad de los informes de sostenibilidad, aportando un método verificable de identificación de stakeholders.
Mejías, N., Echeverri, A & Vieira, J (2021)	Análisis bibliométrico: rol de los stakeholders en la sostenibilidad de las pymes	Partiendo de un análisis bibliométrico del rol de los stakeholders en la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYME). La investigación examina 1258 documentos de la base de datos Scopus desde 1994 hasta 2020, analizando tendencias de publicación, autores influyentes y áreas temáticas. Se identifican a clientes, empleados, proveedores y la comunidad como stakeholders clave que impactan la competitividad sostenible de las PYME.
Contreras-Pacheco, O., Talero-Sarmiento, L & Escobar-Rodríguez, L. (2019)	Sostenibilidad, stakeholders y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones	Este estudio investiga las percepciones de futuros gerentes sobre la importancia de los stakeholders durante una crisis ambiental. Se analiza un caso real en Colombia, evaluando cómo se priorizan los intereses de diferentes grupos (como propietarios, empleados, y la comunidad) en términos de influencia, interés, legitimidad y urgencia. Los resultados revelan una tendencia a favorecer los intereses de los propietarios por encima de otros stakeholders. Se concluye que equilibrar los intereses de todos los stakeholders es crucial para una gestión efectiva y sostenible.

DESARROLLO CONTINUO DEL CAPITAL HUMANO	Núñez, I (2019)	Educación para el desarrollo sostenible: hacia una visión sociopedagógica	El artículo académico explora la integración de la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) en los sistemas educativos latinoamericanos. Se enfoca en la responsabilidad social de las instituciones educativas y la necesidad de transformar los modelos pedagógicos y curriculares. El estudio concluye con una propuesta de un modelo educativo que incorpore espacios curriculares donde los estudiantes puedan identificar y resolver problemas reales en colaboración con su comunidad.
	Vergara-Romero, A., Marquez, F., Sohergui-Ortega, R & Olalla-Hernández, L. (2021)	Capital humano: actor central para la sostenibilidad organizacional	A partir del análisis de artículos de investigación los autores exploran diversas estrategias educativas y de capacitación para mejorar las habilidades y competencias de los empleados. También se analizan las tendencias emergentes de sostenibilidad en la gestión del talento y cómo estas influyen en el éxito a largo plazo de las empresas. Concluyendo que la tecnología y la innovación son claves en la transformación del aprendizaje y el desarrollo dentro de las organizaciones.
	Linares, A (2023)	El capital social y el desarrollo humano sostenible.	La autora analiza cómo el capital social puede impulsar el bienestar y la calidad de vida. Se exploran las dimensiones del desarrollo humano, incluyendo la economía, la educación, la salud y la equidad. Se concluye que es crucial considerar el papel de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la construcción de capital social y la superación de problemas sociales a nivel global.
INVERSIÓN SOSTENIBLE	Pastor, L., Stambaugh, R & Taylor, L. (2024)	Sustainable Investing	Esta investigación analiza el campo de la inversión sostenible, centrándose en los efectos financieros de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Se examinan cómo las preferencias de los inversores influyen en las decisiones de cartera y los precios de los activos, destacando la relación entre las inclinaciones hacia lo ecológico y las primas verdes. Se exploran diversas estrategias de inversión sostenible, incluyendo la exclusión, la integración ESG y la inversión de impacto, así como las motivaciones financieras y no financieras detrás de cada estrategia. Por último, presenta evidencia empírica sobre las preferencias de los inversores, las primas verdes, las inclinaciones hacia lo ecológico y el riesgo climático.

Edmans, A., Gosling, T & Jenter, D. (2025)	Sustainable Investing: Evidence From the Field	Los autores examinan las perspectivas de gestores de portafolio sobre la inversión sostenible, encuestando a 509 gestores para entender cómo incorporan factores ambientales y sociales en sus decisiones. El estudio revela que la rentabilidad financiera sigue siendo la principal motivación, incluso para los fondos sostenibles. Los gestores muestran diversas creencias sobre el impacto del desempeño ambiental y social en el valor de las empresas y en los rendimientos, lo que afecta sus acciones de selección de acciones, voto y compromiso. Las diferencias entre gestores tradicionales y sostenibles son menores de lo que se cree, con ambos priorizando los rendimientos. El estudio destaca la necesidad de modelos de inversión sostenible que reflejen la gestión delegada de carteras y la heterogeneidad de creencias.
Akala, C., Neuhaus, T. & Govender, I. (2022)	A Systematic Review of Sustainable Investment Approaches & Indrani O Leary	El estudio desarrollado a partir de una revisión sistemática de literatura por estos autores explora las estrategias de inversión sostenible, incluyendo la inversión socialmente responsable (ISR), los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), y la inversión de impacto. La investigación consolida y compara estudios sobre estas estrategias, identificando lagunas en la literatura existente. La investigación determina que existen superposiciones conceptuales entre ISR, ESG e inversión de impacto, y se recomienda desarrollar un marco conceptual más consistente.

La toma de decisiones sostenibles no debe obedecer a expectativas de los grupos de interés, sino que a su vez debe garantizar la aplicación de un enfoque coherente, estructurado y proclive al desarrollo sostenible. Se precisa dejar de lado esos sesgos cognitivos inherentes al proceso de toma de decisiones gerenciales y partir de una metacognición que anteponga a la organización, pues de este modo la cultura organizacional pasa a convertirse en el pilar de una gestión responsable con proyecciones a materializar un legado empresarial.

La integración efectiva de la sostenibilidad en la cultura organizacional parte de la internalización de valores ambientales, sociales y de gobernanza en todos y cada uno de los individuos, siendo promovidos y fortalecidos desde las más altas esferas directivas hasta los niveles operativos, se trata aquí de adherir estas prácticas al ADN organizacional. Una cultura con fuerte arraigo en la sostenibilidad facilitará la adopción no solo de prácticas éticamente y moralmente responsables, sino que a su vez propiciará una mentalidad corporativa orientada a la permanente sensibilización de los colaboradores y a un liderazgo ejemplarizante de los directivos.

Unas acciones concretas, ameritan políticas claras que armonicen cada directriz en materia de sostenibilidad, estableciendo compromisos plenamente verificables y medibles, siendo recomendable sintonizar estos lineamientos con los últimos estándares internacionales y marcos normativos referenciales, para así garantizar su implementación y monitoreo permanente. Los beneficios de una cultura organizacional sostenible no solo fortalecen una mejora exponencial de la reputación y legitimidad corporativa, sino que constituyen un factor diferenciador en los mercados globales, permitiendo crear mayor valor compartido con la consolidación de un modelo empresarial que evoluciona hacia una economía más sostenible.

Gestión estratégica

La integración de manera holística las dimensiones ambiental, social y económica en la gestión estratégica sostenible les permiten a las empresas comprender las realidades transcomplejas de los sistemas en los que operan. Esta conjunción facilita la consolidación de su posición competitiva en el sector, garantizando un desempeño operativo que se alinea a los principios de sostenibilidad y responsabilidad corporativa globales.

Es menester adoptar un enfoque integrador de la sostenibilidad, pues cada decisión que sea tomada debe contemplar la eventual mitigación de impactos adversos y externalidades negativas. Esta visión permitirá a los directivos empresariales identificar, simular y evaluar múltiples escenarios, partiendo del uso de herramientas analíticas que contemplen la determinación efectiva de los ciclos de vida del producto, así como el análisis de materialidad, de cuya aplicación podrá ser extraída información valiosa, pormenorizada y fundamentada que permitirá anticipar riesgos, reducir eventualidades y potenciar la mejora continua.

Establecer métricas de rendimiento, sistemas de monitoreo, procesos de evaluación y reevaluación continuas en el ámbito de la sostenibilidad permitirá cuantificar fehacientemente el progreso en la implementación de estrategias sostenibles en la organización. La dirección empresarial al contar con un sistema de indicadores claros y cuantificables simplificará la valoración de las estrategias corporativas implementadas, permitiendo hacer ajustes y modificaciones oportunas basadas en información objetiva y verificable. Para abocarse de este modo al perfeccionamiento de sus procesos, su cadena de suministros, su logística, sus actividades operativas, sus planes de mercadeo y el fortalecimiento de las ventajas competitivas.

Innovación tecnológica

En una época en la que las tecnologías disruptivas aparecen de manera vertiginosa casi a diario, donde los gigantes de la industria se enfrentan en una carrera sin descanso y donde los algoritmos computacionales compiten emulando la inteligencia humana, la toma de decisiones empresariales sostenibles no puede circunscribirse a la mera adaptación de vetustas prácticas; sino que amerita de una profunda transformación transversal y reconfiguración estructural fundamentada en la innovación y adopción de nuevas tecnologías.

La sostenibilidad es el catalizador del nuevo paradigma organizacional que impulsa a las empresas a reorganizar sus esquemas operativos bajo principios de eficiencia, economía circular, responsabilidad ambiental y generación de valor a largo plazo. La actualización e incorporación de tecnologías en los nuevos procesos es crucial en la evolución empresarial hacia enfoques más resilientes, sostenibles y eficientes en el uso de recursos. Las posibilidades son casi infinitas en cuanto a las potencialidades que actualmente se brindan a las empresas para la implementación de mecanismos y sistemas inteligentes de gestión energética, de soluciones basadas en inteligencia artificial para la optimización de procesos y del uso de energías renovables para procurar la ecoeficiencia e independencia energética.

Pequeños avances en estos tópicos representarán a futuro estrategias clave trascendentales para la transición hacia modelos de producción y consumo más responsables, de allí la relevancia de realizar frecuentemente inversiones en investigación y desarrollo (I+D) de nuevas soluciones eco amigables, ecoeficientes y que fomenten la circularidad. El planeta cuenta con multiplicidad de recursos, pero al ser escasos, las empresas deben priorizar la maximización de estos, la minimización de los residuos y desperdicios, así como la promoción de prácticas alineadas con la circularidad. Este paradigma no solo aboga por la optimización energética, sino que también promueve la creación de nuevas oportunidades de negocio basadas en la investigación, reutilización y valorización de materiales.

La innovación tecnológica no puede ser concebida de manera aislada dentro de una organización, sino que requiere una estrecha colaboración a lo largo de toda la cadena de valor. La cooperación con socios, proveedores y centros de investigación para la adopción de tecnologías sostenibles se convierte en un imperativo donde el intercambio de saberes y la creación de nuevas soluciones, permitirán acelerar la transición a modelos inclusivos.

Diálogo abierto con los grupos de interés

Los individuos como destinatarios de las decisiones y prácticas empresariales sostenibles ocupan un papel importante en los procesos de toma de decisiones corporativas, ese protagonismo trasciende el rol tradicional que han ocupado desde la revolución industrial en la cadena de producción, cadena de valor o como partes interesadas en el entorno empresarial. Es preciso que las decisiones que se tomen el marco de la sostenibilidad incluyan un enfoque integrador que considere los saberes, sentires y necesidades de los diversos actores para consolidar un compromiso claro con el bienestar de las personas y las comunidades afectadas por las operaciones corporativas.

El protagonismo activo de los *stakeholders* en el proceso de toma de decisiones constituye un eje de la gestión sostenible, erigiéndose como un no negociable en la búsqueda de la sostenibilidad, para ello se debe partir desde una óptica inclusiva que abarque a todos los grupos de interés relevantes, sean: empleados, clientes, proveedores y comunidades locales. A través de su participación directa se asegura que las decisiones no solo respondan a las

necesidades corporativas o intereses de los accionistas, sino que también se cree una agenda de respeto, colaboración y promoción de los intereses sociales, económicos y ambientales.

Es crucial la creación de canales de comunicación abiertos, inclusivos, directos y transparentes, que permitan a los interesados expresar sus dudas, inquietudes, preocupaciones y expectativas de manera efectiva. La retroalimentación garantiza que todas las partes interesadas, sin importar la medida del poder decisional que ostenten, puedan ser escuchadas y que sus opiniones sean consideradas, en tanto que una comunicación fluida fortalece la confianza mutua, promueve la cooperación y aborda de manera proactiva de cualquier desafío que surja en el transitar sostenible.

El seguimiento debe establecerse a partir de mecanismos de revisión y evaluación continua de los efectos sociales y medioambientales que surgen de las actividades de la empresa, en especial, en las comunidades impactadas por las operaciones de la compañía. Las evaluaciones deben de regularizarse, sistematizarse y enfocarse en detectar cada uno de los efectos adversos, de manera que puedan ser mitigados o rectificadas oportunamente. Al lograr una mayor participación y protagonismo de las comunidades en la toma de decisiones se promueve la legitimidad y aceptación de las estrategias sustentables adoptadas.

Desarrollo continuo del capital humano

La permanente formación y reeducación del talento humano es un elemento clave para garantizar la eficacia de las decisiones sustentables. Como se ha visto, la sostenibilidad de los negocios es un proceso activo a largo plazo, por ello, su éxito o fracaso se basa en la habilidad que posee la organización para promover la creación de una cultura de aprendizaje continuo, permanente, adaptativo, resiliente y actualizable. Las decisiones sustentables ameritan contar con el compromiso sólido de un constante aprendizaje de todos los miembros de la organización, ya que de este modo se asegura que las estrategias y prácticas implementadas se conserven, siendo pertinentes frente a los escenarios que se presenten.

Las empresas deben considerar la implementación de programas formativos de crecimiento profesional en ética corporativa, sostenibilidad, consciencia ambiental y responsabilidad social enfocados a todos los niveles directivos y operativos de la empresa. Cada programa de capacitación debe brindar a los trabajadores de los recursos y saberes requeridos para comprender la relevancia de la adopción de los principios rectores de la sostenibilidad en sus tareas cotidianas, creando una cultura empresarial que valore la responsabilidad socio ambiental en la toma de decisiones.

La creación de conciencia en los empleados sobre la importancia de la sostenibilidad es crucial no únicamente como un simple requerimiento empresarial, sino también como una obligación moral e individual que puede ser replicada por cada uno de ellos en sus hogares y comunidades, pues al promover la cultura de compromiso y responsabilidad conjunta se permite que cada individuo que hace vida en la organización se transforme en un agente cambio en la puesta en marcha de prácticas sustentables en pro de la humanidad.

Es importante destacar que la educación no debe limitarse puertas adentro de la empresa, sino que debe ser llevada al ámbito externo, promoviendo estos programas de educación ambiental en las comunidades aledañas con la finalidad de generar conciencia acerca de la sostenibilidad y así, movilizar a los interesados externos hacia la acción. Es en este punto donde la participación comunitaria se configura como la base de la sociedad en la construcción de

un ambiente más sustentable, potenciando el efecto beneficioso de las acciones corporativas y robusteciendo el vínculo empresa - sociedad, a los fines de lograr una transformación social extensa y ejemplificante.

Inversión sostenible

Al condensar los criterios anteriormente descritos, se forjan las bases para la ejecución de inversiones sostenibles, las cuales a lo largo de los últimos años postpandemia han ganado una gran popularidad dentro de la industria de gestión de activos financieros, consolidándose como uno de los segmentos que denota constante expansión, pues aquí se involucra la integración de los criterios (ESG) en la toma de decisiones financieras de manera integrada o separada.

La inversión sostenible abarca estrategias de exclusión ética hasta la selección de las empresas protagonistas en sostenibilidad, priorizando las que reflejan excepcionales desempeños en los criterios ESG o por el contrario, evitando las contempladas como inadecuadas o que lesionan al ambiente. Estos criterios ESG incluyen áreas relevantes como las emisiones de carbono, el impacto ambiental, la ciudadanía corporativa y el desarrollo del talento humano, que guían las decisiones de inversión hacia prácticas más responsables y sostenibles. Las posibilidades que brinda el mercado se centran en inversiones centradas en criterios ESG y las inversiones verdes orientadas a la reducción de las emisiones de carbono y la combate contra el cambio climático; considerando que las inversiones ESG engloban una dimensión mucho más amplia que incluye factores cruciales relacionados con el impacto social y el gobierno corporativo.

Para lograr un transitar pleno en el camino hacia la sostenibilidad las empresas tienen la doble posibilidad de, en un primer momento, convertirse en un destinatario de inversión captando grandes capitales en un mercado con una creciente preocupación ambiental o en segundo lugar, diversificar sus fuentes de financiamiento al invertir en el mismo sector por el cual ha decidido apostar y evolucionar. Las inversiones en empresas con prácticas sostenibles tienen un rendimiento muy superior a largo plazo en contraposición a las inversiones tradicionales, lo que las convierte en opciones sumamente atractivas para los inversionistas globales.

Las crecientes regulaciones a nivel global han reforzado la implementación de los ODS, ocasionando en un modo positivo que una mayor cantidad de empresas adopten estándares más rigurosos en sus informes financieros y extra financieros, promoviendo mayores índices de transparencia; al punto que la aparición de índices ESG han ganado una gran importancia como herramientas para medir de un modo más objetivo el desempeño de las empresas en sostenibilidad, tanto en estrategias activas como en sus correspondientes fondos indexados.

Algunos índices, como el *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI), se basan en métricas que evalúan de manera exhaustiva los criterios ESG, incluyendo aspectos económicos, ambientales y sociales, utilizándose por grandes gigantes financieros en el diseño y diversificación de carteras de inversión sostenibles. Y es que, los índices del DJSI, han demostrado a lo largo de del último lustro ser instrumentos sumamente valiosos para los inversores interesados en integrar criterios éticos y sostenibles en sus decisiones. El futuro que se vislumbra para la inversión sostenible es muy prometedor, en especial por la creciente demanda de inversores *millennials*, que buscan rendimientos financieros, pero que, a su vez, evidencian una marcada preocupación por el impacto de lo económico en lo social y ambiental.

Las estadísticas reflejan una tendencia al alza, mostrando sólidos rendimientos del 7,44 % para los últimos 10 años; del 8,33 % para los últimos 5 años y del 11,49 % para el último año

(SPGlobal, 2025). El crecimiento que se espera en los mercados de inversión sostenible, partiendo del análisis técnico y fundamental, refleja una tendencia hacia una mayor transparencia y adopción de criterios sostenibilidad dentro de las estrategias de inversión, tal como indican los datos y cifras estadísticas analizadas, se trata entonces de un movimiento que está cambiando de manera radical el status quo en que las inversiones habitualmente se gestionaban.

REFLEXIONES FINALES

La sostenibilidad en el mundo empresarial ha evolucionado desde las iniciales preocupaciones que representaba la escasez de recursos en los procesos productivos hasta la percepción que hasta hace un par de años atrás la concebía como un elevado riesgo financiero hasta finalmente evolucionar, consolidarse y ser entendida como un elemento estratégico esencial para el fortalecimiento de la resiliencia y las ventajas competitivas en el mundo corporativo globalizado del siglo XXI. En sus comienzos, los modelos tradicionales capitalistas que regían los negocios y emprendimientos priorizaron la maximización de beneficios a corto plazo, la inmediatez y el enfoque centrado únicamente en la renta, relegando a un segundo plano y restando total importancia a las consideraciones de naturaleza ambiental y social, presentando un enfoque operativo totalmente aislado de la realidad corporativa.

Pese a ello, una progresiva incorporación de políticas sostenibles y criterios (ESG) a lo largo de las últimas décadas en la evaluación financiera de los gigantes empresariales alrededor del mundo, ha demostrado que las empresas, sin importar sus dimensiones, sin importar sus sectores y sin importar su posición en el mercado, al integrar la sostenibilidad en su estrategia operativa no solo minimizan la exposición a grandes riesgos sistémicos, sino que aunado a ello generan ventajas competitivas que le permiten captar considerables recursos en los mercados financieros para apalancar sus operaciones.

El transitar a un modelo sostenible puede ser descifrado y abordado a partir de los criterios identificados, el empresariado al desarrollar factores clave como la cultura organizacional, gestión estratégica, innovación tecnológica, dialogo abierto con los grupos de interés, desarrollo continuo del capital humano e inversión sostenible impulsarán la transición de un enfoque eminentemente reactivo a uno proactivo, donde la sostenibilidad no solo se justifica en términos éticos, sino que se justifican como una necesidad operativa para la viabilizar la sobrevivencia empresarial a futuro. En efecto, persisten retos, inclusive pueden presentarse leves obstáculos que limiten la adopción de estos ante el inusitado cortoplacismo empresarial, ante el fenómeno del *greenwashing* o la fragmentación regulatoria, sin embargo, es aquí donde surge un campo fecundo que subraya la necesidad de establecer mayores incentivos que, por su atractivo, favorecen la transición hacia modelos de negocio regenerativos exitosos.

Al descifrar el nuevo estándar en toma de decisiones gerenciales en materia de sostenibilidad las empresas no deben dar pasos tímidos o simplemente limitarse a breves aproximaciones a las dimensiones, adhiriéndose simbólicamente a estándares sostenibles o modestas certificaciones, sino que deben asumir el compromiso de transitar el proceso basándose en modelos de racionalidad compleja que se orientan al desarrollo de la humanidad. Por ello la latente necesidad de apoyarse en enfoques multidimensionales y multimodales que integren técnicas de análisis de datos, prospectiva estratégica y gestión de riesgos para que las decisiones empresariales sean informadas, adaptativas y orientadas a la generación de valor en pro de la construcción de un legado corporativo.

Se identifican oportunidades para el desarrollo de futuras investigaciones en torno al impacto

de las prácticas y desarrollo sostenible en distintos contextos empresariales geoeconómicos, pues la consolidación del nuevo estándar descifrado que emana de este paradigma empresarial requiere no solo la redefinición de los incentivos económicos y financieros, sino también un cambio cultural a lo interno de las organizaciones, donde la sostenibilidad sea constituida como un principio rector que caracterice la innovación, la competitividad y la estabilidad sistémica del entorno empresarial global, creando multiplicidad de puentes transdisciplinarios que permitan a las empresas transitar con una visión orientada a revertir la tradicional degradación socioambiental.

REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2005). *Diálogo y alteridad. Trazo de la hermenéutica de Gadamer*. UNAM-FFyL. <https://www.ri.unam.mx/contenidos/dialogo-y-alteridad-trazos-de-la-hermeneutica-de-gadamer>
- Akala, C., Neuhaus, T., & O’Leary-Govender, I. (2022). A systematic review of sustainable investment approaches. *International Journal of Economics and Finance*, 14(12), 72-83. <https://doi.org/10.5539/ijef.v14n12p72>
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). Sage.
- Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*. United Nations. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Campos-Campos, D., & Bermúdez-Carrillo, L. A. (2020). PYMES, responsabilidad social y desarrollo sostenible. *InterSedes*, 21(43), 131-151. <https://doi.org/10.15517/isucr.v21i43.41989>
- Carro Suarez, J., Sarmiento Paredes, S., & Rosano Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Combet, E. (2020). Planning and sustainable development in the twenty-first century. *Æconomia*, 10(3), 473-506. <https://doi.org/10.4000/oeconomia.9558>
- Contreras-Pacheco, O., Talero-Sarmiento, L., & Escobar-Rodríguez, L. (2019). Sostenibilidad, stakeholders y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones. *Suma de Negocios*, 11(24), 64-72. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.V11.N24.A7>
- Edmans, A., Gosling, T., & Jenter, D. (2025). *Sustainable investing: Evidence from the field* (ECGI Finance Working Paper No. 1028/2024). SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4963062>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Elkington, J. (2020). *Green swans: The coming boom in regenerative capitalism*. Fast Company Press.

- Elkington, J. (2024). *Tickling sharks: How we sold business on sustainability*. Fast Company Press.
- Fernández, S., & Rivera, Z. (2009). El paradigma cualitativo y su presencia en las investigaciones de la Bibliotecología y la Ciencia de la Información. *ACIMED*, 20(3), 6-30. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009000900002&lng=es&tlng=es
- Hawken, P. (1993). *The ecology of commerce: A declaration of sustainability*. Harper Business.
- Higgins, J. P. T., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M. J., & Welch, V. A. (Eds.). (2024). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions* (Version 6.2). Cochrane. <https://training.cochrane.org/handbook/current>
- Juárez Merino, M. (2024). Innovación tecnológica para la sostenibilidad en América Latina. *UNODIVERSO*, 4(4). <https://doi.org/10.54188/UD/04/A/12>
- Loaiza, Y., Patiño, M., Umaña, O., & Duque, P. (2023). ¿Qué novedades hay en la investigación sobre metacognición? Respuestas de acuerdo con la literatura actual. *Educación y Educadores*, 25(3), e2535. <https://doi.org/10.5294/edu.2022.25.3.5>
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W., III. (1972). *The limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. Universe Books.
- Mejía Franco, N., Echeverri Rubio, A., & Vieira Salazar, J. (2021). Análisis bibliométrico: rol de los stakeholders en la sostenibilidad de las pymes. *Lúmina*, 22(2), e0013. <https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n2.4128.2021>
- Méndez, A. (2024). El Capital Social y el Desarrollo Humano Sostenible. *Revista Momboy*, 19. <https://repositorio.uvm.edu.ve/handle/123456789/9>
- Miranda Pegueros, M., López Castro, E. M., & Vega Zarate, 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>
- Moreno-Nichols, J., & Alvarado-Borrego, A. (2020). Hacia la sostenibilidad empresarial. El cambio obligado en la cultura organizacional. *Sapienza Organizacional*, 14(7). <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/16664>
- Núñez Paula, I. A. (2019). Educación para el desarrollo sostenible: hacia una visión sociopedagógica. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(19), 291-314. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588661549016>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Ortiz-Palafox, K. H., Silva-Robles, R., & Valle-Sánchez, V. (2024). Sustentabilidad impulsada por la innovación, la tecnología y la educación. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 17(17). <https://riico.net/index.php/riico/article/view/2231>

- Ozili, P. K. (2022). Sustainability and sustainable development research around the world. *Managing Global Transitions*, 20(2), 259-293. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.20.259-293>
- Palacios, C. L., & Coppa, C. R. (2015). Informe de sostenibilidad. Criterios y procedimientos en el mapeo de stakeholders. Un estudio de caso. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(40). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc16-40.iscp>
- Pastor, L., Stambaugh, R. F., & Taylor, L. A. (2024). *Sustainable investing* (NBER Working Paper No. 33252). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w33252>
- Plasencia Soler, J., Nicado, M., & Marrero Delgado, F. (2021). *Dirección estratégica para la sostenibilidad* [Conferencia]. III Encuentro Internacional EAN 2021, Buenos Aires, Argentina. https://www.researchgate.net/publication/355479559_Direccion_Estrategica_para_la_Sostenibilidad
- Reyes, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *COODES Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3), 808-830. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/450>
- Rodelo-Calvo, L. (2023). La relación entre la innovación y sostenibilidad en las organizaciones: hacia el balance ideal entre la evolución y la preservación. *Revista Científica Anfibios*, 6(1), 34-43. <https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n1.124>
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful: Economics as if people mattered*. Harper & Row. https://sciencepolicy.colorado.edu/students/envs_5110/small_is_beautiful.pdf
- SPGlobal. (2025, enero 30). *Dow Jones Sustainability World Index*. <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/sustainability/dow-jones-sustainability-world-index/>
- Suescum Coelho, C. (2024). Decisiones gerenciales sostenibles: Análisis de los determinantes clave en las dimensiones empresariales de sostenibilidad. *Revista Ciencia y Sociedad*, 2(2), 97-104. <https://ulac.edu.ve/site/wp-content/uploads/2024/11/Revista-Ciencia-y-Sociedad-ULAC-2da-edicion-nov.2024.pdf>
- Suescum Coelho, C.-E., & Suescum Coelho, C. (2024). Sostenibilidad competitiva empresarial: dimensiones de una estrategia para incursionar en mercados emergentes. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(6), 3832-3849. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3208>
- United Nations Global Compact. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*. United Nations. https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Financial_markets/who_cares_who_wins.pdf
- Vergara-Romero, A., Marquez-Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., & Olalla-Hernández, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 297-307. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890387.pdf>

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERESES

Ninguno.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Carluys Suescum Coelho, Car-Emyr Suescum Coelho.

Redacción - borrador inicial: Carluys Suescum Coelho, Car-Emyr Suescum Coelho.

Redacción - revisión y edición: Carluys Suescum Coelho, Car-Emyr Suescum Coelho.