

CONVERGENCIA CIENTÍFICA

DOSSIER ACADÉMICO · GOBIERNO CORPORATIVO Y ÉTICA EMPRESARIAL

Sostenibilidad y Gobierno Corporativo: Análisis Comparado, Responsabilidad Empresarial y Gestión Ética para la Permanencia Organizacional



EDICIÓN ESPECIAL

Sostenibilidad · Gobierno corporativo · Responsabilidad empresarial · Gestión ética

Desarrollado por: Dr. Vences López Carlos Manuel

Sostenibilidad y Gobierno Corporativo: Análisis Comparado, Responsabilidad Empresarial y Gestión Ética para la Permanencia Organizacional

INTRODUCCIÓN

La administración contemporánea enfrenta el reto de dirigir organizaciones capaces de generar resultados económicos sin perder de vista las condiciones sociales, ambientales, éticas y organizacionales que hacen posible su permanencia. El crecimiento de una empresa, la ampliación de sus mercados, la participación de distintos grupos de interés y la exposición a riesgos cada vez más complejos han transformado la manera de comprender la gestión empresarial. Ya no resulta suficiente valorar el desempeño únicamente a partir de ventas, rentabilidad o participación de mercado. La capacidad para mantener operaciones estables, responder ante cambios del entorno, administrar responsablemente los recursos y establecer mecanismos confiables de dirección también forma parte de la evaluación de una organización.

La sostenibilidad adquiere relevancia dentro de este escenario porque permite analizar la capacidad de la empresa para generar valor durante periodos prolongados sin comprometer los recursos y las relaciones que necesita para continuar funcionando. Las decisiones relacionadas con el uso de recursos naturales, las condiciones laborales, la relación con proveedores, el comportamiento ético, la responsabilidad social y la atención de los grupos de interés pueden producir efectos que trascienden los resultados inmediatos. Una decisión económicamente atractiva en el corto plazo puede convertirse posteriormente en un riesgo cuando genera problemas regulatorios, ambientales, sociales, reputacionales o financieros. Esta perspectiva explica la necesidad de incorporar la sostenibilidad dentro de la planeación y de los procesos habituales de decisión empresarial.

El gobierno corporativo participa directamente en esta dinámica al establecer las estructuras mediante las cuales se dirige, supervisa y controla una organización. La distribución de responsabilidades, la disponibilidad de información, la rendición de cuentas, la administración de riesgos y la vigilancia de las decisiones determinan la capacidad de una empresa para responder de manera ordenada frente a situaciones complejas. La sostenibilidad necesita de estas estructuras para pasar de los compromisos institucionales a las acciones concretas. Una política ambiental, un programa de responsabilidad social o un código de ética poseen un alcance limitado cuando no existen responsables, sistemas de seguimiento, indicadores y mecanismos que permitan conocer sus resultados.

Las organizaciones también enfrentan diferentes niveles de formalización en sus sistemas de administración. Algunas cuentan con consejos de administración, comités especializados, controles internos, mecanismos de auditoría y procedimientos estructurados para la toma de decisiones. Otras mantienen modelos más centralizados en los que una parte importante de las decisiones depende de los propietarios o de un grupo reducido de directivos. Ninguno de estos elementos puede analizarse de forma aislada. El tamaño de la empresa, su estructura de propiedad, el sector económico, el alcance de sus operaciones y su etapa de desarrollo influyen en las necesidades particulares de dirección y supervisión.

El análisis de estas diferencias permite comprender que la calidad del gobierno corporativo no depende solamente de la existencia formal de determinados órganos. Un consejo de administración puede encontrarse establecido en los documentos de una empresa y tener poca influencia real en las decisiones. Una organización de menor tamaño puede carecer de estructuras complejas y mantener prácticas

adecuadas de control, transparencia y responsabilidad. La evaluación requiere observar cómo se toman las decisiones, qué información se utiliza, quién supervisa su cumplimiento, cómo se enfrentan los conflictos de interés y de qué manera se identifican los riesgos que pueden afectar la continuidad de la organización.

La responsabilidad social empresarial forma parte de esta visión integral porque reconoce que las actividades de una empresa producen efectos sobre trabajadores, clientes, proveedores, comunidades y otros actores relacionados con su funcionamiento. La responsabilidad empresarial adquiere mayor profundidad cuando deja de limitarse a acciones aisladas de apoyo social y se incorpora a los procesos ordinarios de administración. Las condiciones laborales, el respeto a los derechos humanos, la relación con las comunidades, el comportamiento frente a los consumidores y la gestión ambiental forman parte del desempeño general de la organización.

La ética empresarial complementa esta perspectiva al considerar los principios que orientan las decisiones cuando existen intereses económicos, sociales y personales que pueden entrar en conflicto. La transparencia, la integridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas permiten valorar no solamente los resultados obtenidos, sino también la manera en que fueron alcanzados. Las organizaciones que participan en mercados diversos necesitan atender estas cuestiones con mayor profundidad, debido a que interactúan con personas y grupos que pueden tener diferentes valores, normas culturales y formas de interpretar las prácticas empresariales.

La multiculturalidad introduce nuevas variables en la administración. La expansión geográfica, las cadenas internacionales de suministro, la movilidad laboral y la diversidad de los equipos de trabajo generan escenarios en los que una misma decisión puede ser interpretada de manera diferente. La empresa necesita reconocer estas diferencias y establecer principios suficientemente claros para mantener una conducta coherente. La adaptación cultural no debe significar la aceptación de prácticas que contradigan los compromisos éticos, los derechos humanos o las obligaciones legales de la organización.

La evaluación de la sostenibilidad permite conocer si estos compromisos se reflejan en resultados verificables. Los indicadores ambientales, sociales, económicos y de gobernanza proporcionan información para identificar avances, desviaciones y áreas de riesgo. La medición adquiere sentido cuando se utiliza para orientar nuevas decisiones. Una organización puede declarar objetivos de sostenibilidad ambiciosos, pero su alcance solamente podrá conocerse cuando existan evidencias suficientes para comparar las metas establecidas con los resultados alcanzados.

La comparación entre organizaciones con diferentes estructuras de gobierno facilita el análisis de estas condiciones en situaciones concretas. La forma en que una empresa enfrenta un problema de liquidez, una crisis de reputación, un cambio regulatorio, una sucesión directiva o una decisión de inversión puede revelar la fortaleza de sus mecanismos internos. La diferencia no se encuentra únicamente en el resultado final, sino en el proceso utilizado para llegar a una decisión, documentarla, supervisarla y aprender de sus consecuencias.

El programa de Gobierno Corporativo y Ética Empresarial integra estos elementos al considerar la sostenibilidad desde la perspectiva de la OCDE, los acuerdos internacionales, la Responsabilidad Social Empresarial y su evaluación, junto con el estudio comparado de organizaciones, sus estructuras de gobierno, ventajas competitivas, comportamiento ético, multiculturalidad y perspectivas de sostenibilidad. Gobierno Corporativo y Ética E... La integración de estos contenidos permite estudiar a la empresa desde una visión más amplia que considera tanto su funcionamiento actual como las condiciones que pueden determinar su continuidad.

La sostenibilidad, la ética y el gobierno corporativo forman parte de una misma preocupación administrativa: construir organizaciones capaces de generar valor, responder responsablemente ante sus grupos de interés y conservar la capacidad de adaptarse frente a entornos cambiantes. El análisis empresarial adquiere mayor profundidad cuando no se limita a estudiar cuánto produce una organización, sino que examina cómo toma sus decisiones, cómo administra sus riesgos, qué impactos genera y qué tan preparada se encuentra para enfrentar las transformaciones futuras. Esta perspectiva permite comprender que la permanencia de una

empresa depende tanto de los resultados que alcanza en el presente como de la calidad de las decisiones mediante las cuales construye su futuro.

Tema 5. Sostenibilidad y gobierno corporativo

5.1. Concepto de sostenibilidad de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE



El concepto de sostenibilidad ha evolucionado considerablemente. En sus primeras aproximaciones estuvo asociado principalmente con la protección de los recursos naturales y con la necesidad de evitar que el crecimiento económico provocara daños ambientales irreversibles. Con el tiempo, la discusión se amplió y comenzó a incorporar dimensiones económicas, sociales, laborales, éticas y de gobernanza. En el ámbito empresarial, esta evolución resulta especialmente importante porque obliga a las organizaciones a comprender que sus decisiones generan consecuencias que rebasan las fronteras físicas de la empresa.

Desde la perspectiva contemporánea de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, la sostenibilidad empresarial se encuentra estrechamente relacionada con la denominada conducta empresarial responsable. Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable sostienen que las empresas pueden contribuir al progreso económico, ambiental y social, pero también deben identificar y reducir los impactos adversos asociados con sus operaciones, productos, servicios y relaciones comerciales. Esta responsabilidad comprende cuestiones relacionadas con los derechos humanos, los derechos laborales, el medio ambiente, la lucha contra el

soborno, los intereses de los consumidores, la divulgación de información, la tecnología, la competencia y la fiscalidad (OCDE, 2023b). [OECD](#)

Lo anterior permite comprender que la sostenibilidad no debe reducirse a “cuidar el medio ambiente”. Una empresa sostenible necesita generar condiciones para permanecer en el tiempo sin deteriorar los recursos económicos, humanos, sociales y ambientales de los que depende. Esto significa que las decisiones empresariales deberían equilibrar la rentabilidad necesaria para mantener las operaciones con una gestión responsable de sus consecuencias.

Desde una dimensión económica, la sostenibilidad supone que la empresa sea capaz de mantener su viabilidad financiera, productividad, capacidad de innovación y competitividad. Ninguna organización puede considerarse sostenible si constantemente consume más recursos de los que genera o si carece de capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. Sin embargo, la estabilidad económica por sí sola tampoco resulta suficiente. Una empresa financieramente rentable que sistemáticamente genera daños ambientales, enfrenta conflictos laborales permanentes o pierde legitimidad frente a la sociedad puede estar comprometiendo su propia permanencia futura.

La dimensión ambiental considera precisamente la forma en que la actividad empresarial interactúa con el entorno natural. El consumo de energía, el uso del agua, la generación de residuos, las emisiones, la utilización de materias primas y los impactos sobre los ecosistemas son elementos que pueden traducirse tanto en responsabilidades como en riesgos empresariales. Una gestión ambiental deficiente no solamente representa un problema ecológico; también puede aumentar costos, generar sanciones, limitar el acceso a determinados mercados e incluso afectar la reputación corporativa.

Por su parte, la dimensión social considera la relación que mantiene la organización con las personas. Los trabajadores, consumidores, comunidades, proveedores y demás grupos vinculados con la empresa forman parte del entorno que hace posible su funcionamiento. Las condiciones laborales, los derechos humanos, la

salud y seguridad, la diversidad, la inclusión, la protección de los consumidores y la relación con las comunidades constituyen, por ello, aspectos sustanciales de una estrategia de sostenibilidad.

A estas tres dimensiones se ha incorporado de manera cada vez más clara la gobernanza. Una empresa puede formular compromisos ambientales y sociales ambiciosos, pero si no existen responsables, mecanismos de supervisión, controles internos, información confiable y rendición de cuentas, dichos compromisos difícilmente trascenderán el discurso institucional. En este sentido, la gobernanza es el elemento que permite transformar las intenciones de sostenibilidad en decisiones, procedimientos y responsabilidades concretas.

Esta integración explica la creciente utilización del enfoque ambiental, social y de gobernanza, conocido como ASG. Su utilidad radica en observar a la organización de manera integral. En lugar de analizar exclusivamente sus resultados financieros, permite incorporar aquellos factores no financieros que pueden influir en su capacidad para crear valor en el mediano y largo plazo.

5.2. Acuerdos internacionales sobre sostenibilidad

La sostenibilidad corporativa no puede comprenderse exclusivamente desde el interior de las organizaciones. Su desarrollo está estrechamente vinculado con acuerdos internacionales que han construido un marco común para enfrentar problemáticas que ningún país o empresa puede resolver de manera aislada. El cambio climático, la desigualdad, la pobreza, el agotamiento de recursos naturales y las violaciones a los derechos humanos poseen dimensiones globales y requieren mecanismos de cooperación que involucren a gobiernos, empresas y sociedad.

Uno de los referentes internacionales más importantes es la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por las Naciones Unidas. Sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible proponen una visión integrada del desarrollo económico, social y ambiental. Para las empresas, su importancia radica en que proporcionan un marco para identificar áreas en las cuales las decisiones corporativas pueden generar impactos positivos o negativos.

Una empresa dedicada a la producción industrial, por ejemplo, puede establecer objetivos para reducir su consumo de agua y energía; una organización de servicios puede concentrarse en mejorar sus políticas de igualdad y desarrollo laboral; mientras que una institución financiera puede revisar la manera en que sus decisiones de inversión afectan proyectos ambientales o sociales. En todos los casos, lo verdaderamente relevante es que la relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible se traduzca en acciones verificables y no únicamente en declaraciones institucionales.

Otro instrumento fundamental es el Acuerdo de París, cuya relevancia empresarial radica en haber fortalecido la transición internacional hacia economías con menores emisiones de carbono. Aunque los compromisos formales corresponden a los Estados, sus efectos inevitablemente alcanzan al sector empresarial. Conforme los gobiernos establecen nuevas regulaciones ambientales, políticas energéticas y compromisos de reducción de emisiones, las empresas necesitan adaptar sus procesos, tecnologías y modelos de negocio.

Este fenómeno permite comprender por qué el cambio climático también representa un asunto de gobierno corporativo. Para ciertos sectores, sus efectos pueden alterar costos de producción, disponibilidad de materias primas, infraestructura, seguros, cadenas de suministro o demanda de determinados productos. Por ello, una organización que ignora esta transformación puede estar dejando fuera de su planeación estratégica un riesgo potencialmente significativo.

En el ámbito de la conducta empresarial responsable también adquieren importancia los principios promovidos por las Naciones Unidas y las Líneas Directrices de la OCDE. Estos instrumentos convergen en una idea relevante: el comportamiento responsable de una empresa no debería terminar en sus instalaciones. Las relaciones con proveedores, contratistas y otras organizaciones vinculadas con la cadena

de valor también pueden generar riesgos que deben ser identificados y administrados. La edición 2023 de las Directrices de la OCDE fortaleció precisamente los temas vinculados con cambio climático, biodiversidad, tecnología, integridad empresarial y debida diligencia en las cadenas de suministro (OCDE, 2023b). [OECD](#)

Desde una perspectiva administrativa, estos acuerdos internacionales han generado un cambio significativo. La sostenibilidad ha pasado de ser considerada una iniciativa voluntaria periférica a convertirse progresivamente en un elemento relacionado con la estrategia, el cumplimiento, la gestión de riesgos y la rendición de cuentas. La empresa contemporánea necesita entender que opera dentro de una red internacional de expectativas normativas y sociales que influyen en su legitimidad y competitividad.

5.3. La relación de la sostenibilidad con el gobierno corporativo

El vínculo entre sostenibilidad y gobierno corporativo se vuelve evidente cuando se analiza quién tiene la capacidad de transformar los compromisos institucionales en decisiones reales. Una estrategia de sostenibilidad únicamente puede consolidarse cuando es respaldada por los órganos encargados de dirigir y supervisar la organización.

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 de 2023 dedican uno de sus capítulos a la sostenibilidad y resiliencia. En este documento se plantea que un marco sólido de gobierno corporativo debe permitir que empresas e inversionistas consideren y administren los riesgos y oportunidades derivados de la transición hacia modelos de desarrollo sostenible (OCDE, 2023a). [OECD](#)

Este planteamiento modifica la visión tradicional del consejo de administración. En un modelo de gobierno convencional, el consejo podía concentrarse principalmente en los resultados financieros, la estrategia comercial y el cumplimiento legal. Actualmente necesita además comprender cómo los riesgos ambientales y sociales pueden afectar la operación de la empresa.

Por ejemplo, una organización cuya producción depende significativamente del agua tendría que preguntarse cómo afectaría a sus operaciones una reducción futura en la disponibilidad de este recurso. Una empresa con una extensa red de proveedores internacionales debería conocer las condiciones laborales, ambientales y éticas presentes en su cadena de suministro. De manera semejante, una compañía con elevados niveles de consumo energético tendría que evaluar los efectos económicos y regulatorios derivados de una transición hacia energías menos intensivas en carbono.

Estas cuestiones no son ajenas a las finanzas empresariales. Cada una puede generar costos, riesgos operativos, sanciones, pérdida de clientes o afectaciones reputacionales. Por ello, el desafío del gobierno corporativo consiste en integrar este tipo de información dentro del proceso ordinario de toma de decisiones.

La sostenibilidad requiere además responsabilidades claramente definidas. No resulta suficiente señalar que “la empresa es sostenible”. Es necesario determinar quién diseña la estrategia, quién la ejecuta, quién verifica los resultados, qué indicadores son utilizados y cómo se informa al consejo de administración. La ausencia de estas estructuras puede provocar que la sostenibilidad se convierta únicamente en un discurso de comunicación corporativa.

Esta situación ha incrementado la relevancia de la transparencia. Los diferentes grupos de interés necesitan información que les permita valorar si los compromisos de una organización están respaldados por resultados verificables. De ahí que los reportes de sostenibilidad hayan adquirido importancia como instrumentos de rendición de cuentas.

En este contexto, estándares internacionales como los GRI Standards y las normas IFRS S1 e IFRS S2 han fortalecido la manera en que las organizaciones identifican y comunican información relacionada con sostenibilidad. Mientras GRI mantiene una orientación importante hacia los impactos que las organizaciones generan sobre la economía, el medio ambiente y las personas, las normas IFRS de sostenibilidad buscan proporcionar información sobre riesgos y oportunidades que puedan resultar relevantes para las decisiones

de inversionistas y otros participantes de los mercados de capitales (Global Reporting Initiative [GRI], 2021; IFRS Foundation, 2023a, 2023b).

La incorporación de estos instrumentos demuestra que la sostenibilidad empresarial atraviesa una etapa de mayor formalización. Ya no basta con comunicar buenas intenciones; existe una demanda creciente por indicadores, evidencias y metodologías capaces de mostrar si los resultados declarados corresponden con la realidad.

5.4. Responsabilidad Social Empresarial, RSE

La Responsabilidad Social Empresarial constituye uno de los antecedentes más importantes de la actual visión de sostenibilidad corporativa. Su desarrollo respondió a la necesidad de ampliar la responsabilidad de las organizaciones más allá de sus obligaciones estrictamente económicas y legales.

En términos generales, puede entenderse la RSE como una forma de gestión mediante la cual la organización reconoce los impactos que sus actividades generan sobre las personas, la sociedad y el ambiente, e incorpora esta responsabilidad dentro de sus decisiones y operaciones.

Es importante distinguir la Responsabilidad Social Empresarial de la filantropía. Una donación, un programa comunitario o el patrocinio de una causa social pueden representar acciones valiosas, pero no necesariamente significan que la empresa gestione de manera responsable sus impactos. Una organización podría realizar importantes aportaciones económicas a una comunidad y, simultáneamente, mantener prácticas laborales inadecuadas, una gestión ambiental deficiente o escasos mecanismos de transparencia.

La RSE adquiere sentido cuando forma parte de la gestión cotidiana. Esto implica revisar la relación con los trabajadores, el comportamiento hacia los clientes, los criterios utilizados para seleccionar proveedores, los impactos ambientales de las operaciones, la ética en las decisiones y la relación que mantiene la empresa con las comunidades donde participa.

En México, CEMEFI define la responsabilidad social empresarial como una forma de gestión en la que las empresas buscan que sus operaciones sean sostenibles no solamente en términos económicos, sino también sociales y ambientales, integrando el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente a la propia gestión empresarial. [Cemefi](#)

Desde una perspectiva estratégica, la RSE puede convertirse además en un mecanismo para fortalecer la confianza. Las organizaciones dependen de relaciones sociales: requieren trabajadores dispuestos a participar en ellas, consumidores que confíen en sus productos, proveedores que colaboren con sus operaciones, inversionistas que proporcionen recursos y comunidades que reconozcan su legitimidad. Cuando estas relaciones se deterioran, la empresa también enfrenta consecuencias.

La responsabilidad social no debería analizarse únicamente como una cuestión moral. También puede formar parte de una estrategia de prevención de riesgos y generación de valor.

5.4.1. Distintivo Empresa Socialmente Responsable, ESR, en México

En el contexto mexicano, uno de los referentes más reconocidos en materia de responsabilidad social empresarial es el Distintivo Empresa Socialmente Responsable, ESR®, promovido por el Centro Mexicano para la Filantropía.

Su importancia académica radica en que permite observar cómo los principios generales de la responsabilidad social pueden convertirse en un proceso de evaluación empresarial. CEMEFI señala que el Distintivo ESR constituye un proceso sistémico para medir y comparar el nivel de desarrollo de las buenas prácticas de responsabilidad social mediante indicadores relacionados con los ámbitos ambiental, social y de gobernanza. La evaluación requiere evidencia que permita respaldar el nivel de cumplimiento alcanzado por las empresas participantes. [Cemefi](#)

Este elemento es especialmente relevante. Obtener un reconocimiento de responsabilidad social no debería consistir únicamente en comunicar determinadas actividades, sino en demostrar su existencia mediante evidencias.

El modelo del Distintivo ESR ha evolucionado para alinearse con las nuevas expectativas vinculadas con sostenibilidad. Desde 2023 contempla criterios relacionados con ambiente, sociedad, gobernanza y contexto global, además de una relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. CEMEFI indica también que las organizaciones participantes deben demostrar documentalmente el grado de desarrollo de sus prácticas.

Cemefi

Esto transforma el reconocimiento en una oportunidad de diagnóstico organizacional. Cuando una empresa participa en un proceso de este tipo, no solamente busca obtener un distintivo; también puede identificar áreas en las cuales sus políticas, procedimientos o evidencias resultan insuficientes.

Sin embargo, es necesario realizar una precisión académica importante. Contar con el Distintivo ESR no significa que una empresa haya eliminado todos sus riesgos sociales, ambientales o éticos. Se trata de un reconocimiento basado en un proceso y en determinados criterios de evaluación. Por ello, debe interpretarse como parte de una estrategia más amplia de responsabilidad social y mejora continua.

5.4.2. La función del Centro Mexicano para la Filantropía, CEMEFI

El Centro Mexicano para la Filantropía desempeña un papel significativo en el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en México. Su trabajo no se limita a la administración del Distintivo ESR, sino que incluye iniciativas relacionadas con el fortalecimiento institucional, la filantropía, la responsabilidad social y la participación ciudadana.

En el ámbito empresarial, una de sus aportaciones más relevantes consiste en generar referentes que permiten a las organizaciones analizar su propio nivel de desarrollo en materia de responsabilidad social. El Distintivo ESR funciona precisamente como un mecanismo de medición y comparación que permite reconocer avances y detectar oportunidades de mejora. **Cemefi**

Esta función adquiere relevancia especialmente en aquellas empresas que comienzan a integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza dentro de su gestión. Un modelo estructurado proporciona puntos de referencia que ayudan a pasar de acciones dispersas a una política organizada de responsabilidad social.

CEMEFI también contribuye a generar una cultura empresarial en la cual la responsabilidad social es entendida como parte de la administración y no exclusivamente como una actividad de relaciones públicas. Esta diferencia es fundamental. Cuando una organización incorpora la responsabilidad social a su estructura de gestión, comienzan a aparecer responsables, indicadores, procedimientos de seguimiento y evidencias.

La función de organismos de esta naturaleza es especialmente significativa en contextos empresariales heterogéneos como el mexicano, donde conviven grandes corporaciones con una amplia cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas. Los niveles de recursos y formalización son distintos, pero la responsabilidad sobre los impactos empresariales no desaparece por el tamaño de la organización.

5.4.3. Modelos aplicables a la gestión de la responsabilidad social empresarial

La gestión de la responsabilidad social requiere un modelo que permita transformar principios generales en decisiones administrativas. No existe un único modelo aplicable a todas las organizaciones, ya que las condiciones de una empresa industrial son distintas a las de una institución educativa, una empresa tecnológica o una organización comercial. Sin embargo, los modelos contemporáneos comparten ciertos elementos esenciales: identificación de impactos, reconocimiento de grupos de interés, establecimiento de objetivos, medición de resultados y mejora continua.

Uno de los enfoques más utilizados actualmente es la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza. Este enfoque permite analizar la organización desde tres dimensiones complementarias. En el

componente ambiental se consideran los impactos relacionados con recursos naturales, residuos, emisiones y cambio climático. En la dimensión social se analizan cuestiones asociadas con trabajadores, clientes, comunidades y derechos humanos. Finalmente, la gobernanza estudia la estructura de dirección, ética, transparencia, controles y mecanismos de rendición de cuentas.

Otro enfoque relevante es el de grupos de interés o stakeholders. Bajo esta perspectiva, la organización reconoce que sus decisiones afectan a diversos actores y que estos, a su vez, pueden influir en el desempeño empresarial. Por ello, la empresa identifica cuáles son sus principales grupos de interés, qué expectativas poseen y de qué manera determinadas decisiones pueden afectarlos.

También ha adquirido relevancia la denominada debida diligencia empresarial. La OCDE plantea que las empresas deben desarrollar procesos que les permitan identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas sobre determinados impactos negativos vinculados con sus actividades y relaciones comerciales (OCDE, 2023b).
OECD

La diferencia entre este enfoque y una visión tradicional de responsabilidad social es importante. Mientras una perspectiva limitada podría concentrarse en las buenas acciones realizadas por la empresa, la debida diligencia comienza preguntando qué daños o riesgos puede estar generando la propia operación.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible también pueden utilizarse como marco de alineación. No obstante, su utilización requiere cuidado. Una empresa no debería afirmar que contribuye a un ODS únicamente porque alguna de sus actividades guarda una relación general con él. La alineación debe respaldarse mediante objetivos, acciones e indicadores que permitan demostrar la contribución.

De esta forma, un modelo de gestión de RSE suficientemente sólido combina estrategia, identificación de impactos, participación de grupos de interés, políticas internas, indicadores, supervisión y comunicación de resultados.

5.5. Evaluación de la sostenibilidad corporativa

La sostenibilidad solamente puede administrarse adecuadamente cuando es posible evaluar sus resultados. Una empresa puede establecer numerosas políticas y compromisos, pero si no desarrolla mecanismos de medición será difícil determinar si realmente está avanzando.

Evaluar la sostenibilidad corporativa significa recopilar y analizar información sobre el desempeño económico, ambiental, social y de gobernanza para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos y apoyar la toma de decisiones.

La primera condición para realizar una evaluación adecuada consiste en determinar qué aspectos son verdaderamente relevantes para la organización. No todas las empresas enfrentan los mismos riesgos. El uso del agua puede constituir un tema crítico para determinadas industrias, mientras que para una empresa tecnológica pueden adquirir mayor relevancia la protección de datos, la diversidad del talento o el consumo energético de sus infraestructuras digitales.

Por esta razón, la evaluación debe comenzar con un análisis de materialidad. Este proceso busca identificar aquellos temas de sostenibilidad que poseen mayor importancia por sus impactos o por su capacidad para afectar las decisiones y desempeño de la organización.

Una vez identificados los asuntos relevantes, es necesario establecer indicadores. En materia ambiental pueden medirse, por ejemplo, consumos de energía y agua, emisiones o generación de residuos. En la dimensión social pueden analizarse rotación laboral, accidentes, capacitación, diversidad o relación con comunidades. En gobernanza pueden considerarse indicadores asociados con ética, cumplimiento, composición de los órganos de gobierno, mecanismos de denuncia o gestión de riesgos.

Sin embargo, un indicador aislado proporciona información limitada. La evaluación adquiere verdadero valor cuando permite observar tendencias. Saber que una empresa consumió determinada cantidad de agua

durante un año es útil, pero resulta mucho más significativo compararlo con ejercicios anteriores, con el volumen de producción, con las metas institucionales y, cuando sea posible, con organizaciones semejantes.

Esta necesidad de información comparable explica el crecimiento de los estándares de reporte de sostenibilidad. Los GRI Standards, actualizados en su estructura universal en 2021, permiten comunicar impactos empresariales relacionados con la economía, el ambiente y las personas (GRI, 2021). Por otra parte, la IFRS Foundation publicó en 2023 IFRS S1 e IFRS S2, orientadas a la divulgación de información sobre riesgos y oportunidades de sostenibilidad y sobre cuestiones climáticas que puedan resultar relevantes para las decisiones financieras (IFRS Foundation, 2023a, 2023b).

La evaluación también debe considerar la calidad de la información. Si los datos provienen únicamente de declaraciones no verificables, existe el riesgo de generar una imagen de sostenibilidad que no corresponda con las prácticas reales. Por ello, las organizaciones necesitan desarrollar sistemas de control, documentación y, cuando corresponda, mecanismos de aseguramiento o revisión.

Un problema asociado con este fenómeno es el denominado greenwashing, que ocurre cuando la comunicación empresarial crea una percepción ambiental o sostenible superior a la que realmente respaldan las prácticas de la organización. Este problema demuestra que la sostenibilidad no puede construirse exclusivamente mediante campañas de comunicación. Su legitimidad depende de la existencia de resultados comprobables.

Por ello, la evaluación de la sostenibilidad debería funcionar como un ciclo de mejora. La organización establece objetivos, ejecuta acciones, mide resultados, compara lo alcanzado con las metas previstas, identifica desviaciones y utiliza esa información para ajustar sus decisiones posteriores. Vista de esta manera, la evaluación deja de ser un ejercicio realizado exclusivamente para elaborar un informe y se convierte en una herramienta administrativa.

Tema 6. Análisis comparado de empresas con y sin gobierno corporativo

6.1. Definición de factores de comparación



Todo análisis comparado necesita establecer previamente los criterios que serán utilizados. Comparar dos empresas sin definir variables conduce fácilmente a conclusiones subjetivas. El investigador podría concentrarse exclusivamente en las diferencias más visibles y omitir elementos que realmente explican el comportamiento de las organizaciones. Por esta razón, antes de iniciar la comparación es indispensable establecer dimensiones suficientemente claras y observables.

En materia de gobierno corporativo, una primera dimensión de análisis corresponde a la estructura de propiedad y toma de decisiones. Es necesario determinar quién posee la empresa, qué grado de concentración existe en la propiedad y cómo se distribuye la autoridad. En una organización altamente centralizada, el propietario puede asumir simultáneamente funciones de accionista, director general y principal responsable de las decisiones estratégicas. Esta concentración puede facilitar respuestas rápidas, particularmente cuando la organización es pequeña, pero también aumenta la dependencia respecto de una sola persona.

En una empresa que ha institucionalizado su gobierno corporativo, las funciones tienden a encontrarse diferenciadas. Los accionistas conservan derechos vinculados con la propiedad; el consejo de administración participa en la orientación y supervisión estratégica, mientras que la dirección ejecutiva

administra las operaciones. Esta separación no pretende generar burocracia innecesaria, sino introducir mecanismos de equilibrio que reduzcan la posibilidad de que decisiones relevantes sean adoptadas sin análisis o supervisión.

La OCDE establece que una de las funciones esenciales del consejo consiste precisamente en revisar y orientar la estrategia corporativa, los principales planes de acción, los presupuestos y los objetivos de desempeño, además de supervisar la actuación administrativa y la gestión de riesgos. [OECD](#)

Un segundo factor corresponde a la transparencia y calidad de la información. La información representa uno de los principales recursos para ejercer una supervisión efectiva. Un consejo de administración difícilmente puede evaluar adecuadamente una empresa si recibe datos incompletos, tardíos o preparados exclusivamente para confirmar las decisiones de la dirección.

La OCDE sostiene que los marcos de gobierno corporativo deben garantizar una divulgación oportuna y precisa sobre los asuntos materiales de una empresa, incluidos su situación financiera, desempeño, sostenibilidad, propiedad y gobierno. [OECD](#)

En una comparación empresarial resulta entonces pertinente investigar qué información produce cada organización, quién tiene acceso a ella, con qué periodicidad se presenta, quién verifica su confiabilidad y qué sucede cuando aparecen diferencias entre los resultados esperados y los realmente obtenidos.

Un tercer elemento corresponde al control interno y la gestión de riesgos. Toda organización enfrenta incertidumbre. Los riesgos pueden surgir de problemas financieros, tecnológicos, operativos, legales, laborales, ambientales o reputacionales. La diferencia fundamental se encuentra en la manera en que estos riesgos son identificados y administrados.

Una empresa con mecanismos maduros de gobierno corporativo no espera necesariamente a que aparezca un problema para reaccionar. Trata de identificar previamente los principales riesgos, determinar quién es responsable de administrarlos y establecer controles que permitan reducir tanto su probabilidad como sus consecuencias. En este sentido, la OCDE considera que el consejo debe revisar y evaluar las políticas y procedimientos de gestión de riesgos e incorporar a esta supervisión aquellos riesgos de sostenibilidad que sean materialmente relevantes. [OECD](#)

La rendición de cuentas constituye otra variable fundamental. En cualquier empresa se toman decisiones acertadas y equivocadas. La diferencia se encuentra en la posibilidad de determinar quién era responsable, con qué información contaba, qué procedimiento siguió y qué medidas deben adoptarse posteriormente. Cuando las responsabilidades están poco definidas, los errores pueden terminar atribuyéndose de manera general a “la empresa”, sin identificar su origen ni generar aprendizaje organizacional.

También debe analizarse la existencia de mecanismos de prevención de conflictos de interés. La propiedad y la administración empresarial generan situaciones en las cuales los intereses personales pueden entrar en conflicto con los de la organización. El gobierno corporativo busca establecer procedimientos que permitan reconocer, declarar y administrar esas situaciones, especialmente cuando involucran a accionistas, directivos o miembros del consejo.

Otra dimensión corresponde a la ética y el cumplimiento. Una empresa puede disponer de códigos de ética, canales de denuncia y programas de capacitación, pero el análisis debe determinar si estos mecanismos funcionan realmente. Cuando existe una denuncia, por ejemplo, resulta necesario saber quién la recibe, cómo se investiga, qué garantías existen de confidencialidad y qué medidas se adoptan cuando se comprueba una irregularidad.

Deben considerarse la sostenibilidad y la relación con los grupos de interés. Las organizaciones mantienen relaciones con trabajadores, proveedores, clientes, autoridades, accionistas, comunidades y otros actores. Un análisis contemporáneo de gobierno corporativo necesita examinar de qué manera se consideran sus intereses y cómo se incorporan los riesgos ambientales y sociales dentro del proceso de decisión. La OCDE

señala expresamente que el consejo debe tener en cuenta los intereses de diversos grupos, entre ellos trabajadores, acreedores, clientes, proveedores y comunidades afectadas. [OECD](#)

De esta manera, los factores de comparación no deberían utilizarse como una simple lista de verificación, sino como categorías que permitan comprender el funcionamiento integral de la organización.

6.2. Descripción de las empresas sujetas a comparación

Antes de comparar dos organizaciones es indispensable conocerlas. Esta etapa suele subestimarse y puede ocasionar interpretaciones equivocadas. Dos empresas pueden operar bajo condiciones tan diferentes que atribuir todas sus diferencias al gobierno corporativo conduciría a una conclusión metodológicamente incorrecta.

La descripción debe iniciar por el origen y evolución de cada organización. Conocer cuándo fue creada, quiénes participaron en su fundación, cuáles fueron sus primeras actividades y cómo ha cambiado su estructura permite comprender por qué determinados mecanismos administrativos surgieron o permanecieron ausentes.

Este punto adquiere particular importancia en las empresas familiares. Durante las primeras etapas, las relaciones personales pueden sustituir numerosos procedimientos formales. El propietario conoce directamente a sus trabajadores, supervisa personalmente las operaciones y mantiene comunicación constante con proveedores y clientes. En ese escenario, establecer complejas estructuras de gobierno puede parecer innecesario.

Sin embargo, conforme la organización crece, también aumenta la dificultad para mantener esa supervisión directa. El propietario ya no puede conocer cada operación y eventualmente necesita delegar responsabilidades. Aparecen entonces preguntas fundamentales: ¿quién tiene autoridad para decidir?, ¿qué decisiones necesitan autorización?, ¿cómo se evalúa a los directivos?, ¿qué sucede cuando diferentes miembros de la familia poseen intereses distintos?, ¿cómo se prepara la sucesión?

La institucionalización del gobierno corporativo puede surgir precisamente como respuesta a estas transformaciones.

Para comparar adecuadamente las empresas también se necesita conocer su sector económico. Los riesgos de una institución financiera son diferentes de los de una empresa manufacturera, tecnológica, comercial o de servicios. También varían sus regulaciones, grupos de interés y necesidades de inversión.

Debe considerarse igualmente el tamaño de la organización, ya que el número de trabajadores, los ingresos, los activos y la extensión geográfica modifican la complejidad administrativa. Una estructura adecuada para una corporación internacional puede resultar excesiva para una empresa mediana. El gobierno corporativo necesita guardar correspondencia con las características particulares de cada organización.

Otro aspecto fundamental es la estructura de propiedad. Una empresa controlada por una sola familia enfrenta desafíos diferentes a los de una empresa con numerosos accionistas. En la primera pueden adquirir especial importancia la sucesión, la profesionalización y la separación entre patrimonio familiar y empresarial. En la segunda pueden resultar especialmente importantes los derechos de los accionistas minoritarios, la divulgación de información y la supervisión independiente.

También deben describirse los órganos de gobierno existentes. Es necesario identificar si existe consejo de administración, cómo está integrado, con qué frecuencia se reúne, qué funciones desarrolla y si cuenta con comités especializados. La sola existencia del consejo no debe interpretarse como evidencia suficiente de buen gobierno.

Puede existir un consejo únicamente de manera formal. Si todos sus integrantes dependen directamente del director general, carecen de información suficiente o se limitan a aprobar sistemáticamente sus propuestas, su capacidad de supervisión será reducida.

La independencia y objetividad representan precisamente elementos relevantes de la estructura del consejo. La OCDE sostiene que este órgano debe encontrarse en condiciones de emitir juicios objetivos sobre los asuntos de la empresa y destaca la importancia de contar con integrantes capaces de mantener independencia respecto de la dirección. **OECD**

Por ello, la descripción de las empresas constituye mucho más que una presentación introductoria. Proporciona el contexto necesario para comprender por qué poseen determinadas características y cuáles de sus diferencias pueden razonablemente relacionarse con su estructura de gobierno.

6.3. Análisis detallado de las empresas con base en los factores de comparación

Una vez establecidas las variables y descritas las organizaciones, comienza el análisis propiamente dicho. Esta etapa debe evitar dos errores frecuentes. El primero consiste en suponer que todas las diferencias observadas son consecuencia directa del gobierno corporativo. El segundo consiste en realizar una descripción paralela de las empresas sin explicar el significado de sus diferencias.

El análisis requiere observar relaciones.

Por ejemplo, si una empresa cuenta con un consejo de administración y la otra concentra las decisiones en el propietario, no basta con registrar esta diferencia. Es necesario analizar qué consecuencias produce. Puede investigarse si las inversiones relevantes son sometidas a evaluación previa, si existen opiniones independientes, si las decisiones quedan documentadas y cómo se supervisa posteriormente su ejecución.

En la empresa sin mecanismos formales, una inversión puede depender fundamentalmente de la experiencia y criterio del propietario. Esto no significa necesariamente que la decisión sea incorrecta. De hecho, la experiencia acumulada puede constituir un activo importante. Sin embargo, el riesgo aparece cuando no existen mecanismos que cuestionen supuestos, analicen escenarios alternativos o evalúen sistemáticamente las consecuencias.

La comparación se vuelve especialmente reveladora en situaciones de crisis. Mientras las operaciones se desarrollan con normalidad, las diferencias entre estructuras pueden permanecer relativamente ocultas. Cuando aparece una caída importante de ventas, un problema de liquidez, una interrupción de suministro, una denuncia ética o un cambio regulatorio, las capacidades institucionales adquieren mayor relevancia.

Una organización que ha definido responsabilidades previamente puede responder con mayor orden. El consejo conoce qué información debe solicitar; la dirección sabe quién coordina la respuesta; existen controles que permiten dimensionar el problema y los diferentes actores conocen sus funciones. En una estructura excesivamente dependiente de una sola persona, prácticamente todas las decisiones pueden acumularse en el mismo punto, generando lentitud o saturación.

La gestión de riesgos constituye entonces una dimensión especialmente útil para realizar el análisis comparado. La OCDE reconoce que las organizaciones enfrentan actualmente riesgos externos capaces de afectar significativamente su resiliencia, entre ellos interrupciones de las cadenas de suministro y otros acontecimientos que deben incorporarse a los marcos generales de gestión de riesgos. **OECD**

Otro campo de comparación es la transparencia. Una empresa puede producir estados financieros y reportes internos periódicos, mientras otra puede depender principalmente de información proporcionada directamente por diferentes responsables. El análisis no debe asumir automáticamente que más información equivale a mejores decisiones. Lo relevante es evaluar su calidad, oportunidad, comparabilidad y utilidad.

También debe examinarse la forma en que ambas empresas enfrentan los conflictos de interés. En organizaciones familiares, por ejemplo, puede existir una tendencia a contratar familiares o realizar operaciones con empresas relacionadas. Ninguna de estas prácticas constituye automáticamente un problema. El riesgo surge cuando estas decisiones se realizan sin criterios objetivos, sin transparencia o perjudicando los intereses de la organización.

En este punto resulta evidente que el gobierno corporativo no elimina los problemas empresariales. Una empresa con consejo puede experimentar pérdidas, cometer errores estratégicos o enfrentar conductas poco éticas. Su aportación consiste principalmente en generar estructuras para reducir determinados riesgos, supervisar decisiones y corregir desviaciones.

Esta precisión es indispensable en un trabajo académico. Afirmar que una empresa con gobierno corporativo será siempre más rentable, ética o sostenible sería una simplificación que la evidencia disponible no permite sostener de manera general. Lo que sí puede sostenerse es que determinados mecanismos de buen gobierno fortalecen la transparencia, la supervisión, la rendición de cuentas y la administración estructurada del riesgo, elementos que pueden favorecer decisiones empresariales más informadas. [OECD](#)

6.4. Descripción de ventajas competitivas de la empresa con gobierno corporativo

Cuando el gobierno corporativo funciona de manera efectiva, puede generar condiciones que contribuyan a la competitividad empresarial. Sin embargo, debe establecerse una distinción importante entre una buena estructura de gobierno y una ventaja competitiva automática. La existencia de un consejo, comités o políticas internas no garantiza por sí misma que la organización supere a sus competidores.

La ventaja surge cuando estos mecanismos mejoran la calidad de las decisiones y permiten a la empresa desarrollar capacidades que resultan difíciles de reproducir.

Uno de los posibles beneficios se relaciona con la confianza. Los inversionistas, instituciones financieras, proveedores y otros actores necesitan reducir la incertidumbre antes de comprometer recursos con una empresa. Cuando existen estados financieros confiables, responsabilidades claramente definidas, mecanismos de control y una estructura de supervisión, disminuye parte de la incertidumbre asociada con la organización.

La OCDE señala que los Principios de Gobierno Corporativo buscan, entre otros propósitos, contribuir al acceso de las empresas a financiamiento y fortalecer la confianza mediante estructuras de transparencia y rendición de cuentas. [OECD](#)

Esta confianza puede tener implicaciones prácticas. Una empresa que busca nuevos inversionistas necesita demostrar qué sucederá con sus recursos, quién tomará las decisiones y cómo podrán conocer el desempeño de su inversión. Cuando todo depende exclusivamente de decisiones personales del propietario, el potencial inversionista puede percibir un nivel adicional de incertidumbre.

Otra posible ventaja corresponde a la continuidad organizacional. Las empresas excesivamente vinculadas con la figura del fundador pueden enfrentar una dificultad significativa cuando este se retira, fallece o pierde capacidad para continuar administrando el negocio. La ausencia de procedimientos y responsabilidades institucionalizadas puede provocar que gran parte del conocimiento y de la autoridad desaparezcan simultáneamente.

El gobierno corporativo favorece una transición desde una empresa dependiente de individuos hacia una empresa apoyada en instituciones, aunque dicho proceso requiere tiempo y no se produce únicamente mediante la elaboración de documentos.

La gestión de riesgos representa otra fuente potencial de ventaja. Identificar amenazas antes de que se materialicen puede permitir adoptar medidas preventivas y reducir pérdidas. Esto adquiere especial relevancia en un entorno caracterizado por cambios tecnológicos, ambientales, regulatorios y sociales.

También puede encontrarse una ventaja en la calidad de las decisiones estratégicas. Un consejo diverso, suficientemente informado y capaz de cuestionar a la dirección puede ampliar las perspectivas consideradas antes de adoptar una decisión. Sin embargo, esta ventaja desaparece cuando el consejo carece de independencia, conocimiento o información.

La transparencia puede contribuir igualmente a fortalecer la reputación corporativa. En mercados donde consumidores e inversionistas prestan creciente atención a la conducta de las empresas, informar adecuadamente sobre sus prácticas puede fortalecer las relaciones con los grupos de interés. La OCDE destaca que la divulgación debe abarcar asuntos materiales relativos no solamente a la situación financiera, sino también al desempeño, sostenibilidad, propiedad y gobierno de la empresa. [OECD](#)

Un gobierno corporativo consolidado puede contribuir a la profesionalización de la administración. Esto resulta particularmente significativo cuando una empresa familiar crece hasta alcanzar un nivel en el que la experiencia de sus propietarios necesita complementarse con especialistas en finanzas, estrategia, tecnología, sostenibilidad o mercados internacionales.

Así, la verdadera ventaja competitiva del gobierno corporativo no se encuentra en tener más comités o procedimientos que otras organizaciones. Se encuentra en utilizar esas estructuras para tomar mejores decisiones, detectar riesgos con anticipación, atraer recursos, fortalecer la confianza y mantener la continuidad institucional.

6.5. Análisis ético de ambas empresas en un contexto de multiculturalidad, haciendo un ejercicio predictivo de sostenibilidad

El último apartado amplía significativamente el análisis porque incorpora tres dimensiones que deben estudiarse conjuntamente: ética empresarial, multiculturalidad y sostenibilidad futura.

El comportamiento ético de una empresa no puede evaluarse únicamente mediante la existencia de un código de ética. Una organización puede disponer de documentos formalmente adecuados y, sin embargo, desarrollar una cultura en la cual se toleren prácticas contrarias a esos principios. Por ello, el análisis ético debe observar la distancia existente entre los valores declarados y las decisiones reales.

Este problema resulta particularmente importante en organizaciones multiculturales. Conforme una empresa opera en diferentes regiones o países, incorpora trabajadores, clientes y proveedores que poseen contextos culturales distintos. Determinadas prácticas consideradas normales en un entorno pueden ser cuestionadas en otro.

La empresa enfrenta entonces un desafío: respetar las diferencias culturales sin permitir que el relativismo justifique prácticas contrarias a principios fundamentales.

Por ejemplo, una organización puede encontrarse en un contexto donde determinados regalos comerciales sean considerados una práctica socialmente aceptada. Sin embargo, cuando esos regalos buscan influir indebidamente en una decisión empresarial, pueden transformarse en un problema de integridad. De manera semejante, prácticas laborales tradicionales en determinado lugar no deberían utilizarse para justificar violaciones a los derechos fundamentales de los trabajadores.

Por esta razón, una organización internacional necesita establecer principios éticos suficientemente claros y, al mismo tiempo, desarrollar sensibilidad hacia los contextos culturales donde opera.

En una empresa con gobierno corporativo consolidado, este desafío puede abordarse mediante códigos de conducta, políticas de integridad, mecanismos de denuncia, programas de capacitación y estructuras responsables de investigar posibles irregularidades. Sin embargo, nuevamente, su existencia formal no garantiza su efectividad.

Debe analizarse especialmente la conducta de quienes ocupan posiciones de liderazgo. Cuando la dirección tolera prácticas que contradicen los valores declarados, los trabajadores reciben un mensaje considerablemente más poderoso que cualquier código escrito. La cultura ética se construye, en gran medida, mediante aquello que la organización premia, permite o sanciona.

Al comparar una empresa con gobierno corporativo y otra sin una estructura formal, el análisis puede concentrarse en cómo responde cada una ante un dilema ético concreto. Si un proveedor importante incurre

en una práctica cuestionable, ¿quién decide si continúa la relación?, ¿se investiga?, ¿existen criterios previamente establecidos?, ¿la importancia económica del proveedor modifica la decisión?, ¿queda documentado el proceso?

Estas preguntas permiten observar cómo el sistema de gobierno influye realmente en la conducta empresarial.

La segunda parte del apartado exige realizar un ejercicio predictivo de sostenibilidad. La palabra “predictivo” debe interpretarse con cuidado. En investigación empresarial no significa adivinar qué empresa sobrevivirá. Consiste en construir escenarios razonados a partir de la información disponible.

Puede preguntarse qué sucedería con cada organización si enfrenta durante los siguientes años cambios regulatorios, mayores exigencias ambientales, transformación tecnológica, incorporación de nuevas generaciones a la administración, crecimiento internacional o cambios importantes en las expectativas de consumidores e inversionistas.

Una empresa altamente dependiente de una persona podría funcionar adecuadamente mientras esa persona continúe activa. El riesgo aumenta cuando se aproxima un proceso de sucesión. Si las responsabilidades, procedimientos y conocimientos no han sido institucionalizados, la transición puede convertirse en una amenaza.

Una organización con estructuras de gobierno podría encontrarse en mejores condiciones para administrar la sucesión si previamente ha establecido responsabilidades, mecanismos de selección, criterios de evaluación y sistemas de control. Sin embargo, tampoco existe garantía: un consejo ineficaz puede reproducir los mismos problemas de una administración centralizada.

En materia de sostenibilidad ambiental y social, el ejercicio requiere analizar qué tan preparada se encuentra cada empresa para identificar riesgos materiales y responder ante ellos. Los Principios de la OCDE de 2023 incorporaron expresamente la sostenibilidad y resiliencia dentro del marco de gobierno corporativo y señalan que los consejos deben considerar riesgos y oportunidades materiales relacionados con sostenibilidad al revisar la estrategia, los sistemas de control y la administración de riesgos. [OECD](#)

También debe evaluarse la calidad de la información futura. La OCDE plantea que la información de sostenibilidad debe ser consistente, comparable y confiable, e incorporar tanto información histórica como prospectiva cuando resulte material para los inversionistas. [OECD](#)

Esto permite construir un análisis predictivo más serio. En lugar de afirmar simplemente que una empresa “será sostenible”, pueden formularse escenarios.

Una organización con elevada dependencia de un recurso natural, por ejemplo, debería evaluar qué sucedería si ese recurso aumenta significativamente de precio o disminuye su disponibilidad. Una compañía altamente dependiente de un proveedor debería estudiar el impacto que tendría una interrupción prolongada. Una empresa familiar tendría que evaluar cómo cambiaría su estabilidad si el fundador dejara de participar en la administración.

La finalidad no consiste en conocer con certeza el futuro, algo imposible en cualquier organización, sino en analizar qué tan preparada está la empresa para enfrentarlo.

CONCLUSIÓN

La sostenibilidad, la ética empresarial y el gobierno corporativo forman parte de una misma visión de gestión orientada a fortalecer la permanencia de las organizaciones en el largo plazo. Su estudio permite reconocer que una empresa no puede valorarse únicamente por los resultados económicos que obtiene, sino también por la manera en que administra sus recursos, enfrenta sus riesgos, responde ante sus grupos de interés y estructura sus procesos de toma de decisiones. La permanencia empresarial depende de la capacidad para equilibrar los objetivos financieros con las responsabilidades sociales, ambientales y éticas que acompañan a toda actividad organizacional.

La sostenibilidad adquiere valor cuando se incorpora a la estrategia y deja de ser entendida como una actividad aislada. La responsabilidad social empresarial, los compromisos internacionales, la gestión de impactos y la evaluación mediante indicadores permiten construir una visión más amplia del desempeño. Una organización que conoce sus riesgos y mide sus resultados dispone de mejores elementos para corregir desviaciones, fortalecer sus procesos y responder de manera más ordenada ante los cambios del entorno.

El gobierno corporativo proporciona la estructura necesaria para que estas decisiones no dependan exclusivamente de la voluntad o experiencia individual de una persona. La definición de responsabilidades, los mecanismos de supervisión, la transparencia, el control interno y la rendición de cuentas favorecen procesos más institucionalizados. Su efectividad no se encuentra únicamente en la existencia de consejos, comités o documentos formales, sino en la forma en que estos mecanismos intervienen realmente en las decisiones y contribuyen a prevenir riesgos.

El análisis comparado entre organizaciones permite observar que la diferencia entre una empresa con y sin gobierno corporativo no siempre se encuentra en sus resultados inmediatos. Una empresa con administración centralizada puede presentar un desempeño favorable durante determinado periodo, mientras una organización con estructuras formales también puede cometer errores. La diferencia adquiere mayor claridad cuando se analiza la capacidad para enfrentar crisis, procesos de sucesión, conflictos de interés, expansión, cambios regulatorios o decisiones que requieren información y supervisión especializada. La institucionalización puede convertirse en un elemento importante para disminuir la dependencia de personas específicas y favorecer la continuidad organizacional.

La ética representa un componente indispensable dentro de este proceso. La transparencia, la responsabilidad y la integridad permiten evaluar no solamente qué resultados obtiene una empresa, sino la manera en que los alcanza. Los códigos y políticas internas requieren estar acompañados por conductas coherentes de quienes ocupan posiciones de liderazgo. La cultura organizacional se construye a partir de las decisiones cotidianas, de aquello que se reconoce como aceptable y de la manera en que la organización responde cuando se presentan conductas contrarias a sus principios.

La diversidad cultural amplía los desafíos de la administración. Las organizaciones interactúan con trabajadores, proveedores, clientes y comunidades que pueden poseer diferentes valores y prácticas. La capacidad para comprender estas diferencias debe

combinarse con principios éticos suficientemente claros para mantener una conducta empresarial responsable. La adaptación al contexto no debe convertirse en una justificación para prácticas contrarias a los derechos fundamentales, la transparencia o los compromisos asumidos por la organización.

La evaluación de la sostenibilidad permite incorporar una visión de futuro. Analizar los resultados actuales es necesario, pero resulta igualmente importante identificar las condiciones que pueden afectar el desempeño posterior. La disponibilidad de recursos, la evolución tecnológica, los cambios sociales, las nuevas regulaciones, las características de las cadenas de suministro y las expectativas de los grupos de interés representan variables que pueden modificar significativamente el funcionamiento de una empresa.

Los contenidos correspondientes a sostenibilidad y al análisis comparado de empresas permiten integrar estas dimensiones dentro de una misma perspectiva de estudio. El programa considera la sostenibilidad, la

responsabilidad social, su evaluación, los factores de comparación entre organizaciones, las posibles ventajas asociadas con el gobierno corporativo y el análisis ético y multicultural acompañado de una perspectiva futura. Gobierno Corporativo y Ética E... Esta integración favorece una comprensión de la empresa como una organización dinámica que necesita responder simultáneamente a exigencias económicas, sociales, ambientales y de gobernanza.

La sostenibilidad empresarial no consiste únicamente en asegurar que una organización continúe operando. Implica analizar las condiciones bajo las cuales logra esa continuidad. Una empresa verdaderamente preparada para el futuro necesita desarrollar capacidades para aprender, adaptarse, anticipar riesgos y asumir las consecuencias de sus decisiones. El gobierno corporativo puede proporcionar los mecanismos que permitan ordenar estos procesos, mientras que la sostenibilidad amplía el horizonte desde el cual se evalúan.

REFERENCIAS

1. Banco de México. (2025). Reporte de estabilidad financiera, diciembre de 2025. Banco de México. Banco de México
2. Banco de México. (2026). Reporte de estabilidad financiera, junio de 2026. Banco de México. Banco de México
3. Centro Mexicano para la Filantropía. (2025). Convocatoria para obtener el Distintivo ESR® en 2025 para empresas grandes. CEMEFI. Cemefi
4. Centro Mexicano para la Filantropía. (2025). Instrumento de evaluación del Distintivo ESR® para empresas grandes 2025. CEMEFI. Cemefi
5. Centro Mexicano para la Filantropía. (2026). Distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR®). CEMEFI. Cemefi
6. Centro Mexicano para la Filantropía. (2026). Informe de sostenibilidad 2025. CEMEFI. Cemefi
7. Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2025). Resolución que modifica las Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores. Diario Oficial de la Federación. Sidof
8. Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2026). Documento de apoyo para la elaboración del informe de sostenibilidad: Emisoras de valores. CNBV. CNBV
9. Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. (2026). Las Afores y el compromiso con la sostenibilidad: Integración de factores ambientales, sociales y de gobernanza en las estrategias de las Afores. Gobierno de México. Gobierno de México
10. Consejo Coordinador Empresarial. (2025). Código de principios y mejores prácticas de gobierno corporativo. CCE. CCE
11. Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y de Sostenibilidad. (2024). Normas de información de sostenibilidad 2024: NIS A-1 Marco conceptual de las Normas de Información de Sostenibilidad y NIS B-1 Indicadores básicos de sostenibilidad. CINIF. Cinif
12. KPMG México. (2024). Agenda del Consejo de Administración 2024. KPMG Board Leadership Center. KPMG
13. KPMG México. (2024). Incorporación de temas ASG en la estrategia y gestión de riesgos del Consejo de Administración. KPMG Board Leadership Center. KPMG
14. KPMG México. (2024). Integración de factores ASG a la gestión de riesgos empresarial: Cuatro consideraciones para incorporar la sostenibilidad a la estrategia corporativa. KPMG. KPMG
15. KPMG México. (2024). Claves para asegurar la continuidad del legado familiar. KPMG México. KPMG
16. KPMG México. (2025). Hacia el reporte obligatorio: Encuesta global sobre reportes de sustentabilidad 2024. KPMG México. KPMG
17. KPMG México. (2026). Consejo: tendencias en el gobierno corporativo. KPMG México. KPMG
18. PricewaterhouseCoopers México. (2024). Promulgación de las Normas de Información de Sostenibilidad (NIS) 2024 para empresas en México. PwC México. PwC
19. PricewaterhouseCoopers México. (2025). 28th Annual Global CEO Survey 2025: Capítulo México. PwC México. PwC
20. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023). Taxonomía Sostenible de México. Gobierno de México. Finanzas Sostenibles
21. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2024). Estrategia de movilización de financiamiento sostenible (2.ª ed.). Gobierno de México. Finanzas Sostenibles
22. Global Reporting Initiative. (2021). GRI Universal Standards 2021. GRI. Informe Global
23. IFRS Foundation. (2023). IFRS S1: General requirements for disclosure of sustainability-related financial information. International Sustainability Standards Board.
24. IFRS Foundation. (2023). IFRS S2: Climate-related disclosures. International Sustainability Standards Board. IFRS
25. International Labour Organization. (2023). Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social. OIT. International Labour Organization
26. International Organization for Standardization. (2021). ISO 37000:2021 Governance of organizations—Guidance. ISO. ISO
27. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). G20/OECD principles of corporate governance 2023. OECD Publishing. OECD
28. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable. OECD Publishing. OECD
29. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Global corporate sustainability report 2024. OECD Publishing. OECD
30. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). OECD Corporate Governance Factbook 2025: México. OECD Publishing.