

Sostenibilidad en la Toma de Decisiones Empresariales: Aspectos Relevantes para el Contexto Universitario

Sustainability in Business Decision Making: Aspects Relevant to the University Context

Nancy Rangel¹

¹Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Veraguas, nancy.rangelg@up.ac.pa, <https://orcid.org/0009-0005-4551-4798>, Panamá

Información del Artículo

Trazabilidad:

Recibido 13-01-2025

Revisado 14-01-2025

Aceptado 01-02-2025

Palabras Clave:

Sostenibilidad empresarial
Cultura organizacional
Toma de decisiones
Administración

RESUMEN

Estudio documental que analiza aspectos relevantes a la sostenibilidad en la toma de decisiones organizacionales en contextos empresariales y educativos. Se empleó un enfoque documental, recopilando información de publicaciones académicas y literatura gris entre 2020 y 2024. Se utilizaron bases de datos como Scopus, Springer y ResearchGate, complementadas con análisis bibliométrico mediante el software VOSviewer. Los documentos seleccionados abordaron sostenibilidad en decisiones estratégicas y educación, considerando únicamente fuentes relevantes y de acceso abierto. Se obtuvo que la implementación de prácticas sostenibles, como los estándares del Global Reporting Initiative (GRI), mejora la transparencia y fomenta una cultura organizacional comprometida con la sostenibilidad en universidades y empresas. En el ámbito educativo, la incorporación de sostenibilidad en planes de estudio potencia la formación de líderes capaces de abordar desafíos globales, mientras que, en las empresas, los criterios ESG fortalecen la resiliencia y competitividad en un entorno cambiante. Se concluye que la sostenibilidad constituye un imperativo estratégico, ético y operativo que requiere transformaciones culturales y estructurales para equilibrar objetivos económicos, sociales y ambientales.

ABSTRACT

A documentary study that analyzes aspects relevant to sustainability in organizational decision making in business and educational contexts. A documentary approach was used, collecting information from academic publications and grey literature between 2020 and 2024. Databases such as Scopus, Springer and ResearchGate were used, complemented with bibliometric analysis using VOSviewer software. The selected papers addressed sustainability in strategic decisions and education, considering only relevant and open access sources. It was found that the implementation of sustainable practices, such as the Global Reporting Initiative (GRI) standards, improves transparency and fosters an organizational culture committed to sustainability in universities and companies. In the educational sphere, the incorporation of sustainability in curricula enhances the training of leaders capable of addressing global challenges, while in companies, ESG criteria strengthen resilience and competitiveness in a changing environment. It is concluded that sustainability constitutes a strategic, ethical and operational imperative that requires cultural and structural transformations to balance economic, social and environmental objectives.

Keywords:

Corporate sustainability
Organizational culture
Decision-making
Management

INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad ha emergido como un componente esencial en la estrategia empresarial, impulsada por la creciente conciencia ambiental, las demandas sociales y la presión regulatoria. Según los planteamientos de Vidal & Asuaga (2021) los indicadores medioambientales resultan útiles para reconocer, evaluar y cuantificar los efectos de la organización, para valorar su rendimiento, supervisar la administración ambiental y realizar comparaciones con otras compañías, siendo un instrumento relevante para la toma de

decisiones y el perfeccionamiento constante con el objetivo de alcanzar la concordia en las relaciones entre la organización, el medio ambiente y la sociedad.

Con base en lo que destaca Domínguez et al. (2019) la sostenibilidad ambiental se define como un estado donde se consigue una coexistencia armónica del ser humano con su entorno, se balancean los sistemas modificados y creados, se reduce la entropía de los procesos de transformación y se previene, por ende, su deterioro.

Las empresas reconocen que integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en sus decisiones no solo mejora su reputación, sino que también conduce a ventajas competitivas y resiliencia a largo plazo. El cambio hacia la sostenibilidad, fundamentada en valores ambientales, sociales y de gobernabilidad, demanda la creación de nuevos componentes estratégicos en las compañías de productos de consumo masivo (Michalski, 2024). Así pues, el problema principal radica en la exigencia de que las compañías ajusten sus estrategias a las circunstancias operativas formadas por los requisitos ESG y la revolución sostenible, que son requisitos preliminares para conservar la base de clientes y asegurar la rentabilidad de las operaciones.

En el ámbito universitario, la formación de futuros líderes empresariales requiere una comprensión profunda de cómo la sostenibilidad influye en la toma de decisiones corporativas. Como lo sustenta Pérez (2018) el propósito de la Educación para un Desarrollo Sostenible en el marco universitario es difundir y fomentar un grupo de principios y valores mediante la administración, la enseñanza, la investigación y la extensión universitaria, no se enfoca en un sector específico, sino que engloba múltiples áreas como la equidad, la paz, la salud, la urbanización sustentable y el entorno ambiental.

La ética en el ámbito empresarial constituye el fundamento para que una compañía sea socialmente responsable y para que aporte al crecimiento sostenible de la sociedad en la que se encuentra y de la que depende. Las compañías son un componente esencial de la actividad económica y productiva de una nación, por lo que se encuentran en una posición ventajosa: poseen un enorme poder de influencia para dirigir esfuerzos y recursos hacia la sostenibilidad (Orozco, 2020).

En el estudio de Espíndola et al. (2023) se destaca que la implementación de prácticas sustentables no solo favorece el bienestar social y ecológico, sino que también puede producir beneficios competitivos y potenciar la reputación de la empresa, destacan que el liderazgo dedicado y la cultura de la organización son esenciales para promover la ejecución exitosa de iniciativas innovadoras y sostenibles.

La investigación de Nay & Cordero (2019), ofrece una visión histórica de cómo ha evolucionado la sostenibilidad en el ámbito educativo, lo que podría contextualizar cómo los valores y principios sostenibles han influido en las prácticas empresariales dentro de las universidades. Además, se resalta la importancia de la educación en la formación de líderes y tomadores de decisiones conscientes sobre la sostenibilidad, un aspecto crucial para conectar la sostenibilidad empresarial con el contexto universitario.

En Panamá, según destaca Espinoza (2021), los métodos y estrategias convencionales de administración ambiental han probado ser insuficientes para atenuar y contrarrestar el problema ambiental que enfrenta el país en relación con la administración de los desechos. De igual forma, Alcedo et al. (2024) señalan que la transformación digital ha tenido influencia en la toma de decisiones en empresas comerciales de la ciudad de Panamá, propiciando mayor capacidad para tomar decisiones basadas en datos precisos y oportunos. Este aporte explora la necesidad de que las organizaciones incorporen prácticas sostenibles en sus procesos decisionales y analiza la relevancia de estos enfoques en el contexto universitario.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este es un estudio documental, metodología permite una comprensión profunda y estructurada de un tema mediante la sistematización de datos previamente publicados. Es definido por Bernal (2010) como un tipo de investigación que se basa en la recopilación, revisión y análisis crítico de información obtenida de fuentes documentales.

Este tipo de investigaciones permiten abordar la sostenibilidad desde una perspectiva integral al compilar y analizar investigaciones existentes. Como señala Hernández et al. (2014) este enfoque es idóneo cuando se busca consolidar conocimiento en áreas específicas mediante el análisis exhaustivo de fuentes secundarias.

El análisis se centra en identificar cómo la sostenibilidad se incorpora en la toma de decisiones empresariales y su relevancia en el contexto universitario. Se recopilaron documentos relevantes de bases de datos académicas como Scopus, Springer y ResearchGate, además de literatura gris de informes institucionales y publicaciones gubernamentales. Los criterios de inclusión fueron:

- a. Publicaciones entre 2020 y 2024.
- b. Relación directa con sostenibilidad en decisiones estratégicas empresariales y el ámbito educativo.
- c. Disponibilidad en Open Access

Los datos recopilados se sistematizaron para facilitar su discusión, relacionándolos con los objetivos planteados y destacando contribuciones significativas al tema. El análisis se complementó con herramientas de análisis bibliométrico para identificar patrones, tendencias y relaciones entre publicaciones relevantes al tema de estudio. En particular, se utilizó el software VOSviewer (ver fig. 1).



Fig. 1: mapa de ocurrencia

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La toma de decisiones sustentables es esencial para el logro exitoso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en los que la implementación implica a diversos participantes, procesos, estructuras e instituciones en la toma de decisiones y su ejecución.

El estudio de García et al. (2023) cuyo objetivo fue explorar la implementación de estándares del Global Reporting Initiative (GRI) en universidades colombianas, a través de un análisis de informes de sostenibilidad de universidades, obtuvo que, las instituciones de nivel superior que adoptan los estándares GRI demuestran un compromiso más sólido con la sostenibilidad, aunque enfrentan desafíos en su implementación integral, esto les permite concluir que los estándares GRI promueven una cultura de sostenibilidad y transparencia, pero requieren un mayor compromiso de los actores universitarios.

La investigación de Montoya et al. (2024) destaca que la sostenibilidad empresarial es un tema de gran interés para la sociedad, debido a las condiciones que atraviesa el planeta frente a las consecuencias del cambio climático.

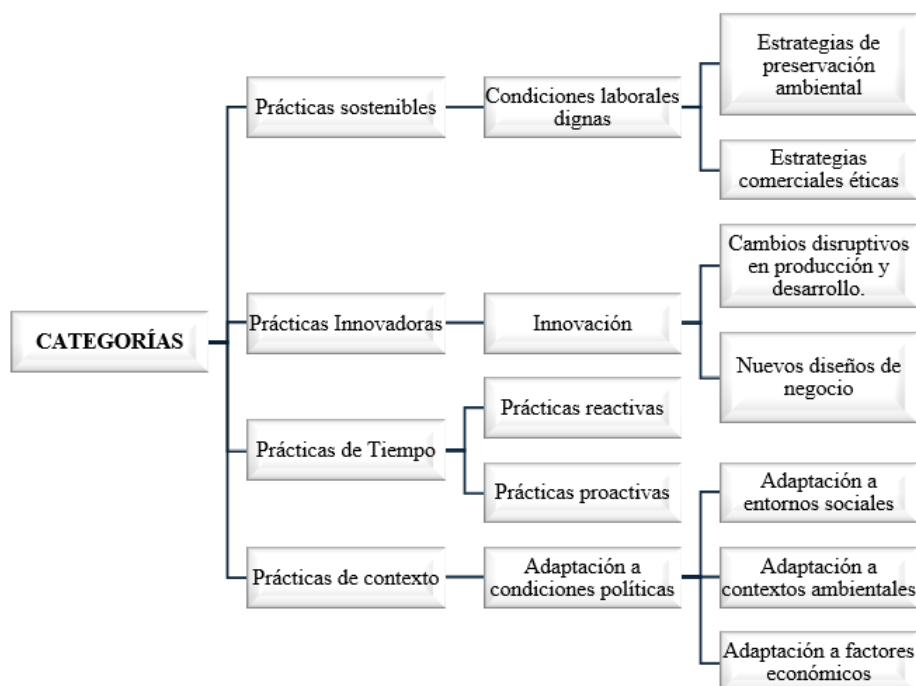


Fig. 2: Categorías que sobresalen en la sostenibilidad empresarial

La investigación de Loor & Cedeño (2024) sustenta que una de las estrategias de sostenibilidad primordiales que las organizaciones deben proponer es asegurar la continuidad del negocio, a través de la adopción de decisiones que tomen en cuenta las repercusiones futuras en los recursos, el ambiente y los individuos. Una compañía sustentable es la que puede ajustarse, innovar y florecer en un ambiente fluctuante, previendo posibles crisis y ajustándose a nuevas regulaciones y exigencias del mercado.

Con base en los planteamientos de Martínez et al. (2024) las universidades y las escuelas de negocios, desempeñan un rol esencial para enfrentar los desafíos que imponen las prácticas nocivas. Los estudios empresariales y de gestión, que son disciplinas fundamentales que moldean a los líderes del futuro en las industrias, poseen una responsabilidad especial al proporcionar a los alumnos el saber, las capacidades y la mentalidad requeridos para enfrentar desafíos complicados de sostenibilidad.

Conforme el mundo enfrenta desafíos como el cambio climático, la inequidad social, el agotamiento de los recursos y las prácticas de negocios éticas, la incorporación de los principios de sostenibilidad en los programas de estudio de negocios y administración se ha transformado no solo en una necesidad, sino también en una prioridad.

Tener en cuenta el impacto ambiental de las actividades empresariales se está convirtiendo en algo más que una tendencia pasajera. Según Abo-Khalil (2024) la incorporación de la sostenibilidad en los planes de estudio de la educación superior refleja el compromiso de fomentar el desarrollo sostenible y dotar a las generaciones futuras de las competencias y los conocimientos necesarios para hacer frente a los apremiantes desafíos medioambientales.

Es crucial comprender que la sostenibilidad es un paradigma corporativo contemporáneo, establecido como una realidad en las agendas de negocios actuales. Su implementación está motivada por las transformaciones en los valores sociales, las nuevas expectativas institucionales y políticas respecto al medio ambiente, así como las consideraciones de crecimiento financiero balanceado (Silva & Filho, 2023). Por tanto, la sostenibilidad simboliza la ampliación de la perspectiva organizacional, que pasa de centrarse en el rendimiento económico para tener en cuenta otros valores en la toma de decisiones.

El problema de la sostenibilidad se está volviendo cada vez más relevante para los encargados de tomar decisiones y los académicos a nivel global, y numerosos directivos entienden la relevancia del enfoque estratégico en la sostenibilidad corporativa. No obstante, tienen problemas para conciliar el desarrollo sostenible con la administración estratégica, así como para implementarlo en la realidad. La sostenibilidad corporativa representa la posición estratégica de una empresa con respecto al desarrollo sostenible y proporciona muchos beneficios para las empresas que se están orientando más hacia la sostenibilidad, utilizan tecnologías eficientes en el uso de los recursos y ofrecen productos y servicios más respetuosos con el medio ambiente (Kitsios et al., 2020).

En términos básicos, la sostenibilidad corporativa requiere la incorporación de resultados ambientales, sociales y económicos. No obstante, la toma de decisiones gerenciales que implican metas de sostenibilidad está repleta de tensiones y la manera en que los responsables de tomar decisiones gerenciales ubican los problemas de sostenibilidad en su mente impacta en la manera en que se manejan las tensiones de sostenibilidad a escala organizacional (Benkert, 2021).

En un mundo que se calienta y que se ve afectado por fenómenos naturales extremos, es fundamental comprender plenamente qué impide a los consumidores adoptar comportamientos más sostenibles. El estudio de Elmor et al. (2024) destaca que, la sostenibilidad no es fácilmente accesible en la mente de los consumidores ni contextualmente relevante en el entorno de compra, lo que hace que sea poco probable que surjan consideraciones de sostenibilidad ambiental.

Al final, la sostenibilidad empresarial es una temática que está adquiriendo cada vez más importancia en un contexto en el que las organizaciones asimilan su rol ante la sociedad en lo que respecta al uso de los recursos extraídos de la sociedad y el medio ambiente para generar riqueza económica. En este sentido el estudio de Saavedra et al. (2020) destaca que la sostenibilidad ha alcanzado una relevancia fundamental para el desempeño financiero, a tal punto que se han creado cada vez más índices de sostenibilidad que permiten a los grupos de interés evaluar el desempeño sostenible de las empresas e identificar las inversiones socialmente responsables que estas emiten.

En la figura 3 se muestra la relación de los hallazgos documentales con el planteamiento de que es necesario que las organizaciones incorporen prácticas sostenibles en sus procesos decisionales y la relevancia para el contexto universitario.

Además, se destaca cómo la toma de decisiones sostenibles actúa como eje central para enfrentar los desafíos globales y mejorar la práctica organizacional en contextos universitarios y empresariales. En la sección de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se identifican problemas críticos como el cambio climático, el agotamiento de recursos y la inequidad social, que motivan la implementación de prácticas sostenibles. Estas conexiones subrayan la necesidad de adoptar estrategias que no solo benefician a las organizaciones, sino que también promuevan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, alineándose con marcos globales como los estándares GRI.

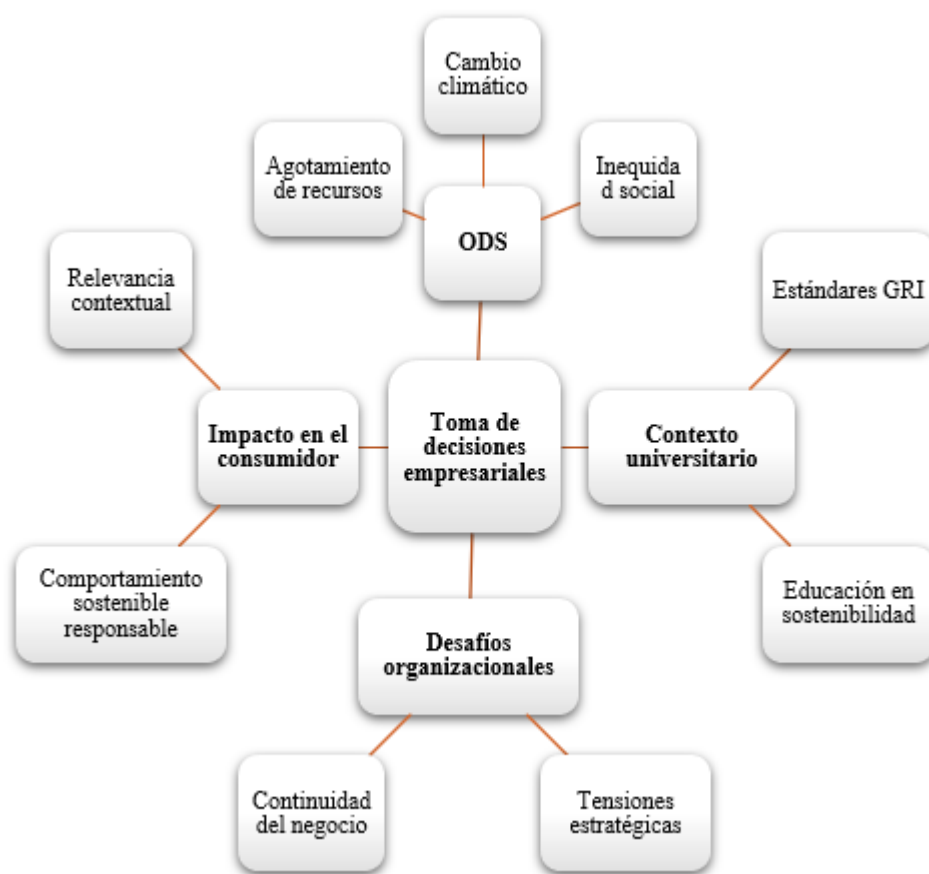


Fig. 3: Mapa de relación, Toma de decisiones sostenibles

En el contexto universitario, el mapa evidencia el papel crucial de las instituciones de educación superior en fomentar la sostenibilidad mediante la adopción de estándares y la inclusión de este enfoque en la formación de líderes. Sin embargo, el análisis también resalta los desafíos organizacionales, como la conciliación de tensiones estratégicas y la planificación de la continuidad del negocio. Además, en el ámbito del consumidor, se enfatizan barreras como la falta de relevancia contextual de la sostenibilidad, lo que dificulta la adopción de comportamientos responsables. Este esquema no solo proporciona una visión integrada de los actores involucrados, sino que también ilustra la complejidad de implementar decisiones sostenibles en distintos niveles.

CONCLUSIÓN

Las conclusiones de este análisis resaltan la importancia estratégica de integrar la sostenibilidad en la toma de decisiones organizacionales, tanto en contextos empresariales como educativos. En el ámbito empresarial, se destaca que la adopción de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) no solo mejora la reputación de las empresas, sino que también fortalece su resiliencia y competitividad a largo plazo. La implementación de estándares como los del Global Reporting Initiative (GRI) contribuye a la transparencia y a la promoción de una cultura organizacional comprometida con el desarrollo sostenible, aunque enfrenta desafíos en términos de integración y compromiso por parte de los actores.

En el contexto educativo, las universidades juegan un papel central en la formación de futuros líderes conscientes de los retos de sostenibilidad. La incorporación de la sostenibilidad en los planes de estudio y en la gestión universitaria no solo fomenta competencias para abordar desafíos ambientales y sociales, sino que también conecta el aprendizaje teórico con la aplicación práctica en escenarios empresariales. Los estudios revisados destacan cómo la educación para el desarrollo sostenible puede convertirse en un puente que conecta el ámbito académico con las necesidades del mercado laboral y las expectativas sociales, promoviendo soluciones innovadoras y responsables en diversos sectores.

Finalmente, el análisis refleja la interconexión entre los desafíos globales, como el cambio climático y la inequidad social, y las decisiones organizacionales a nivel operativo y estratégico. Aunque las empresas y las instituciones educativas avanzan hacia modelos más sostenibles, enfrentan tensiones inherentes entre

objetivos económicos, sociales y ambientales. Superar estas tensiones requiere una transformación estructural y cultural que fomente la innovación, la adaptabilidad y una perspectiva amplia que considere tanto el bienestar actual como las repercusiones futuras. La sostenibilidad, por tanto, no es solo una prioridad estratégica, sino también un imperativo ético y operativo en la búsqueda de un desarrollo equitativo y duradero.

REFERENCIAS

- Abo-Khalil, A. G. (2024). Integrating sustainability into higher education challenges and opportunities for universities worldwide. *Heliyon*, 10(9), e29946. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29946>
- Alcedo, S. E. B., Vega, D. D. V., Cárdenas, N. R. Q., & Godoy-Troya, J. R. (2024). Transformación digital en la gestión contable financiera y su impacto en la toma de decisiones en empresas comerciales de Panamá. *Revista Científica Orbis Cognitiona*, 8(2), Article 2. <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v8n2.a5472>
- Benkert, J. (2021). Reframing Business Sustainability Decision-Making with Value-Focussed Thinking. *Journal of Business Ethics*, 174(2), 441-456. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04611-4>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera). Prentice Hall. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Domínguez, R., León, M., Samaniego, J., & Sunkel, O. (2019). *Recursos naturales, medio ambiente y sostenibilidad: 70 años de pensamiento de la CEPAL*. United Nations. <https://doi.org/10.18356/b89f0453-es>
- Elmor, L., Ramos, G. A., Vieites, Y., Andretti, B., & Andrade, E. B. (2024). Environmental sustainability considerations (or lack thereof) in consumer decision making. *International Journal of Research in Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2024.08.003>
- Espíndola, H. M. D. la L. H., Martínez, J. E. H., Fuentes, M. F. G., & Cárdenas, L. F. P. (2023). Liderazgo Sostenible e Innovación en la Empresa: Integrando Objetivos Económicos, Sociales y Ambientales en la Zona Oriente del Estado de México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), Article 5. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7682
- Espinoza, A. D. (2021). La economía circular, una alternativa de gestión ambiental para el manejo y disposición de residuos sólidos en Panamá. *Revista Plus Economía*, 9(2), Article 2. <https://revistas.unachi.ac.pa/index.php/pluseconomia/article/view/502>
- García, J. M. G., Gamboa, R., & Jiménez, L. A. (2023). Sostenibilidad en la dinámica de Responsabilidad Social Empresarial en una perspectiva de estándares Gri en el contexto universitario en Colombia. *Mundo FESC*, 13(26), Article 26. <https://doi.org/10.61799/2216-0388.1484>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. Interamericana Editores S.A. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Kitsios, F., Kamariotou, M., & Talias, M. A. (2020). Corporate Sustainability Strategies and Decision Support Methods: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 12(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/su12020521>
- Loor, G. C. F., & Cedeño, E. L. P. (2024). Estrategias de sostenibilidad empresarial en agencias de viajes de la provincia de Manabí – Ecuador: Business sustainability strategies in travel agencies in the province of Manabí - Ecuador. *Journal Business Science - ISSN: 2737-615X*, 5(1), Article 1. https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science/article/view/475
- Martínez-Bravo, M. del M., Capobianco-Uriarte, M. de las M., Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G. M., & Casado-Belmonte, M. del P. (2024). Integrating sustainability into business and management studies in higher education. *The International Journal of Management Education*, 22(1), 100939. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100939>
- Michalski, D. (2024). Operationalization of ESG-Integrated Strategy Through the Balanced Scorecard in FMCG Companies. *Sustainability*, 16(21), Article 21. <https://doi.org/10.3390/su16219174>
- Montoya, A., García, M., & Vélez, R. (2024). La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: Una revisión de la literatura. *ResearchGate*, 24(41). <http://dx.doi.org/10.15332/22484914.7731>
- Nay-Valero, M., & Cordero, M. E. F. (2019). Educación Ambiental y Educación para la Sostenibilidad: Historia, fundamentos y tendencias. *Encuentros*, 17(02), 24-45. <https://www.redalyc.org/journal/4766/4766661510004/html/>
- Orozco Martínez, I. (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas? *The Anáhuac journal*, 20(1), 76-105. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2020v20n1.03>

- Pérez, A. F. (2018). Educación para la sostenibilidad: Un nuevo reto para el actual modelo universitario. *Research, Society and Development*, 7(4), 01-19. <https://www.redalyc.org/journal/5606/560659011001/html/>
- Saavedra García, M. L., Ángeles Aguilar Anaya, M. de los, & Tapia Sánchez, B. (2020). El financiamiento en las empresas dirigidas por mujeres en la Ciudad de México. *Financing in Women-Led Companies in Mexico City.*, 49, 45-73. Academic Search Ultimate. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=146985407&lang=es&site=ehost-live&authtype=uid&user=s9496506&password=password>
- Silva, R. F. da, & Filho, E. R. (2023). Information and values in the decision-making support: A systematic literature review in the corporate sustainability context. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 21. <https://www.redalyc.org/journal/5707/570772776008/html/>
- Vidal, A. S., & Asuaga, C. (2021). Gestión ambiental en las organizaciones: Una revisión de la literatura. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 18, 5. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9115902>