



EMPRESAS CONSCIENTES:

LIDERAZGO ÁGIL,
SOSTENIBILIDAD,
ÉTICA Y TRANSPARENCIA
EN ACCIÓN



LIDERAZGO
ÁGIL



SOSTENIBILIDAD



ÉTICA



TRANSPARENCIA



Julio Ernesto Mora Aristega
Angélica Margara Mora Aristega
Reyes Johan Calderón Angulo
Nancy Elizabeth Uhsca Cuzco





**EDITORIAL
UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE BABAHOYO**

EMPRESAS CONSCIENTES: LIDERAZGO ÁGIL, SOSTENIBILIDAD, ÉTICA
Y TRANSPARENCIA EN ACCIÓN

ISBN: 978-9942-606-747 (eBook)

Editado por:

Universidad Técnica de Babahoyo
Avenida Universitaria Km 2.5 Vía a Montalvo

Teléfono: 052 570 368

© Reservados todos los derechos 2026

www.utb.edu.ec

E-mail: editorial@utb.edu.ec

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares
externos.

Diseño y diagramación, montaje y producción editorial
Universidad Técnica de Babahoyo

ISBN: 978-9942-606-74-7



*Queda prohibida toda la reproducción de la obra o partes de la
misma por cualquier medio, sin la preceptiva autorización previa.*

Babahoyo – Los Ríos – Ecuador

**EMPRESAS CONSCIENTES: LIDERAZGO ÁGIL,
SOSTENIBILIDAD, ÉTICA Y TRANSPARENCIA EN ACCIÓN**

AUTORES

Julio Ernesto Mora Aristega

Licenciado en Educación

Contador Público Auditor

Magister en Gestión de Recursos Humanos

Magister en Contabilidad y Auditoría

Magister en Administración de Empresas

Magister en Docencia y Currículo

Docente Titular de la Universidad Técnica de Babahoyo

Facultad de Administración, Finanzas e Informática

Carrera de Comercio

Director del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Babahoyo

Angélica Margara Mora Aristega

Licenciada en Educación

Magister en Gestión de Recursos Humanos

Magister en Docencia y Currículo

Docente Titular de la Universidad Técnica de Babahoyo

Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Educación

Carrera de Educación Básica

Reyes Johan Calderón Angulo

Ingeniero Comercial

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

Magister en Administración de Empresas

Docente Titular de la Universidad Técnica de Babahoyo

Facultad de Administración, Finanzas e Informática

Carrera de Comercio

Nancy Elizabeth Uhsca Cuzco

Contadora Pública Auditora

Diploma Superior en Tributación

Magister en Tributación y Finanzas

Docente Titular de la Universidad Técnica de Babahoyo

Facultad de Administración, Finanzas e Informática

Carrera: Contabilidad y Auditoría

Directora de Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo

INDICE

RESUMEN	8
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS	26
Objetivo General	26
Objetivos Específicos	26
METODOLOGÍA	26
Métodos	26
Técnicas	27
Instrumentos	28
Resultados	28
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	30
CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES	38
PARTE II	41
SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL, UN RETO DE LAS EMPRESAS EN EL NUEVO MILENIO	41
RESUMEN	41
ABSTRACT	42
INTRODUCCIÓN	42
Sostenibilidad empresarial	42
Triple resultado	43
Responsabilidad social corporativa	44
Desarrollo sostenible	44
Criterios ESG	45
Economía circular	45
Cadena de suministros sostenible	46
Análisis de ciclo de vida	46
Valor compartido	47
Materialidad	47
Gobernanza corporativa	48
Licencia social para operar	48

Inversión de impacto.....	48
Blanqueo ecológico.....	49
Resiliencia empresarial	49
Innovación sostenible	50
Gestión de Stakeholders	50
Reporte de sostenibilidad	51
Bonos verdes.....	51
Objetivos basados en la ciencia	51
Economía regenerativa	52
Capitalismo.....	52
Cero comisiones.....	53
Finanzas sostenibles.....	53
Biomimesis.....	53
Justicia climática.....	54
Justicia ambiental.....	54
Bonos vinculados a la sostenibilidad	55
Objetivos	55
METODOLOGÍA	56
Técnicas	56
Instrumentos.....	56
Población	57
Muestra	57
RESULTADOS.....	57
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	61
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES.....	68
PARTE III:	70
ÉTICA Y TRANSPARENCIA, TENDENCIAS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL NUEVO SIGLO.....	70
RESUMEN	70
INTRODUCCIÓN.....	72
Ética empresarial.....	72
Transparencia organizacional.....	72
Liderazgo ético	73
Responsabilidad social empresarial	74
Gobierno corporativo.....	74

Innovación sostenible	75
Ética empresarial.....	76
Liderazgo transformación	76
Responsabilidad social corporativa	77
Ética en la cadena de suministro.....	78
Ética y cumplimiento normativo	78
Gestión de riesgos éticos	79
Sostenibilidad empresarial.....	80
La inversión del impacto social	81
Ética en la publicidad y el marketing.....	81
Transparencia y rendición de cuentas.....	82
Ética en el uso de la inteligencia artificial	82
Ciber seguridad y la ética de la información	83
OBJETIVOS.....	83
METODOLOGIA	84
Método	84
Técnicas	84
Instrumentos.....	85
Población y muestra.....	85
Población	85
Muestra	85
RESULTADOS.....	86
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	90
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES.....	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98

RESUMEN

El libro "Empresas Conscientes: Liderazgo Ágil, Sostenibilidad, Ética y Transparencia en Acción" plantea que las organizaciones modernas requieren líderes ágiles capaces de fomentar la adaptabilidad, la innovación y el compromiso del equipo para enfrentar entornos VUCA y la transformación digital. El liderazgo ágil se fundamenta en comunicación continua, delegación responsable y empoderamiento; ejemplos prácticos, como el caso del "Comercial El Favorito", muestran que un estilo transformacional que predica con el ejemplo, escucha activa y retroalimentación constructiva mejora la autonomía y la creatividad del personal, facilita el lanzamiento de productos sostenibles y aumenta la resiliencia organizacional. No obstante, la adopción del liderazgo ágil enfrenta resistencias culturales, déficit de formación en habilidades blandas y estructuras jerárquicas rígidas que limitan la distribución del poder y la toma rápida de decisiones.

En materia de sostenibilidad, el texto defiende integrar los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en la estrategia de negocio, no como un añadido sino como núcleo de la propuesta de valor. Se presentan herramientas prácticas como análisis de ciclo de vida, economía circular y métricas ESG, así como instrumentos financieros verdes; sin embargo, identifica brechas en la estandarización y en la medición interna, además de costos percibidos y resistencias. Para recursos humanos, esto implica capacitar a toda la organización en criterios sostenibles, incorporar competencias ESG en descripciones de puesto y vincular incentivos y trayectorias profesionales a metas de sostenibilidad.

La ética y la transparencia aparecen como palancas estratégicas para la reputación y la retención del talento; el libro subraya la necesidad de gobierno corporativo claro, canales de denuncia seguros y políticas sobre el uso responsable de la tecnología y los datos. Estudios incluidos muestran percepciones positivas en algunas cooperativas y organizaciones, pero también la

urgencia de mejorar la comunicación interna y garantizar que los empleados comprendan cómo la sostenibilidad y la ética influyen en decisiones operativas. Recursos humanos debe entonces institucionalizar formación en ética, diseñar canales confiables de denuncia con seguimiento, medir el clima ético y establecer políticas claras sobre IA y privacidad.

Las recomendaciones prácticas que emergen combinan formación, estructura y métricas: diseñar programas continuos de liderazgo ágil y coaching; implementar micro-capacitaciones y mentorías; crear equipos piloto empoderados para proyectos sostenibles; y desarrollar indicadores que midan autonomía, innovación y cumplimiento ético (por ejemplo, feedback 360°, KPIs de iniciativas implementadas, métricas ESG básicas). También se sugiere revisar estructuras organizacionales para favorecer modelos distribuidos de liderazgo, reducir cuellos de botella jerárquicos y asignar presupuestos para la innovación real, no simbólica.

Se propone un plan operativo de corto plazo aplicable desde Talento Humano: iniciar con un diagnóstico de 30 días (clima, competencias, revisión de políticas ESG y canales de denuncia), diseñar en 30–60 días dos pilotos (equipo empoderado y proyecto sostenible de bajo costo) y, entre 60–90 días, lanzar, medir resultados y ajustar para escalar. Un ejemplo concreto es un piloto de ventas de 4–6 personas para lanzar un producto sostenible en ocho semanas, midiendo tiempo de decisión, tasa de iniciativas implementadas, satisfacción del equipo y ventas.

En síntesis, "Empresas Conscientes" articula que el éxito sostenible depende de integrar liderazgo ágil, prácticas ESG y ética operativa, con rol central de Recursos Humanos en formación, diseño de estructuras y medición de resultados. La transformación exige compromiso gerencial, inversión en capacidades humanas y políticas claras que alineen recompensas con propósito; solo así las empresas podrán ser verdaderamente resilientes, responsables y competitivas en el entorno actual.

PARTE I

EL LIDERAZGO ÁGIL COMO PILAR FUNDAMENTAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA; DESAFÍOS Y AVANCES



LIDERAZGO
CON PROPÓSITO



ADAPTACIÓN
AL CAMBIO



INNOVACIÓN
Y APRENDIZAJE



COLABORACIÓN
Y CONFIANZA



DECISIONES
EFECTIVAS



GESTIÓN
INTELIGENTE



EQUIPOS ÁGILES
Y EMPODERADOS



PROCESOS
FLEXIBLES



RESULTADOS
SOSTENIBLES

» LIDERAR HOY | ADAPTAR HOY | TRANSFORMAR SIEMPRE «

PARTE I

EL LIDERAZGO ÁGIL COMO PILAR FUNDAMENTAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA; DESAFÍOS Y AVANCES

RESUMEN

El objetivo de este reporte es analizar la influencia del liderazgo ágil en la gestión administrativa, considerando sus principios, avances y desafíos para mejorar la adaptabilidad organizacional, para ello, se ha utilizado un método de investigación cualitativa complementario: el método historia de vida, con el fin de identificar las experiencias y percepciones de los líderes organizacionales durante la implementación del liderazgo ágil; y el método de observación directa, con el propósito de determinar las prácticas que favorecen la adaptabilidad y la eficacia de las actividades administrativas.

La entrevista con el líder reveló que su motivación personal se centra en la autocrítica, la comunicación eficaz y la apertura al cambio, elementos clave para adoptar estrategias innovadoras y crear un entorno participativo y flexible. La observación directa confirmó la eficacia de las prácticas relacionadas con la comunicación continua, la delegación responsable y la gestión eficaz de los recursos, lo que refleja un liderazgo que fomenta la autonomía, la mejora continua y el compromiso del equipo, estas características son esenciales para afrontar los retos de un entorno dinámico y en constante evolución.

Además, se han identificado mecanismos que favorecen la participación activa, la innovación y la creatividad, lo que contribuye a una rápida adaptación a las exigencias del mercado y mejora la competitividad de la empresa. En conclusión, el reporte científico recomienda implementar estrategias basadas en los resultados existentes, integrando

herramientas digitales para el análisis de datos, para lograr reforzar el liderazgo ágil, lo que mejora la capacidad de adaptación de la organización.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo, Ágil, Gestión, Desafíos, Avances

ABSTRACT

The objective of this report is to analyze the influence of agile leadership on administrative management, considering its principles, advances, and challenges to improve organizational adaptability. To this end, a complementary qualitative research method has been used: the life history method, in order to identify the experiences and perceptions of organizational leaders during the implementation of agile leadership; and the direct observation method, with the purpose of determining the practices that favor the adaptability and effectiveness of administrative activities.

The interview with the leader revealed that his personal motivation focuses on self-criticism, effective communication, and openness to change, key elements for adopting innovative strategies and creating a participatory and flexible environment. Direct observation confirmed the effectiveness of practices related to continuous communication, responsible delegation, and effective resource management, reflecting leadership that fosters autonomy, continuous improvement, and team commitment, characteristics that are essential for facing the challenges of a dynamic and constantly evolving environment.

In addition, mechanisms that promote active participation, innovation, and creativity have been identified, contributing to rapid adaptation to market demands and improving the company's competitiveness. In conclusion, the scientific report recommends implementing strategies based on existing results, integrating digital tools for data analysis, to strengthen agile leadership, which improves the organization's ability to adapt.

KEYWORDS: Leadership, Agile, Management, Challenges, Advances

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la gestión administrativa ha experimentado un profundo proceso de transformación para adaptarse a la rapidez con la que cambian los entornos organizacionales y económicos. La globalización, la digitalización y la complejidad de los mercados exigen que las organizaciones sean flexibles y capaces de innovar constantemente. Como señala Villar (2024), el liderazgo ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo, pasando de una concepción tradicional a una más contemporánea y adaptada a las demandas del siglo XXI.

Antiguamente, el liderazgo se entendía como una cualidad innata que solo unos pocos poseían, y se asociaba principalmente con el poder y el control sobre otros. Sin embargo, en la actualidad, se reconoce que el liderazgo no es exclusivo de unas pocas personas, sino que puede ser desarrollado y ejercido por cualquier individuo, independientemente de su posición jerárquica, el liderazgo se ha transformado en un enfoque más inclusivo y participativo, donde se valora la capacidad de influir, inspirar y guiar a otros hacia el logro de metas (Villar, 2024).

Estamos en un momento de transformación global. La IV revolución industrial, con su digitalización y el internet de las cosas, unida a la situación pandémica y al “lío” que se traen todos los gobiernos y economías a nivel mundial, hacen que nuestro entorno sea un permanente cambio. El entorno VUCA es un acrónimo inglés de Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity, creado en 1987 por Warren Bennis y Burt Nanus, para describir teorías de liderazgo. Después Carlisle Barracks, lo usa en el ejército de EEUU para referirse a las condiciones del mundo surgido tras la Guerra Fría. Y, a partir de los 90 se comienza a usar en entornos económicos y organizacionales. Vivimos en un escenario volátil, incierto, complejo y

ambiguo. Eso nos exige un esfuerzo de adaptación continuo: no sabemos qué va a suceder (Ruiz M. , 2021).

Rodrigo (2020) indica que los líderes ágiles operan bajo un conjunto de principios que guían cada decisión que toman, desde predicar con el ejemplo hasta cambiar la forma de pensar de todos los empleados. Los principios del liderazgo ágil representan las tres áreas centrales del liderazgo ágil: comunicación, compromiso y colaboración. Echemos un vistazo a estos principios y lo que significan con la siguiente tabla:

Predicar con el ejemplo: Para Zhang et al. (2024), predicar con el ejemplo, mediante recompensas y castigos, puede promover la cooperación y el éxito organizacional, siendo el castigo más eficaz para mantener altos niveles de colaboración.

Las recomendaciones de gastos de los líderes y el liderazgo con el ejemplo inciden significativamente en el comportamiento del grupo; el impacto adicional del liderazgo con el ejemplo es menos significativo en los juegos de contribución voluntaria no competitivos (Eisenkopf, 2020).

Promover el pensamiento de alta calidad: Una reforma educativa de alta calidad debe centrarse en cultivar el interés de los estudiantes por el aprendizaje, el pensamiento profundo y las capacidades de aprendizaje independiente para mejorar el comportamiento y la calidad del aprendizaje (Li, 2024).

Pedir retroalimentación: Según Wisniewski (2020), la retroalimentación tiene un efecto medio en el aprendizaje de los estudiantes, con un mayor impacto en los resultados cognitivos y de habilidades motoras que en los resultados motivacionales y conductuales, pero su eficacia varía según las diferentes formas de retroalimentación.

Fomentar un propósito común: Gulati y Wohlgezogen (2023) señalan que el propósito corporativo puede fomentar la confianza de las partes interesadas a través de vías cognitivas y basadas en los afectos, brindando claridad y seguridad con respecto a la conducta futura y activando las identidades morales de las partes interesadas.

Valorar la inteligencia emocional: Según Salahuddin et al. (2025), la inteligencia emocional en los estudiantes de medicina muestra diferencias específicas según el género en cuanto a conciencia y gestión, pero los niveles generales se mantienen consistentes entre los géneros y los años académicos.

Reconociendo el liderazgo en todos: El reconocimiento étnico es más probable cuando los líderes pertenecen al grupo étnico más grande y, en general, promueve la paz mejor que el no reconocimiento bajo un liderazgo pluralista (King, 2020).

Empoderar a otros para liderar: El liderazgo empoderador promueve un comportamiento laboral innovador y reduce la desviación organizacional al aumentar la confianza de los seguidores en el líder y reducir el agotamiento emocional (Rai & Kim, 2021).

Colaborando a todos los niveles: Según Mitchell et al. (2020), la colaboración en las ONG puede mejorar el impacto y la legitimidad, pero el éxito depende de alinear las expectativas informales y abordar los factores culturales, la competencia, las asociaciones desiguales y los desafíos de compartir el crédito.

Estar abierto a todas las ideas: Benedek et al. (2023) señalan que la ideación creativa implica recuperación controlada, memoria semántica y episódica y reclutamiento diferencial a lo largo de cuatro etapas, lo que da como resultado ideas nuevas y efectivas.

Según Du et al. (2020), la experiencia exitosa previa de los usuarios, la extensión de la idea, la evidencia que la respalda y el valor de la retroalimentación influyen en la probabilidad de implementación de la idea en las comunidades de innovación abierta.

El estilo de liderazgo de una organización no sólo influye en su cultura de trabajo, sino que también calibra su capacidad para mejorar y superar retos. Los líderes motivan a los miembros del equipo o a los individuos para que trabajen por un objetivo común. Un buen líder puede mejorar la colaboración y la comunicación entre los miembros del equipo. Fomenta condiciones favorables donde las personas se sienten motivadas y tienen suficiente espacio para desarrollarse (Johansen, 2024).

Aunque el liderazgo tradicional ha sido la primera preferencia de las organizaciones durante años, las organizaciones ahora están interesadas en adoptar el liderazgo ágil. El entorno empresarial acelerado alienta a los líderes a adoptar el estilo de liderazgo ágil. Sin embargo, algunos líderes consideran que el liderazgo ágil implica demasiado riesgo. El objetivo tanto del estilo de liderazgo ágil como del estilo de liderazgo tradicional es ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos. Sin embargo, estos estilos de liderazgo utilizan estrategias, valores y métodos distintos (Johansen, 2024).

El liderazgo distribuido es un concepto diverso, destacado en el ámbito educativo desde principios del milenio. Profesionales, investigadores y legisladores lo presentan a menudo como el modelo predilecto de liderazgo. Tiene raíces históricas en los estudios de liderazgo y cobró relevancia en el ámbito educativo como una unidad de análisis alternativa para comprender el liderazgo desde una perspectiva distribuida, en lugar de centrarse principalmente en comportamientos específicos del líder. Esta perspectiva fue superada, pero no reemplazada, por una postura normativa que considera el liderazgo distribuido como un medio para el desarrollo organizacional (Jones, 2020).

Por eso cada día es más necesario para las empresas contar con líderes ágiles que puedan inspirar a los colaboradores a la transformación. Además, existe una metodología que ayuda para desarrollar las habilidades necesarias (Heras, 2021).

Estudios de investigación revelan que el liderazgo distribuido adopta diversas formas en la práctica. La producción de conocimiento derivada de dichos estudios, así como las tipologías y los comentarios críticos, expone múltiples posturas. El liderazgo distribuido no solo es un concepto diverso, sino también complejo. A pesar de su popularidad, las perspectivas críticas relacionadas con el poder y la justicia social aún requieren mayor desarrollo. También se aboga por replantear el liderazgo distribuido como una combinación de liderazgo disperso e individual (Jones, 2020).

Según los modelos de análisis envolvente de datos descentralizado (DEA) pueden proporcionar resultados de eficiencia aceptables en sistemas complejos con pesos específicos para cada unidad de toma de decisiones, describiendo la relación de consenso entre ellas. Fedeler et al. (2024), este enfoque de dos etapas garantiza una toma de decisiones convergente en el seguimiento de objetos espaciales con comunicación limitada, lo que garantiza un mantenimiento sólido de grandes catálogos a pesar de las no linealidades y las fallas de comunicación.

Los equipos empoderados tienen más éxito cuando permiten a los empleados tomar decisiones informadas, confiar en la información y fomentar una cultura de coaching y tutoría, ya que, desde el inicio de la revolución de la calidad hace varias décadas, se ha reconocido cada vez más que los equipos más exitosos son aquellos con empleados empoderados que toman las decisiones correctas para la empresa basándose en la información disponible. Organizaciones exitosas en diversos sectores están descubriendo que sus líderes necesitan ir más allá de la planificación convencional y la gestión de las habilidades interpersonales,

priorizando el coaching y la mentoría. Al mismo tiempo, los miembros del equipo deben asumir una mayor responsabilidad para resolver problemas en línea con la dirección de la organización (Wehde, 2022).

En un mundo empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la gestión administrativa se ha consolidado como una de las disciplinas esenciales para el éxito de cualquier organización. Su capacidad para estructurar, coordinar y optimizar recursos es clave para alcanzar los objetivos establecidos. Sin embargo, una gestión administrativa efectiva no puede existir sin un componente fundamental: el liderazgo. En este artículo, analizaremos el papel de la gestión administrativa y por qué el liderazgo es esencial para su buen funcionamiento (Candamil, 2024).

La eficiencia en todo tipo de empresa puede y debe ser mejorada día a día, porque toda organización cambia sin parar. En otras palabras, una empresa eficiente hoy, mañana puede no serlo. Porque el entorno cambia y puede hacer a la organización ineficiente (Polo Moya, 2020).

En nuestro entorno se producen cambios a diario en todos los niveles. Al hablar de organizaciones, necesariamente surgen desafíos gerenciales en cuanto a diversos temas, tales como la economía global, las crisis económicas, la transformación digital, la inversión en tecnología, los nuevos mercados, la urgencia de los resultados inmediatos, la sostenibilidad, la tercerización de algunos procesos y, en estos tiempos, la crisis sanitaria por el coronavirus también obliga a adaptarse a nuevas propuestas como el teletrabajo. La adaptación al cambio es un área que preocupa a las empresas y a los profesionales de recursos humanos (Bayton, 2020).

La adaptación al cambio es la capacidad de ajustar nuestras actitudes, comportamientos y pensamientos para enfrentar nuevas circunstancias o entornos de manera efectiva. Implica la habilidad de manejar la incertidumbre, aceptar lo desconocido y reorganizar nuestras

prioridades frente a desafíos o transformaciones. Mientras que la adaptación fomenta la flexibilidad, la resistencia al cambio se basa en el miedo, la incomodidad y la inseguridad. Ambas son respuestas naturales, pero aprender a adaptarnos puede ayudarnos a superar barreras emocionales y avanzar con confianza (Quiceno, 2025).

Para instaurar una cultura de innovación y mejora continua que promueva la exploración de alternativas, debe existir compromiso por parte de la dirección de la empresa. Una organización no puede esperar que su equipo desarrolle nuevos productos y servicios y al mismo tiempo sus actividades diarias. La dirección necesita asignar un presupuesto para la innovación. Y no, no estoy proponiendo que las empresas deban montar un departamento de innovación y hacer lluvias de ideas sin parar (Troyo, 2023).

Este es el más grande los retos. Las empresas son organizaciones complejas con estructuras de comunicación y valores definidos. Los perfiles de riesgo y objetivos de las empresas cambian dependiendo de los ciclos económicos, edad promedio de los colaboradores, la industria y las regiones. Imagina que es como una vereda, mientras más personas pasen por esta, más difícil va a ser que crezca el pasto. Por ese motivo, fomentar una cultura de innovación y mejora continua resulta complicado (Troyo, 2023).

Implementar un enfoque de liderazgo ágil puede proporcionar numerosos beneficios a las organizaciones. Uno de los más significativos es la mejora en la productividad. Al empoderar a los miembros del equipo y darles la libertad de tomar decisiones, se fomenta un sentido de propiedad del trabajo. Esto puede conducir a una mayor motivación y eficiencia, ya que los equipos se sienten más comprometidos a alcanzar resultados. La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios también significa que las organizaciones pueden aprovechar oportunidades emergentes y reaccionar ante las amenazas de forma más efectiva.

Mammadova y Abdullayeva (2025) señalan que la comunicación y la colaboración son componentes fundamentales de una gestión empresarial eficaz, impulsando la alineación organizacional, la innovación y la productividad. Una comunicación clara garantiza un flujo fluido de información en todos los niveles de la organización, permitiendo a los empleados comprender los objetivos, las expectativas y las estrategias. La colaboración, por otro lado, integra diversas perspectivas y habilidades, fomentando la creatividad y permitiendo a los equipos resolver desafíos complejos con mayor eficacia. En un entorno empresarial en constante evolución, las herramientas digitales de comunicación y colaboración se han vuelto esenciales.

En el liderazgo ágil, la comunicación y la colaboración son pilares esenciales para garantizar la adaptabilidad y el éxito de los equipos. La comunicación fluida, abierta y bidireccional permite que la información circule de manera oportuna, evitando malentendidos y fomentando la transparencia. A su vez, la colaboración fortalece la sinergia entre los miembros, ya que impulsa el trabajo conjunto hacia objetivos compartidos y facilita la resolución rápida de problemas. En este contexto, el líder ágil actúa como facilitador, creando un ambiente donde las ideas son escuchadas y valoradas. Además, el uso de herramientas digitales y reuniones breves favorece la coordinación constante. De esta manera, comunicación y colaboración se convierten en motores clave para la innovación y la mejora continua.

El compromiso de empleados ayuda a aumentar el compromiso laboral, lo que ayuda a cumplir las metas y objetivos de la organización. Este proceso ayuda a los empresarios a identificar quiénes son las personas adecuadas y cómo encontrarlas, satisfacerlas, retenerlas y motivarlas. Hay un estudio que confirma que los empleados comprometidos son un 20% más productivos (Ortega, 2022).

Mihalj et al. (2022) señalan que la gestión de los cuellos de botella en el entorno perioperatorio puede optimizar la atención al paciente y reducir los costos al optimizar el flujo de trabajo, abordar las limitaciones estructurales y resolver problemas de comunicación.

Aunque el liderazgo ágil ofrece múltiples beneficios, su implementación también puede presentar desafíos. Uno de los principales obstáculos es la resistencia al cambio. En muchas organizaciones, la cultura establecida y los métodos tradicionales de liderazgo pueden dificultar la adopción de un enfoque ágil. Los líderes deben ser capaces de guiar a sus equipos a través de esta transición, lo cual requiere una comunicación clara y un fuerte compromiso con los principios ágiles.

La transformación cultural en una organización es un viaje desafiante que a menudo se encuentra con una resistencia significativa por parte de los empleados. La resistencia al cambio es una reacción natural y humana ante lo desconocido, pero gestionarla de manera efectiva es esencial para el éxito de cualquier iniciativa de transformación cultural. No hay que olvidar que cualquier transformación cultural lleva consigo un cambio de procedimientos, formas de pensar y comunicarse. La resistencia puede surgir por temor a lo desconocido, falta de información, preocupaciones sobre la seguridad laboral o simplemente la comodidad de la rutina establecida. Un liderazgo informado puede abordar estas preocupaciones proactivamente mediante una comunicación clara y transparente (Martínez Á. , 2024).

Los programas de capacitación en liderazgo pueden afectar positivamente el comportamiento y el desempeño del liderazgo en diversas organizaciones, y existe cierta evidencia de que la capacitación tiene efectos en el desempeño de los directores de escuelas en pruebas estandarizadas. La falta de capacitación formal en gestión, el bajo nivel de autoconocimiento, la falta de adopción de una mentalidad de coaching y sistemas de apoyo

organizacional insuficientes son factores clave que dificultan a los gerentes liderar equipos de manera efectiva (Westover, 2025).

Las empresas con estructuras rígidas pueden enfrentar dificultades para adaptarse a los cambios del mercado, optimizar sus procesos y mantener la motivación de sus empleados. La jerarquía estricta, los procesos centralizados y la toma de decisiones unilateral pueden generar ineficiencias y obstaculizar el crecimiento. Evaluar estas estructuras es clave para identificar oportunidades de mejora y garantizar una operación más ágil y efectiva. Las empresas con estructuras rígidas suelen enfrentar desafíos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la capacidad de adaptación. Sin embargo, existen diversas estrategias que pueden ayudar a flexibilizar estos modelos organizativos sin comprometer el control ni la eficiencia (Polo Moya, 2025).

Medir el liderazgo es una de las estrategias más efectivas para impulsar el desempeño organizacional y el crecimiento sostenible. A través de métricas bien definidas y enfoques estructurados, empresas de diferentes sectores han logrado transformar su cultura y optimizar la efectividad de sus líderes. A continuación, exploraremos casos reales de empresas que han implementado con éxito la medición del liderazgo y los resultados obtenidos.

Un ejemplo claro de una situación de liderazgo ocurre cuando un jefe de equipo guía a su grupo durante un proyecto complejo en una empresa. Imagina un equipo de desarrollo de software enfrentando retrasos en un lanzamiento importante. El líder, con visión y decisión, identifica los problemas principales, como la falta de comunicación entre departamentos. Reúne al equipo para establecer un plan claro, asignando tareas específicas y motivándolos a superar los obstáculos. Su capacidad para inspirar confianza y mantener el enfoque resulta crucial para avanzar, demostrando cómo un líder puede transformar una crisis en una oportunidad de mejora (Pastrana, 2025).

Además, un buen líder siempre está en búsqueda de mejorar sus habilidades de liderazgo, ya sea a través de la capacitación continua, la retroalimentación y la autocrítica constructiva, demuestre integridad y ética en todas las acciones, fomente la participación y la inclusión dentro del equipo, sea claro en la comunicación y establezca expectativas realistas, inspire y motive a través de una visión compartida y Reconozca y recompense los logros de los colaboradores (Rodríguez D. , 2024).

Ser líder significa ser el catalizador que impulsa el progreso dentro de un equipo o una organización. Satya Nadella, CEO de Microsoft, es un líder transformacional que ha recalibrado la visión de la compañía hacia la innovación y la cultura inclusiva. Sheryl Sandberg, COO de Facebook, ejemplifica el liderazgo directivo que fomenta la claridad de objetivos y la eficiencia operativa. Mary Barra, CEO de General Motors, representa el liderazgo que involucra la retroalimentación de su equipo en el proceso de toma de decisiones (Rodríguez D. , 2024).

Según Mueller et al. (2021), las empresas con capacidades internas y externas, orientación empresarial y orientación temporal pueden lograr hiperagilidad en la cadena de suministro bajo una presión temporal extrema, lo que les permite responder a futuras crisis externas.

El paradigma Data Mesh está ganando adeptos como un nuevo enfoque para la gestión de datos en las organizaciones. A diferencia de las arquitecturas monolíticas como Data Warehouse o Data Lake, el Data Mesh se enfoca en la descentralización, democratización y distribución de la propiedad de los datos entre las áreas de la organización. Las áreas de negocio se responsabilizan del ciclo de vida completo de sus propios datos, así como exponerlos al resto de la organización, sin depender de un equipo técnico central: cuellos de botella, dependencia de terceros y pérdida de oportunidades por falta de conocimiento (Torregrosa, 2023).

El liderazgo sostenible desempeña un papel fundamental en el fomento del desarrollo económico, social y ambiental a largo plazo. A medida que las empresas integran cada vez más la sostenibilidad en sus estrategias fundamentales, los líderes deben adoptar enfoques que alineen la rentabilidad con la responsabilidad ética (Alberico & Boechat, 2025).

El liderazgo sostenible es un concepto que ha cobrado una creciente importancia en el mundo empresarial y la sociedad en general. En un entorno en constante cambio, donde la sostenibilidad y la responsabilidad social son temas centrales e importantes, el liderazgo sostenible se ha convertido en una estrategia clave para el éxito a largo plazo de las empresas (Martí, 2023).

El liderazgo en las grandes crisis debe convertirse en un esfuerzo moral, basado en principios morales, para generar resiliencia y fortalecer la sociedad en lugar de disminuir las capacidades futuras de afrontamiento (Valikangas, 2020).

Se trata de ser flexible, adaptable y capaz de enfrentar los desafíos con determinación y fortaleza emocional. Un líder resiliente se destaca por su capacidad para mantener el equilibrio y la compostura en situaciones difíciles, aprender de los fracasos y liderar a su equipo hacia el éxito. Algunas características clave incluye la adaptabilidad, la fortaleza emocional, el enfoque en soluciones, la capacidad de aprendizaje y crecimiento (Villar, 2024).

El liderazgo ágil se ha convertido en un elemento clave dentro de la gestión administrativa moderna, especialmente en contextos de incertidumbre y cambio constante, su enfoque flexible y centrado en las personas permite a las organizaciones adaptarse rápidamente y mejorar su capacidad de respuesta, además, fomenta equipos autónomos, colaborativos y orientados a resultados, pesar de sus beneficios, su implementación presenta desafíos que requieren compromiso y transformación cultural, aunque ampliamente reconocido por su potencial para transformar la gestión administrativa, enfrenta una serie de desafíos complejos

que requieren una atención estratégica por parte de las organizaciones que desean implementarlo eficazmente, por tanto, uno de los grandes retos actuales es diseñar modelos de liderazgo que permitan a las empresas adaptarse rápidamente sin perder coherencia ni dirección estratégica.

Otro desafío importante radica en la formación y desarrollo de líderes ágiles capaces de actuar con autonomía, tomar decisiones bajo presión y fomentar una cultura colaborativa, este tipo de líderes debe poseer competencias blandas, como inteligencia emocional, habilidades comunicativas y capacidad para motivar equipos diversos, sin embargo, muchas organizaciones aún enfrentan la dificultad de transformar su cultura corporativa para valorar estas competencias en igualdad de importancia que los conocimientos técnicos o administrativos tradicionales.

De igual manera, la transformación digital impone nuevas demandas al liderazgo ágil, la integración de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización de procesos, modifica la naturaleza misma de la gestión administrativa y las formas de interacción entre líderes y equipos, los líderes ágiles del futuro deberán no solo adaptarse a estos cambios tecnológicos, sino también liderar la incorporación ética y eficiente de estas herramientas, garantizando que la tecnología potencie el talento humano y no lo reemplace.

Asimismo, la globalización y la creciente diversidad en los entornos laborales exigen que el liderazgo ágil se adapte a contextos multiculturales y a estructuras organizacionales cada vez más complejas, la gestión de equipos virtuales, distribuidos geográficamente y culturalmente heterogéneos, requiere que los líderes desarrollen competencias interculturales y capacidad para gestionar la comunicación a distancia de manera efectiva, en este sentido, la

agilidad no solo es una cuestión de procesos, sino también de comprensión y sensibilidad hacia las distintas realidades que coexisten en una organización globalizada.

OBJETIVOS

Objetivo General

- ✓ Analizar la influencia del liderazgo ágil en la gestión administrativa, considerando sus principios, avances y desafíos para mejorar la adaptabilidad organizacional.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar las experiencias y percepciones de un líder organizacional, aplicando el método historia de vida, para saber su percepción sobre la implementación del liderazgo ágil y su impacto en la gestión administrativa.
- ✓ Determinar las prácticas de liderazgo ágil que favorecen la adaptabilidad y eficiencia en las actividades administrativas, mediante la aproximación metodológica de observación directa, para evaluar la efectividad del desempeño organizacional.
- ✓ Recomendar que se implementen estrategias basadas en el análisis de los resultados obtenidos, para fortalecer el liderazgo ágil y mejorar la gestión administrativa.

METODOLOGÍA

Métodos

El método Historia de vida, se utilizó en este reporte, ya que permite explorar y comprender las experiencias de los líderes a lo largo del tiempo, este enfoque se centra en la

narración y el relato personal, lo que facilita la recopilación de datos ricos y contextuales, al utilizar historias de vida, los investigadores pueden captar la complejidad de las vivencias y los significados que los individuos atribuyen a sus experiencias, aparte, este método promueve una conexión más profunda entre el investigador y el sujeto, fomentando la empatía y la comprensión.

También se utilizó el método de Aproximación metodológica, el cual establece un marco flexible y adaptativo para la investigación, se basa en la combinación de diversas técnicas y métodos de recolección de datos, en este reporte se escogió la observación, lo que permitió al investigador obtener una visión más completa, asimismo, este método permite adaptar el diseño de la investigación a medida que se avanza en el reporte, respondiendo a nuevas preguntas y realidades que emergen durante el proceso, de esta manera, se fomenta una comprensión profunda, considerando las particularidades del entorno y de los actores involucrados.

Técnicas

Entrevista: Se realizó una entrevista a un líder, en este caso se le hizo al propietario del comercial El Favorito, este nos permitió obtener una visión privilegiada sobre la estrategia y los desafíos que enfrenta la organización y través de esta interacción, se pueden explorar las decisiones clave que han dado forma al rumbo de la empresa, así como las experiencias personales del líder que han influido en su gestión.

Este tipo de diálogo nos facilitó identificar los valores y principios que guían la toma de decisiones dentro de la empresa, asimismo, al compartir sus visiones y expectativas, el líder puede inspirar y motivar a otros, reflejando su papel como modelo a seguir, la entrevista ofrece la oportunidad de comprender cómo el líder percibe el entorno competitivo y las tendencias del mercado, lo que puede proporcionar información valiosa para el análisis estratégico.

Observación: Esta técnica nos permitió captar de manera directa y objetiva su estilo de liderazgo, interacciones y comportamiento en un entorno real de trabajo en el comercial El Favorito, lo que proporciona una comprensión más profunda de cómo el líder se relaciona con su equipo, cómo toma decisiones y cómo maneja situaciones de presión o conflicto y se pueden identificar patrones de comunicación, dinámicas de grupo y la cultura organizacional que se manifiestan en la práctica diaria, ayudó a que podamos evaluar cómo se implementan las estrategias y políticas de la empresa en el día a día, lo que puede ofrecer insights sobre su efectividad, el discernir la autenticidad del liderazgo, lo que puede proporcionar una perspectiva rica y contextualizada que complementa otras técnicas de investigación, permitiendo una evaluación más completa del liderazgo y su impacto en la organización.

Instrumentos

Guía de entrevista: El cuestionario está conformado por 10 preguntas abiertas, este nos permitió abordar todo el tema a tratar y nos proporcionó un marco organizado que ayuda a los entrevistadores a seguir un hilo conductor durante la conversación

Ficha de observación: Este instrumento nos permitió sistematizar y registrar de manera estructurada las observaciones realizadas durante el reporte y nos ayudó a enfocarnos en aspectos específicos del fenómeno que están analizando.

Resultados

Resultados de la entrevista realizada al propietario del comercial El Favorito.

Tabla 1

Matriz de entrevista

N°	Pregunta	Aspectos Relevantes
1	¿Qué te motivó a iniciar este negocio?	Decidí fundar mi propio negocio para ofrecer productos de calidad con un enfoque más personalizado.
2	¿Cómo defines tu estilo de liderazgo?	Mi estilo es transformacional, inspiro a mi equipo con una visión clara, los empodero y promuevo su desarrollo personal y profesional.

3	Cuéntame sobre una ocasión en la que lideraste un proyecto importante.	Quise lanzar un nuevo producto eco-friendly en temporada baja y coordiné para hacer el desarrollo, promoción y lanzamiento.
4	¿Cómo motivas y comprometes a tu equipo?	Creo en predicar con el ejemplo y construir relaciones de confianza, escucho activamente a mi equipo, doy retroalimentación constructiva y reconozco los logros regularmente.
5	Describe un conflicto interno y cómo lo resolviste.	Un empleado estaba atrasando entregas, afectando al equipo, resolví el conflicto escuchando sus dificultades y acordamos un plan de acción.
6	¿Cómo fomentas la innovación dentro de tu negocio?	Creo un espacio seguro para la creatividad: promuevo lluvias de ideas, habilité “días de innovación” y respaldo los proyectos.
7	¿Cómo te adaptas a cambios del mercado o competidores?	Monitoreo tendencias mediante redes sociales y análisis de datos de ventas.
8	¿Cuál es tu visión a largo plazo para el negocio y cómo planeas alcanzarla?	Busco expandirme en la región, establecer crecimiento sostenido sin perder calidad, definimos metas y una vez alcanzadas celebramos los logros.
9	¿Cuál ha sido tu mayor aprendizaje o error como líder?	Tuve problemas en delegar tareas, lo reconocí y comencé a confiar en mi equipo, asignando responsabilidades claras y acompañando su desarrollo, esto mejoró la eficiencia y también su compromiso.
10	¿Qué significa el éxito para ti más allá de lo económico?	Para mí, el éxito es mantener un negocio sostenible, con impacto positivo en la comunidad y en el equipo, es ver empleados crecer, clientes satisfechos y una reputación de confianza.

Nota: Esta entrevista fue aplicada al propietario del comercial El Favorito con el fin de comprender su impacto en la gestión administrativa.

Resultados de la observación

Tabla 2

Ficha de observación sobre el liderazgo del dueño del comercial

Persona Observada:		Dueño del comercial					
Lugar Evaluado:		Comercial El Favorito					
Tema de evaluación:		Como lidera el propietario para realizar las actividades comerciales					
Fecha:		01/08/2025					
	Introducción	No	0	1	2	3	4
1	¿Escucha activamente y responde a inquietudes o comentarios del equipo?						
2	¿Está abierto a la retroalimentación y la integra en sus decisiones?						
3	¿Utiliza un estilo de comunicación claro, conciso y motivador con su equipo y clientes?						
4	¿Fomenta la participación y el sentido de pertenencia en su equipo?						
5	¿Utiliza mecanismos para reconocer logros, motivar y desarrollar a sus colaboradores?						
6	¿Se adapta su negocio a los cambios del entorno o ajustes estratégicos?						
7	¿Fomenta la innovación, la experimentación y valora los errores como fuentes de aprendizaje?						

8	¿Emplea estrategias para anticiparse a cambios del mercado y mantenerse competitivo?						
	Recursos y contenidos	No	0	1	2	3	4
9	El dueño ha preparado adecuadamente los recursos para el comercial						
10	El dueño ha seleccionado materiales y recursos que logren mejorar el desempeño de sus empleados						
11	El dueño utiliza adecuadamente los recursos						
12	El dueño a elegido contenidos o tareas adecuadas para cada empleado						
13	El propietario asigna de manera adecuada y ordenada las tareas a sus empleados						
14	El dueño a relacionado sus estrategias con las experiencias de sus empleados						
15	El dueño tiene el control de todo su comercial para ejecutar acciones de mejora						

Nota: La tabla muestra los resultados de la observación realizada.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La entrevista realizada al propietario del comercial El Favorito permitió obtener una comprensión profunda sobre su estilo de liderazgo, motivaciones y prácticas asociadas al liderazgo ágil, revelando que su enfoque no solo se basa en la gestión tradicional, sino en la creación de un ambiente de trabajo que prioriza la cercanía y el desarrollo integral del equipo, lo que a su vez contribuye a la satisfacción del cliente y al crecimiento sostenido del negocio. Desde el inicio de la conversación, el propietario destacó que su principal motivación radica en ofrecer productos de alta calidad, pero también en generar un espacio comercial donde el trato humano y personalizado sea la base de todas las operaciones, convirtiendo esta visión en el pilar que guía sus decisiones estratégicas operativas.

El liderazgo transformacional que el propietario define como propio, se manifiesta en su constante esfuerzo por inspirar y empoderar a su equipo, buscando no solo delegar funciones, sino transmitir una visión compartida que permita al grupo alinearse en objetivos claros y comunes, esta característica es fundamental en el contexto del liderazgo ágil, donde la adaptabilidad depende en gran medida de la autonomía, la iniciativa de los colaboradores,

donde la confianza se erige como el motor que facilita la aceptación de cambios y la rápida respuesta a desafíos inesperados.

Uno de los ejemplos más concretos que evidencian esta orientación hacia un liderazgo ágil fue el lanzamiento de un producto eco-friendly durante una temporada considerada baja en ventas, una iniciativa que involucró una coordinación minuciosa desde la planificación hasta la promoción y venta del producto, demostrando la capacidad del propietario para identificar oportunidades incluso en contextos aparentemente adversos, igualmente, la incorporación de un producto con valor ambiental responde a una estrategia innovadora que busca no solo aumentar ingresos, sino posicionar al comercial dentro de un mercado cada vez más competitivo y consciente.

En la dimensión de motivación o compromiso, el propietario reveló que su principal herramienta de influencia es el ejemplo personal, complementado con prácticas como la escucha activa, el reconocimiento oportuno de logros y la entrega de retroalimentación constructiva, acciones que fomentan un ambiente laboral positivo y estimulan la participación activa de los colaboradores, desde el punto de vista de la gestión administrativa, estas estrategias son vitales para facilitar la implementación de cambios, ya que generan un sentido de pertenencia, empoderamiento, reduciendo la resistencia y promoviendo la colaboración.

En cuanto a la gestión de conflictos, el entrevistado compartió un caso ilustrativo donde un empleado presentaba retrasos en las entregas, y en lugar de aplicar medidas punitivas inmediatas, optó por un diálogo abierto para comprender las causas y diseñar conjuntamente un plan de acción, este enfoque no solo resolvió el problema de manera sostenible, sino que fortaleció la cohesión del equipo, reafirmando el concepto del liderazgo ágil que considera los errores como oportunidades de aprendizaje y mejora continua, asimismo, este tipo de intervenciones fomenta la confianza entre los miembros del equipo, quienes perciben un

entorno donde su voz es valorada, como resultado, se consolida una cultura organizacional más resiliente y orientada a la cooperación.

La innovación ocupa un lugar relevante en la visión del propietario, quien ha instaurado prácticas como la creación de espacios seguros para que los colaboradores propongan ideas y la realización periódica de “días de innovación”, donde se fomenta la creatividad y se acepta el error como parte natural del proceso, estas prácticas no solo contribuyen a la adaptabilidad del negocio, sino que fortalecen la cultura organizacional al promover un entorno donde la experimentación y la mejora continua son valoradas, de esta manera, los trabajadores desarrollan un mayor sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos comunes, a largo plazo, estas acciones posicionan a la empresa como un referente en capacidad de cambio en el mercado.

Respecto a la adaptación a los cambios del mercado, el propietario utiliza estrategias como el monitoreo constante de redes sociales y el análisis de datos de ventas para detectar tendencias emergentes, evidenciando un interés genuino por mantenerse informado y responder con agilidad a las demandas de los consumidores, sin embargo, reconoce que la sistematización de esta información mediante herramientas digitales avanzadas podría potenciar la capacidad de toma de decisiones en tiempo real, consolidando una ventaja competitiva más robusta y una gestión administrativa más eficiente.

Su visión a largo plazo combina la expansión regional con la preservación de la calidad y el reconocimiento de los logros alcanzados, entendiendo que el crecimiento debe estar equilibrado con el mantenimiento de los valores fundamentales del negocio, esta perspectiva demuestra madurez y responsabilidad, ya que evita la expansión apresurada que pueda comprometer la reputación o la sostenibilidad del comercial, refleja un compromiso con la

excelencia y la continuidad, u elemento importante que resaltó fue su capacidad para la autocrítica, especialmente en relación con dificultades iniciales para delegar responsabilidades.

Un desafío común en líderes que están acostumbrados a controlar directamente las operaciones, reconocer esta limitación al mostrar disposición para superarla es un indicador claro de una mentalidad abierta y de aprendizaje continuo, imprescindible para liderar en entornos dinámicos complejos donde la flexibilidad y la confianza en el equipo son claves para el éxito, su definición del éxito trasciende los resultados financieros e incorpora aspectos como la sostenibilidad del negocio, el impacto positivo en la comunidad y el desarrollo integral del equipo, esta visión holística del liderazgo no solo fortalece la identidad corporativa, sino que también construye relaciones de confianza, compromiso con clientes, empleados y actores sociales en cada organización.

La observación directa realizada en el comercial El Favorito permitió analizar de manera objetiva el estilo de liderazgo del propietario y verificar si sus acciones diarias coinciden con el discurso expresado en la entrevista, evidenciándose desde el inicio una comunicación constante y fluida con los miembros del equipo, donde el líder no se limitó a impartir instrucciones, sino que escuchó activamente las opiniones y preocupaciones de cada colaborador, respondiendo con comentarios claros, esta actitud demuestra un genuino interés por integrar las perspectivas del equipo en la toma de decisiones, fortaleciendo así el sentido de pertenencia y contribuyendo a la creación de un ambiente laboral participativo.

Durante la jornada observada, destacó la apertura del líder hacia la retroalimentación, pues en varias ocasiones recibió sugerencias de sus empleados, lejos de rechazarlas, evaluó con atención su viabilidad para incorporarlas en las actividades cotidianas, este comportamiento refleja una mentalidad flexible y receptiva, característica fundamental del liderazgo ágil, que

permite ajustar estrategias y procesos con rapidez frente a nuevas circunstancias o problemas detectados en el nivel operativo.

El estilo de comunicación del propietario se manifestó a través de un tono motivador y accesible, que facilitó la comprensión clara de las instrucciones, lo que generó un ambiente positivo y distendido, la claridad en el lenguaje evitó malentendidos, aseguró que todos los miembros del equipo comprendieran con precisión el objetivo de cada tarea, contribuyendo a que los colaboradores se sintieran valorados y respetados, lo que incrementa su compromiso, eficiencia en el desempeño laboral. Un aspecto relevante observado fue el fomento constante de la participación, evidenciado en la delegación de responsabilidades distribuidas de acuerdo con las habilidades y fortalezas individuales de cada trabajador, esta asignación estratégica no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también brinda oportunidades de desarrollo personal.

La capacidad del líder para adaptarse a situaciones imprevistas fue otra característica destacable, ya que durante la jornada se presentaron cambios inesperados en la demanda de ciertos productos y el propietario reorganizó con rapidez las prioridades, así reasignó funciones, logrando responder eficazmente sin que la operación general se viera afectada, esta habilidad para reaccionar con agilidad constituye una ventaja competitiva esencial, especialmente en un entorno comercial dinámico donde las condiciones fluctúan constantemente.

La innovación fue una constante durante la observación, evidenciada en la disposición del líder para experimentar con nuevas ideas, ajustar la exhibición de productos y la atención al cliente para evaluar su impacto en las ventas, encima, el propietario mostró una actitud positiva frente a los errores, considerándolos oportunidades valiosas para el aprendizaje de la mejora continua, lo que fomenta un entorno de trabajo creativo y abierto al cambio, donde los colaboradores se sienten seguros de proponer mejoras sin temor a represalias.

La distribución equitativa de las tareas fue otro aspecto positivo observado, evitando la sobrecarga de trabajo en un solo colaborador y asegurando un balance que mejora la productividad, previene el desgaste físico y emocional del personal, incluso, el líder procuró asignar funciones en concordancia con la experiencia previa de cada empleado, aumentando las probabilidades de que las actividades se ejecutaran con calidad en el tiempo previsto, esta asignación estratégica no solo optimiza los recursos humanos disponibles, sino que también contribuye a fortalecer la confianza y la motivación del equipo, generando un ambiente laboral más armonioso, donde cada miembro se siente valorado y responsable de su contribución al logro de los objetivos organizacionales o profesional, fomentando la autonomía, la confianza necesarias para que el equipo asuma retos con mayor seguridad y proactividad, además, esta práctica fortalece la cohesión grupal al generar un sentido de pertenencia dentro de la organización.

En cuanto a la gestión de recursos, se notó una planificación previa minuciosa, ya que los materiales, herramientas y productos necesarios para el desarrollo de las actividades estaban organizados y disponibles antes del inicio de la jornada, lo que contribuyó a evitar retrasos, esto permitió que el equipo se concentrara plenamente en sus funciones, la selección de recursos fue adecuada según la naturaleza de cada tarea, demostrando un uso eficiente y racional de los medios disponibles, factor clave para la sostenibilidad operativa del negocio, esta práctica también refleja un compromiso con la optimización de costos en la reducción de desperdicios, en consecuencia, se garantiza una mayor competitividad y un mejor aprovechamiento de los recursos en el largo plazo.

El propietario mantiene un control general del negocio sin caer en un micromanagement que limite la autonomía del equipo, supervisando el cumplimiento de las actividades pero dejando espacio para que cada trabajador organice su método de ejecución, este equilibrio entre

control y confianza es característico del liderazgo ágil, ya que permite reaccionar con rapidez a los cambios sin depender exclusivamente de las decisiones del líder, fomentando así la estabilidad operativa al tiempo que estimula la creatividad y la iniciativa individual.

Estos resultados observacionales confirman que el liderazgo ejercido en el comercial El Favorito se fundamenta en prácticas coherentes con los principios del liderazgo ágil, donde la comunicación efectiva, la participación activa, la adaptabilidad y la innovación constituyen elementos esenciales para el buen funcionamiento del negocio, la satisfacción tanto de clientes como de colaboradores, la capacidad del líder para mantener un equilibrio entre supervisión y autonomía genera un ambiente propicio para la creatividad y la iniciativa personal, de esta manera, el liderazgo no solo impulsa la eficiencia operativa sino que fortalece la cultura organizacional, consolidando al comercial como un espacio dinámico y resiliente.

CONCLUSIONES

Se identificó que el liderazgo ágil en el Comercial El Favorito ha generado un ambiente laboral altamente participativo, enfocado en el bienestar integral del equipo y en la satisfacción constante del cliente, el propietario, como líder, ha enfatizado valores fundamentales como la inspiración, la confianza y una comunicación clara, lo que ha permitido que la organización enfrente con éxito los cambios o desafíos de un mercado cada vez más dinámico y competitivo, esta forma de liderar ha ido más allá de la simple búsqueda de resultados económicos, integrando una visión que equilibra los objetivos financieros con la calidad de vida laboral en el desarrollo personal de los colaboradores.

Sumando a esto, la incorporación de productos eco-friendly dentro de la oferta comercial no solo refleja un compromiso con la responsabilidad social como ambiental, sino que también constituye una estrategia innovadora que mejora la imagen de la empresa y atrae a clientes con conciencia sostenible, la creación de espacios para la creatividad, la participación

activa del personal fortalece la cohesión interna, incrementa la motivación y fomenta un sentido de pertenencia que impulsa a todos hacia el logro de metas comunes, en conjunto, estas acciones evidencian una cultura organizacional sólida con un liderazgo comprometido que promueven un crecimiento sostenible y una mejora continua en todos los ámbitos de la empresa.

Se determinó que las prácticas observadas en el Comercial El Favorito, como la comunicación constante, la delegación responsable de tareas, la gestión eficiente de los recursos disponibles, son elementos clave que contribuyen significativamente a la adaptabilidad, la eficacia de la administración interna, la apertura del líder para recibir y aplicar retroalimentación de manera continua ha fomentado un ambiente de confianza, autonomía entre los miembros del equipo, donde cada persona asume responsabilidades con compromiso y proactividad.

Asimismo, la capacidad demostrada para reaccionar de forma rápida y acertada ante imprevistos garantiza la continuidad operativa, la estabilidad del negocio, evitando interrupciones que puedan afectar el rendimiento general, estas dinámicas refuerzan una cultura organizacional caracterizada por la transparencia, la colaboración con una constante búsqueda de soluciones innovadoras, lo que facilita que la empresa se mantenga competitiva y responda adecuadamente a las demandas cambiantes del mercado, de esta forma, el liderazgo ágil actúa como un facilitador estratégico que conecta la visión a largo plazo con la gestión operativa diaria, asegurando que los procesos administrativos o comerciales funcionen de manera coordinada eficiente, lo que contribuye directamente al crecimiento y la consolidación del negocio.

Para mitigar las dificultades identificadas y fortalecer la gestión administrativa, se constató que las prácticas de liderazgo ágil implementadas han sido fundamentales para

mejorar la cohesión organizacional en el desempeño general del Comercial El Favorito, la utilización de mecanismos sistemáticos para el seguimiento y análisis de la información comercial de recursos humanos, apoyados en herramientas digitales, ha permitido una toma de decisiones más ágil, basada en datos reales y actualizados, lo que incrementa la capacidad de adaptación frente a las fluctuaciones del mercado.

Estas prácticas han facilitado la optimización de procesos internos, reduciendo tiempos y costos, al mismo tiempo que han potenciado la participación activa, el compromiso de los colaboradores, la consolidación de un ambiente laboral que promueve la motivación, el desarrollo profesional y la innovación constante contribuye a mantener la competitividad del negocio, para así asegurar su sostenibilidad a largo plazo, así, la relación entre un liderazgo efectivo, fundamentado en la agilidad y la colaboración, el éxito empresarial se evidencia como un factor determinante para enfrentar con éxito los retos presentes y futuros del sector.

RECOMENDACIONES

Fortalecer la comunicación interna asegurando un flujo constante y claro de información, establecer canales que faciliten el intercambio de ideas, la solución rápida de dudas, al promover reuniones periódicas para alinear objetivos y generar retroalimentación efectiva, incentivar la participación activa del equipo en la toma de decisiones, implementar mecanismos para gestionar y resolver conflictos oportunamente, evaluar la efectividad de los procesos comunicativos para detectar oportunidades de mejora, fomentar la colaboración transversal entre áreas para optimizar procesos, capacitar continuamente en habilidades comunicativas para mejorar el trabajo en equipo.

Optimizar la gestión de recursos delegando responsabilidades claras y así evitar sobrecargas, capacitar al personal en el uso de herramientas digitales que faciliten el control de procesos, implementar evaluaciones periódicas para medir desempeño según resultados,

adaptar las políticas internas para responder con rapidez a los cambios del mercado, fomentar la innovación mediante la generación y aplicación de nuevas ideas en el equipo, establecer indicadores clave para medir eficiencia operativa, fortalecer la planificación estratégica para anticipar contingencias, promover la mejora continua mediante análisis constante de procesos y prácticas.

Potenciar la motivación y el compromiso reconociendo los esfuerzos de los colaboradores, crear espacios para el desarrollo profesional que permitan adquirir nuevas habilidades, impulsar la creatividad fomentando la generación de ideas innovadoras para mejorar productos, incentivar la adopción de productos sostenibles que contribuyan a la responsabilidad social empresarial, formalizar procesos para la toma de decisiones basadas en datos confiables, promover la cultura de mejora continua para mantener altos estándares de calidad, fortalecer la resiliencia organizacional preparando al equipo para enfrentar cambios y desafíos del mercado, establecer programas de bienestar laboral que favorezcan el equilibrio entre la vida profesional y personal.

PARTE II

SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL,

UN RETO DE LAS EMPRESAS
EN EL NUEVO MILENIO



RESPONSABILIDAD
AMBIENTAL



VALOR
SOCIAL



ÉTICA Y
TRANSPARENCIA



INNOVACIÓN
SOSTENIBLE



VISIÓN A
LARGO PLAZO

EMPRESAS CONSCIENTES, FUTURO SOSTENIBLE

PARTE II

SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL, UN RETO DE LAS EMPRESAS EN EL NUEVO MILENIO

RESUMEN

La sostenibilidad empresarial es uno de los desafíos más complejos y apremiante para las organizaciones en el mundo actual. Ya que no solo se trata de cumplir normativas o de crear estrategias de marketing, sino de transformar la manera en que se operan los negocios. Este concepto va mucho más allá de la rentabilidad económica, ya que integra dimensiones tanto sociales como ambientales, las cuales son cruciales para la viabilidad a largo plazo. Puesto que las empresas hoy en día adoptan prácticas que marquen su huella ecológica, y así se gestionen responsablemente los recursos naturales, contribuyendo de manera positiva a la sociedad.

La presión viene de distintos puntos: los consumidores, quienes están conscientes, las personas que invierten, las regulaciones más estrictas y la escasez de los recursos. Para las empresas del milenio actual, sostener una empresa se convierte en algo estratégico, y de esta manera se afecta la innovación, la gestión de los riesgos, la reputación de la marca y el talento agregando estos principios debemos de pensar en toda la cadena de valor, tanto en el diseño del producto como el consumo y el desecho. Por lo cual es un reto que demanda, liderazgo, capacidad y transparencia para equilibrar los beneficios económicos a nivel social. Adaptarse a esta realidad no solo asegura la supervivencia, sino que permite obtener oportunidades en el mercado y una mayor competitividad a largo plazo.

PALABRAS CLAVES: Innovación, reputación, negocio, producto, competitividad, oportunidades, mercado, sostenibilidad, rentabilidad.

ABSTRACT

Corporate sustainability is one of the most complex and pressing challenges for organizations in today's world. It's not just about complying with regulations or creating marketing strategies, but about transforming how businesses operate. This concept goes far beyond economic profitability, integrating social and environmental dimensions that are crucial for long-term viability. Companies today are adopting practices that minimize their ecological footprint and responsibly manage natural resources, contributing positively to society. The pressure comes from various sources: increasingly conscious consumers, investors, stricter regulations, and resource scarcity. For companies in the 21st century, sustaining a business has become strategic, impacting innovation, risk management, brand reputation, and talent. By incorporating these principles, we must consider the entire value chain, from product design to consumption and disposal. Therefore, it is a challenge that demands leadership, capacity, and transparency to balance economic benefits with social ones. Adapting to this reality not only ensures survival but also allows for market opportunities and greater long-term competitiveness.

KEYWORDS: Innovation, reputation, business, product, competitiveness, opportunities, market, sustainability, profitability.

INTRODUCCIÓN

Sostenibilidad empresarial

Según Henderson (2020), la sostenibilidad empresarial es una evolución crítica y un imperativo estratégico en la visión actual de nuevo milenio. Ya que esto trasciende más allá de la tradicional y lo limitada visión de la maximización de los beneficios a corto plazo, por lo que se contribuye activamente al bienestar social, ya que se preserve el medio ambiente natural. Puesto que se implica una integración profunda de los principios económicos, ecológicos y

sociales, dentro de todas las facetas del negocio, empezando por la formulación de la visión estratégica y también en la visión organizacional, revisando las tomas de decisiones en cada una de los niveles, innovando, productos y procesos, incluso en las operaciones diarias y en la gestión de las relaciones de todos los grupos de interés.

Este concepto no solo se trata de una función aislada o un departamento secundario; sino que más bien es una mentalidad fundamentada que debe permanecer en la cultura organizacional, los sistemas de incentivos, las estrategias de gestión de riesgos y los procesos de innovación. Ya que su objetivo primordial es crear un valor duradero y compartido por todos donde accionistas, empleados, clientes, proveedores y todo el ecosistema global. En el mundo actual existen desafíos complejos con el cambio climático, la escasez de recursos, la desigualdad social y el adoptar y gestionar la sostenibilidad puesto que se requiere mantener la licencia social para operar, construir una reputación sólida, atraer inversión segura y asegurar una ventaja competitiva en un mercado global que es más consciente y existente a día de hoy (Eccles, 2021).

Triple resultado

Según García (2020), presenta un marco de evaluación sobre el desempeño empresarial que más allá de la métrica financiera tradicional, y quien incorpora de una forma directa, las dimensiones sociales y ambientales, las cuales son fundamentales para una gestión adecuada de la sostenibilidad. Se encuentra articulada a tres pilares que están interconectado y se necesitan uno al otro entonces es lo que se encuentran: Profit, el cual se define como el beneficio económico, People a personas y Planet a planetas. El Pilar Profit se refiere al rendimiento económico de una empresa, la viabilidad financiera, la capacidad para generar ingresos y su rentabilidad, las cuales son necesarias para su supervivencia y crecimiento.

El Pilar people se encarga de evaluar el impacto de la empresa con sus colaboradores, si no las comunidades locales, la sociedad, asegurar que cada una de las federaciones realizadas contribuyen al bienestar y no generen expectativas negativas., Mientras que el pilar Planet mide el impacto ambiental de cada una de las operaciones de la empresa y abarca aspectos como el uso eficiente de los recursos naturales, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y la prevención de la contaminación y protección de la biodiversidad (Slaper, 2023).

Responsabilidad social corporativa

Según Carroll (2021), la responsabilidad social corporativa se define como un compromiso voluntario y ético que asumen todas las empresas. Este compromiso trasciende más que solo el cumplimiento de las leyes y las regulaciones actuales, ya que también implica una postura productiva de todas las organizaciones que contribuyan positivamente, el desarrollo sostenible de las comunidades y del medio ambiente. Según Fernández (2022), las iniciativas se manifiestan como una amplia gama de acciones, adoptar prácticas laborales, justas y seguras, fomentando el labio, diversidad y la inclusión en el lugar del trabajo, apoyando por medio de programas de voluntario corporativo y proyectos de desarrollo comunitario.

Desarrollo sostenible

Según Rockström (2021), este concepto se define como aquel que satisface las necesidades actuales, sin comprometer a las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Puesto que se reconoce la interdependencia intrínseca y que exista la necesidad de un equilibrio entre el progreso económico, proteger el medio ambiente natural promocionar la equidad social. Correa (2020), propone que el crecimiento económico no puede ser limitado, ni fijo a los recursos planetarios y sociales, sino que debe coexistir con la preservación de los sistemas naturales, garantizando justicia y bienestar para todos. Por lo que se busca un

equilibrio por medio de sus tres pilares fundamentales que están interconectado: el medio ambiente, la sociedad y la economía para mantener la prosperidad, la innovación y la eficiencia.

Criterios ESG

Según Brandl (2020), los criterios ESG son un conjunto de factores no financieros, de importante relevancia, que utilizan los inversores, analistas financieros para evaluar el desempeño y el perfil de riesgo de toda empresa, más allá de las métricas económicas tradicionales que se utilizan. Estos criterios están estructurados en tres dimensiones que se encuentra relacionada y que reflejan el compromiso de una organización con la sostenibilidad, la dimensión ambiental (E) la cual se refiere al impacto de las operaciones de una empresa en el medio ambiente natural.

Según Marín (2020), la dimensión social(S) es la que se encarga de evaluar cómo la empresa gestiona las relaciones con los empleados, clientes, proveedores y las comunidades donde se opera; esto incluye prácticas laborales justas, promocionar la diversidad, inclusión y equidad, el respeto a los derechos humanos y a la salud. Finalmente, la gobernanza (G) se relaciona con la estructura de liderazgo de una empresa, la ética empresarial, la transparencia, la composición y los derechos de todos los accionistas, para así mejorar su transparencia y el desempeño en todas las áreas.

Economía circular

Según (Webster, 2021), la economía circular es un modelo de producción sobre el consumo innovador que se regenera, y que se contrapone directamente al modelo económico lineal, existente, tomar-hacer-desechar. Este modelo se caracteriza por la industrialización y demuestra ser insostenible a largo plazo debido a la excesiva dependencia de los recursos y a la generación masiva de residuos y la contaminación. El punto principal es de mantener los productos, materiales y componentes en su máximo valor y utilidad durante el mayor tiempo

posible, emulando, ciclos naturales, donde no existe residuos y todo se reincorpora. Esto se logra mediante estrategias y principios de diseños desde que se crea el producto y mucho antes que se fabrique.

Cadena de suministros sostenible

Según (Castro, 2020), la cadena de suministro sostenible se trata de la aproximación integral y estratégica y la gestión de todas las etapas de la cadena de valor de un producto o servicio, algo más allá de la optimización tradicional que se enfoque en la eficiencia el costo de la velocidad. Según Mendoza (2020), este enfoque incorpora de manera activa los impactos ambientales, sociales y económicos durante todo el ciclo de vida de un producto, desde su origen hasta su fin, por lo que se abarca la extracción y el abastecimiento de materias primas, pasando así por el diseño del producto y los procesos de fabricación, el transporte y la logística, la distribución y la venta hasta el consumo, finalizando con el fin de la vida útil del producto, promoviendo así el reciclaje, la reutilización o la disposición responsable.

Análisis de ciclo de vida

Según Amaya (2020), es una metodología científica y sistemática que se encuentra estandarizada por las normas internacionales ISO 140 40 y 140 44 por la que se evalúa y cuantifica los impactos ambientales potencialmente asociados con las etapas que componen la existencia de un producto, servicio o proceso. Este análisis permite comprender el ciclo de vida completo de un viejo servicio, desde su extracción, hasta el procesamiento de las materias primas necesarias, pasando por su fabricación, el transporte hacia los puntos de uso o de venta, la adquisición por parte del consumidor y el mantenimiento requerido durante toda su vida útil, hasta el fin de la vida útil, donde se incluye el reciclaje, la reutilización, la recuperación energética y la disposición final.

Valor compartido

Según Porter (2020), este concepto representa la evolución y fundamental abordan la relación con la sociedad, una visión de responsabilidad social corporativa, actividad, periférica o de cumplimiento. En el valor compartido se habla de la profunda premisa que el éxito económico y la competitividad de una empresa no solo deben estar ligado a la salud y al proceso de las comunidades, sino también al entorno en los que se opera. Puesto que enfoque desafía la idea sobre la responsabilidad social al decir que es un mero costo, una distracción de búsqueda de beneficio o una obligación externa, ya que las empresas crean valores económicos de una manera en que se genera también un valor significativo para la sociedad para así así abordar las necesidades y desafíos sociales de una manera estratégica.

Materialidad

Según Sarián (2025), en el ámbito de la sostenibilidad empresarial y en la elaboración de informes, es un proceso analítico y estratégico muy importante que se utiliza para identificar y revisar temas económicos, ambientales y sociales que sean relevantes tanto para la empresa como para diversos grupos de interés. Se considera material no solo al tener un impacto sustancial en la capacidad de organización de crear, preservar el valor económico corto, medio y largo plazo, sino que también las actividades de la empresa tienen un impacto significativo sobre el medio ambiente o los marcos recientes como el concepto de doble materialidad integra ambas perspectivas. Este proceso implica una serie de pasos sistemáticos y rigurosos, donde encontramos un diálogo estructurado y continuo. Con todos los que forman parte, como lo son empleados, clientes, inversores, proveedores y comunidad en general, para así comprender las preocupaciones y expectativas.

Gobernanza corporativa

Según Sisa (2020), la gobernanza cooperativa es un sistema de principios, políticas, procedimientos y reglas, tanto internas como externas, por el cual se dirige una empresa se administra y se controla. Este sistema establece las relaciones y responsabilidades, tanto de la dirección ejecutiva, los administradores, los accionistas entre otros. Y su propósito primordial es garantizar la transparencia, una rendición de cuentas transparente, la integridad, responsabilidad en la gestión empresarial, protegiendo los intereses de todos los involucrados y permitiendo que se crea valor a largo plazo de manera sostenible. Tener una buena gobernanza, equilibrio a los intereses de la dirección y de los accionistas, con todos los grupos de interés asegurando que todas las decisiones que se tomen sean de forma ética e impacten de manera positiva de la empresa.

Licencia social para operar

Según Balza (2022), es un concepto en el ámbito de la sostenibilidad, el cual se refiere a la aceptación y la aprobación de las actividades de una empresa por parte de la comunidad local y de la sociedad en general va mucho más allá de cumplir requisitos legales y las regulaciones del gobierno ya que se basa en la confianza, credibilidad y la legitimidad con que una empresa realiza su práctica responsable, su transparencia y la contribución positiva al entorno y al ambiente en el que se opera, no es un documento o un permiso emitido por una autoridad, sino un acuerdo donde se gana y se mantiene un compromiso genuino con la ética, la protección ambiental, la buena gobernanza, el respeto por los derechos humanos la justicia y el desarrollo comunitario.

Inversión de impacto

Según (UNCTAD, 2020), esto se refiere a la realización en las inversiones de las empresas, los fondos y la organización, con intención de generar un impacto social, ambiental,

positivo y que se puede medir, junto con el retorno financiero. Este tipo de inversión es muy distinto a la filantropía, la cual no busca un retorno financiero y de la inversión tradicional, cuyo objetivo solo es el beneficio económico. Según Pesqueira (2023), esto se trata de buscar soluciones a desafíos globales y regionales, dirigiendo la capital hacia los sectores más relevantes, como los son la energía renovable, la agricultura sostenible, la salud, la educación, el acceso al servicio financiero, en comunidades que no son atendidas y el desarrollo de tecnología y promoción de igualdad de género.

Blanqueo ecológico

Según Rotman (2020), es una práctica de marketing engañosa en la que una empresa servicio o producto público, de una manera respetuosa, con medio ambiente o socialmente, responsable de lo que realmente es. Implica la difusión de información falsa, irrelevante, vaga o exagerada o no verificable sobre las credenciales sostenibilidad para mejorar de manera artificial, la imagen pública o la reputación de la cooperativa, sin tener un compromiso o medible con las prácticas sostenibles. Este año se manifiesta de distintas maneras, desde el uso de palabras ambiguas o significados concretos, como eco amigable verde o natural y con símbolos imágenes engañosas que señalan a la naturaleza para así obtener certificado falso, ignorando la información negativa relevante que pondría al descubierto las supuestas virtudes ecológicas de la empresa o el producto.

Resiliencia empresarial

Según Ortiz (2021), esta es la capacidad fundamental de una organización para prepararse participar, adaptarse o responder eficazmente a interrupciones como crisis o desafíos, inesperados o cambios adversos ya sean tanto de índole social, económica, ambiental o tecnológica. En el nuevo milenio, los riesgos son cada vez más frecuentes, interconectados y complejos, ya que se presentan pandemias, fenómenos climáticos o inestabilidad en la política

como también crisis de cadena de suministro ante un panorama tan incierto. La resiliencia se ha convertido en una cualidad estratégica muy necesaria para la supervivencia y el éxito a largo plazo de cualquier organización.

Innovación sostenible

Según (Cuevas, 2021), esto se refiere al desarrollo y la implementación de nuevos procesos, servicios o productos modelos de negocio, que no solo generen beneficios económicos para una empresa, sino que también reduzcan los impactos ambientales negativos o permiten crear un impacto social positivo para la comunidad. Según Chen (2024), hablamos de una eco innovación, la cual se centra principalmente en lo ambiental, sino que integra tres dimensiones de la sostenibilidad económica, ambiental y social. Desde esta fase temprana el diseño y la concepción, si implica un cambio en la forma de pensar, buscando repensar cómo hacer las cosas más eficientes utilizando los recursos, como por ejemplo menos energía, menos agua o menos materias primas, para así reducir la generación de residuos y la contaminación.

Gestión de Stakeholders

Según Aguinis (2022), es un pilar fundamental en la sostenibilidad empresarial en la actualidad. Este concepto se refiere a la identificación de todas las partes o individuos que tienen interés legítimo en las actividades de una empresa, que son afectadas por ella o que afectan a la empresa. Más allá de la identificación implica comprender, de manera profunda sus expectativas, preocupaciones e intereses y simplemente estrategias para construir y mantener relaciones beneficiosas para todos. En el cual se incluye una amplia gama de actores, desde los más obvios, empleados, clientes, accionistas y proveedores hasta los menos directos las comunidades, organizaciones, reguladores o medios de comunicación.

Reporte de sostenibilidad

Según Chatterji (2021), esto se refiere a la práctica por el cual una organización presenta de manera transparente y periódica su información sobre su desempeño e impacto en la dimensión ambiental, social y de gobernanza. Más allá de los informes tradicionales por medio de los reportes, se busca ofrecer una versión integral de valor Para los colaboradores y sociedad en general. No solo una obligación, sino también una estrategia crucial para la rendición de cuentas, la gestión de los riesgos no financieros, la identificación de oportunidades para mejorar y la construcción de confianza con clientes, inversores, empleados, reguladores y las comunidades.

Bonos verdes

Según Flaherty (2020), son aquellos que representan una categoría instrumento de deuda diseñada, específicamente para financiar proyecto con beneficios sociales y ambientales positivos. Es principalmente un préstamo que un inversor concede a un emisor que puede ser una empresa, un gobierno o una entidad con la garantía de que los fondos que se Recare se utilizarán exclusivamente para proyectos que contribuyan a la sostenibilidad. Entre los que encontramos Iniciativas de energía renovable, gestión sostenible, del agua y los residuos, eficiencia, energética, prevención y control de la contaminación, transporte, limpio, edificios verdes, etc. la credibilidad de estos bonos está respaldada por una evaluación externa que se verifica en la alineación de los proyectos y la sostenibilidad de los impactos.

Objetivos basados en la ciencia

Según Volz (2020), son metas de reducción de emisión de gases de invernaderos que una empresa se compromete a cumplir para ayudar a prevenir los impactos al cambio climático. A diferencia de los objetivos de reducción de emisiones, tanto arbitrarios como por deseo, estos objetivos están alineados con que la ciencia climática considera necesario Limitar el

calentamiento global con respecto a los niveles pre industriales. La formulación y el compromiso implican que una empresa cuantifique rigurosamente sus emisiones directas, energía comprada y a menudo la cadena de valor, para así establecer metas ambiciosas y que, a largo plazo sean consistentes con las vías de carbonización dictada por la ciencia.

Según González (2022), para las empresas actuales estos objetivos ofrecen un marco claro para la acción climática que más allá de intenciones, sino más bien de enfocarse en reducciones verificables. Adoptar estos objetivos no solo mejora la reputación y la relación con los inversores, sino que también genera eficiencia operativa significativa, permitiendo innovar un producto y procesos y fortalecer la resiliencia del negocio frente a la futura regulación climática y los riesgos físicos asociados al cambio climático. Además, por medio de estas acciones permiten tener una cultura más corporativa para así atraer talento alineado con valores de sostenibilidad, anticipando normas que reduzcan la incertidumbre y los costos de adaptación a largo plazo para integrar la sostenibilidad en las estrategias del negocio.

Economía regenerativa

Según Díaz (2024), va más allá que la sostenibilidad y la economía circular. Por el que se proponen sistemas donde no solo se agotan los recursos y se restauran y regeneran, siendo así que dejan al planeta y a las sociedades en un mejor estado de cómo las encontraron. La misma que se basa en principios de diseño que permite que los ecosistemas crezcan y las comunidades se fortalezcan, buscando que el impacto provocado sea positivo en su totalidad. Además, representa la frontera de la sostenibilidad donde las empresas buscan contribuir de manera significativa con la salud del planeta, sin minimizar los daños presentes.

Capitalismo

Según Lago (2021), es un modelo económico donde las empresas no solo se preocupan por los intereses de sus accionistas, sino que también consideran equilibran las necesidades de

todos los que forman parte, como son empleados, clientes, proveedores, comunidades, medioambiente. Su objetivo es que el valor a largo plazo se muestre por todas partes, reconociendo que el éxito empresarial está vinculado con el bienestar de la sociedad y el planeta, puesto que contrapone el capitalismo de los accionistas tradicional, y se fomenta una visión más holística y responsable en el propósito empresarial actual.

Cero comisiones

Según Rodríguez (2023), uno de los objetivos adoptados por las empresas y países es equilibrar la cantidad de gases de efecto invernaderos que se liberan desde la atmósfera con la cantidad eliminada, lo dan así que la huella de carbono neta cero se aplique por lo que se implica reducir las omisiones y compensarlas restantes, mediante la eliminación del carbono o la compra de créditos verificados. Por lo que es social impulsar la descarbonización en las economías para fomentar la innovación en tecnologías limpias y prácticas de captura de carbono.

Finanzas sostenibles

Según González (2023), es la integración de factores ambientales sociales y de gobernanza al tomar decisiones de inversión y financiación. Por el cual se buscan canalizar el capital y las actividades económicas, por las cuales se contribuye al desarrollo sostenible, y así garantizar la rentabilidad, incluyendo bonos verdes, préstamos, vinculados a la sostenibilidad y fondos de inversión. Se denomina como el motor financiero que permite la transición a la economía más sostenible para movilizar el capital necesario en proyectos y empresas con impacto positivo.

Biomimesis

Según Ibrahim (2023), es una disciplina y un enfoque el diseño que busca soluciones innovadoras a los desafíos humanos por el que se imitan patrones y estrategias que la naturaleza

desarrolla a lo largo de millones de años de evolución, por lo que se aplica el diseño de productos y políticas que son realmente eficientes, resistentes y sostenibles. Por lo que se ofrece un camino radical y diferente para la innovación sostenible, para aprender los sistemas biológicos y crear soluciones que funcionen con y no en contra de la naturaleza.

Justicia climática

Según Reátiga (2022), el cambio climático afecta de manera desproporcionada a las comunidades más marginadas y vulnerables a pesar de que a menudo son las que menos contribuyen con él. Teniendo dejaciones climáticas por las que se abordan desigualdades históricas y actuales, para así promover la equidad en la distribución de los impactos y obtener beneficios de la acción climática. Mostrándose como un lente crítico que asegure las estrategias de sostenibilidad corporativas y generales, no solo efectivamente en el ambiente, sino que también socialmente equitativas y justas para todas las personas.

Justicia ambiental

Según Moreno (2020), es un movimiento y un campo de estudio donde se reconoce y se busca remediar el hecho de que las comunidades marginadas a menudo poblaciones de color o de bajos ingresos, son desproporcionadamente afectadas por los impactos de la contaminación y la degradación ambiental punto por lo cual no solo se trata de una distribución equitativa de los riesgos ambientales sino más bien el acceso equitativo a los beneficios ambientales y la participación significativa de las comunidades en los procesos de la toma de decisiones ambientales que les pueden afectar. Por lo que se busca corregir las injusticias históricas y sistemáticas que llevan estas problemáticas por lo que es fundamental que para que exista una sostenibilidad genuina ya que si una estrategia no se aborda por medio de las desigualdades sociales no puede ser sostenible.

Bonos vinculados a la sostenibilidad

Según Rodríguez (2022), son Finanzas sostenibles qué vinculan directamente el costo de una financiación de la empresa con el rendimiento en materia de sostenibilidad el punto a diferencia de los bonos verdes que financian proyectos específicamente verdes esto es bonos se usan para fines corporativos generales pero incluyen cláusulas que ajustan la tasa de interés por si el emisor no logra cumplir con los objetivos de rendimiento de la sostenibilidad punto esto incentiva que las personas cumplen sus metas de sostenibilidad al vincularla directamente al costo de su capital fomentando un compromiso con la sostenibilidad a nivel estratégico y corporativo no solo a nivel de proyecto.

Objetivos

General

- ✓ Investigar la sostenibilidad empresarial, con el fin de comprender su evolución y su impacto en la viabilidad y competitividad en las organizaciones del nuevo milenio.

Especificos

- ✓ Analizar los distintos marcos y conceptos que fundamentan la sostenibilidad empresarial por medio de una encuesta dirigida hacia los emprendedores del Cantón Babahoyo.
- ✓ Identificar estrategias y herramientas que las empresas utilizan para integrar la sostenibilidad por medio de una ficha de observación que permita indagar en sus modelos del negocio.
- ✓ Evaluar como la adopción de principios de sostenibilidad influye en la competitividad, reputación y permanencia de las empresas.

METODOLOGÍA

Método

Sistematización crítica

Es necesario la realización de una revisión crítica a partir de la experiencia por lo que se requiere aplicar una encuesta para así identificar la percepción sobre el nivel de implementación y los principios de sostenibilidad en el contexto actual. Por medio de estas respuestas se busca contrastar la teoría sobre la realidad práctica para facilitar la determinación de brechas y desafíos en la adopción de prácticas y así fundamentar recomendaciones estratégicas para fortalecer la sostenibilidad y el entorno de las empresas en el nuevo milenio.

Técnicas

Encuesta: Se aplicaron cuestionarios a los emprendedores de la parroquia Isla de Bejucal, los cuales se estructuraron con preguntas cerradas con el fin de conocer las opiniones de gente capacitada en la sostenibilidad de empresas.

Observación: Se puso en práctica un método estructurado en el que se elaboraría métricas para la observación tanto interior como exteriormente con todo lo relacionado al negocio.

Instrumentos

Cuestionarios: El cuestionario estaba compuesto de un total de 10 preguntas con el objetivo que los encuestados presenten sus opiniones respecto a la sostenibilidad actual aplicada por las empresas.

Ficha de observación: Se utilizó una ficha de observación que consto de algunos puntos clave para determinar los modelos de negocios en las empresas y su sostenibilidad.

Población

La población considerada en el reporte científico son los emprendedores pertenecientes a la parroquia Isla de Bejucal del Cantón Baba que en su totalidad es un número actual de 85 personas, quienes tienen unidades de negocio dentro de dicha localidad.

Muestra

Donde:

$$Z= 1,96$$

$$P= 0,50$$

$$Q= 0,50$$

$$N= 85$$

$$E= 0.09.97$$

$$n= \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$
$$n= \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 85}{0.5^2 (85 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

Total: 46 personas

RESULTADOS

Resultados de la encuesta realizada a los emprendedores de la parroquia Isla de Bejucal del Cantón Baba

Tabla 1
Sostenibilidad empresarial dentro de su organización

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Cumplimiento de normativas ambientales y sociales	10	21%
Generación de ganancias económicas, sociales y ambientales	12	26%
Estrategia de marketing para mejorar la imagen.	15	32%
Integración de factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en la toma de decisiones.	10	21%
Total	46	100%

Nota: La tabla muestra la definición de la sostenibilidad presente en la empresa y el contexto dentro de su organización.

Tabla 2
Implementación de iniciativas de responsabilidad social corporativa

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Sí, de forma activa y estratégica.	25	54%
Sí, pero de manera limitada o reactiva.	0	0%
No, no hay iniciativas de RSC.	0	0%
No estoy seguro/a o no tengo conocimiento.	21	46%
Total	46	100%

Nota: Se muestra los resultados de una encuesta sobre la implementación de iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) dentro de la organización.

Tabla 3
Influencia de las prácticas sostenibles en la empresa

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Ha mejorado significativamente la reputación.	12	26%
Ha tenido un impacto positivo moderado.	12	26%
No ha habido un impacto discernible.	10	22%
Ha generado un impacto negativo o neutro.	12	26%
Total	46	100%

Nota: Muestra los resultados de una encuesta sobre la influencia de la adopción de prácticas sostenibles en la empresa.

Tabla 4
Importancia de la gestión de la cadena de suministro sostenible

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Extremadamente importante, es una prioridad clave.	25	54%
Muy importante, se están haciendo esfuerzos.	12	26%
Algo importante, pero no es una prioridad principal.	9	20%
No es importante o no se considera.	0	0%
Total	96	100%

Nota: La tabla muestra los resultados de una encuesta sobre la importancia de la gestión de la cadena de suministro sostenible en la organización.

Tabla 5***Marco o indicador formal en la empresa***

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Sí, utilizamos un marco reconocido y publicamos informes.	10	22%
Sí, utilizamos algunos indicadores internos, pero no un marco formal.	24	52%
No, no medimos el desempeño en sostenibilidad de esa manera.	10	22%
No estoy seguro/a o no tengo conocimiento.	2	4%
Total	46	100%

Nota: La tabla muestra los resultados de una encuesta sobre si existe un marco o indicador formal para medir el desempeño de sostenibilidad.

Tabla 6***Nivel de integración de los principios de sostenibilidad***

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente integrados en todas las decisiones.	8	17%
Alto, se consideran en la mayoría de las decisiones importantes.	18	39%
Moderado, se consideran ocasionalmente.	10	22%
Bajo o nulo, no se integran activamente.	10	22%
Total	46	100%

Nota: La tabla muestra los resultados de una encuesta sobre el nivel de integración de los principios de sostenibilidad en la toma de decisiones de la empresa.

Tabla 7***Presión por parte de los consumidores***

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Sí, la presión ha aumentado considerablemente.	28	50%
Sí, ha habido un ligero aumento en la presión.	12	21%
No, la presión se mantiene igual o ha disminuido.	10	18%
No estoy seguro/a o no lo he percibido.	6	11%
Total	46	100%

Nota: Muestra los resultados de una encuesta sobre si se ha percibido un aumento en la presión por parte de los consumidores para que la empresa sea más sostenible.

Tabla 8***Principal desafío al implementar sostenibilidad***

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Altos costos de implementación o inversión inicial.	15	33%
Falta de conocimiento o experiencia interna.	7	15%
Resistencia al cambio dentro de la organización.	13	28%
Ausencia de una regulación clara o incentivos externos.	11	24%
Total	46	100%

Nota: Nos muestra los resultados de la sobre el principal desafío que enfrenta la empresa para implementar prácticas más sostenibles.

Tabla 9***Sostenibilidad empresarial puede generar nuevas fuentes de negocios***

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente sí, es una fuente de innovación y diferenciación.	40	87%
Probablemente sí, hay algunas oportunidades.	6	13%
Poco probable, no veo muchas oportunidades claras.	0	0%
No, no genera nuevas oportunidades.	0	0%
Total	46	100%

Nota: Muestra los resultados de una encuesta sobre si la sostenibilidad empresarial puede generar nuevas oportunidades de negocios dentro de la organización.

Tabla 10***Capacidad de su empresa para alcanzar sus objetivos***

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy optimista, tenemos un plan sólido y compromiso.	20	44%
Optimista, con desafíos pero con posibilidades de éxito.	20	43%
Poco optimista, los desafíos son significativos.	6	13%
Nada optimista, es una meta difícil de alcanzar.	0	0%
Total	46	100%

Nota: Muestra que tan optimista es sobre la capacidad de su empresa para alcanzar sus objetivos de sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 11

Estrategias para la integración de la sostenibilidad

ASPECTO	DESCRIPCION	ANÁLISIS
Innovación sostenible	La empresa integra la sostenibilidad desarrollando productos o procesos con menor impacto ambiental.	Esto le permite diferenciarse en el mercado y reducir su dependencia de recursos limitados.
Economía Circular	Las empresas adoptan un modelo de economía circular para reutilizar y reciclar productos y materiales.	Esto reduce los residuos y mejora la eficiencia en el uso de los recursos.
Suministro Sostenible	Se consideran los impactos ambientales y sociales en toda la cadena de valor.	Este enfoque mitiga riesgos de reputación y fomenta una red de proveedores más ética y responsable.
Criterios ESG	Las empresas utilizan criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG) para evaluar su desempeño.	Esto demuestra un compromiso genuino con la sostenibilidad, más allá de los resultados financieros.
Reportes de Sostenibilidad	La empresa pública informes transparentes sobre su desempeño en sostenibilidad.	Estos reportes estandarizados aumentan la confianza de los grupos de interés y facilitan la medición del progreso.

Nota: La tabla permite identificar estrategias y herramientas para la integración de la sostenibilidad.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La mayoría de los emprendedores que han sido encuestados, perciben que la sostenibilidad es una estrategia de marketing para mejorar la imagen de su marca o como una forma de generar ganancias económicas, sociales y ambientales. Esto indica que si bien hay un reconocimiento de los beneficios integrales en la sostenibilidad, una parte significativa de los negocios, la ve como una herramienta para su reputación. Por lo que este enfoque sugiere que la sostenibilidad no está completamente integrada como un pilar fundamental en las organizaciones, sino que más veces se utiliza para fines más superficiales. A pesar de esto se reconoce que la sostenibilidad va más allá de la rentabilidad económica, ya que integra dimensiones sociales y ambientales, cruciales para la viabilidad y permanencia.

Más de la mitad de los emprendedores, afirma que el implementar activamente iniciativas de responsabilidad social corporativa de forma estratégica. Sin embargo, un grupo considerable no está seguro no tiene conocimiento. Su empresa tiene este tipo de iniciativa. Este hallazgo sugiere que existe una brecha de comunicación interna, donde el compromiso de la empresa no siempre está traducido a un conocimiento generalizado entre los colaboradores. A pesar de la falta del conocimiento, la RSC se define como un compromiso voluntario y ético que asume las empresas para contribuir positivamente al desarrollo de las comunidades y el medio ambiente, ya que estas manifiestan una amplia gama de acciones, como la adopción de prácticas laborales justas y el apoyo programas de voluntariado, por lo que es un pilar fundamental en la sostenibilidad empresarial actual.

Los resultados sobre el impacto de las prácticas sostenibles son muy variados, ya que el 26 % de los encuestados reporta que ha mejorado su reputación significativamente y un 26 % que ha tenido un impacto positivo moderado. Sin embargo, la misma cantidad de emprendedores menciona que se ha generado un impacto negativo. Este resultado muestra que la adopción de la sostenibilidad no siempre garantiza obtener un impacto positivo inmediato y entendible para todos. Percibir estos resultados puede depender de varios factores, con el tipo de industria o la madurez de las iniciativas y la fórmula en que las prácticas son comunicadas a los grupos de interés. La actuación esta realidad asegura la supervivencia de la empresa y permite obtener oportunidades en el mercado con una competitividad mayor a largo plazo.

La mayoría de los emprendedores encuestados considera que la gestión de la cadena de suministro sostenible es extremadamente importante o muy importante. Esto subraya una alta conciencia sobre el papel crucial de la cadena de valor en la sostenibilidad empresarial. Por medio de este enfoque vemos que la sostenibilidad abarca el ciclo de vida de completo de un producto, desde la extracción de materias primas hasta su disposición final. Una cadena de

suministro sostenible es una aproximación estratégica que va mucho más allá de la optimización tradicional que se enfoca en la eficiencia del costo. Además, por medio de este enfoque incorporamos activamente los impactos ambientales, económicos y sociales durante todo el ciclo de vida de un producto.

Dentro del Marco indicador Formal de la empresa vemos que si bien algunos utilizan indicadores internos no tienen un Marco Formal reconocido para medir el desempeño en sostenibilidad. Eso sugiere que, a pesar de esfuerzos por evaluar el impacto, tener falta de estandarización en la medición, dificulta la verificación y comparación de estos resultados. Tener una ausencia en el Marco Formal, limita la transparencia y la credibilidad de los esfuerzos de sostenibilidad en las empresas, lo que a su vez podría afectar a la reputación y la confianza de los grupos de interés. Elaborar informes de sostenibilidad que presenten información sobre desempeño ambiental, social y de gobernanza es una estrategia crucial para la rendición de cuentas y gestión de riesgos.

Integrar principios de sostenibilidad en la toma de decisiones es un desafío, mientras que un 39 % de los encuestados considera que los principios son considerados en la mayoría de decisiones importantes, un porcentaje similar indica que cada integración es moderada, baja o nula. Esos resultados sugieren que, aunque existe la consciencia sobre la importancia de la sostenibilidad, se presenta una barrera para que estos principios se conviertan en una parte fundamental de la cultura organizacional y en la visión estratégica de todas las empresas. La sostenibilidad empresarial implica integrar de manera profunda, estos principios económicos, ecológicos y sociales en todo el tiempo del negocio por lo que se requiere liderazgo, capacidad y transparencia equilibrando los beneficios económicos a nivel social.

La mitad de los encuestados ha percibido un aumento considerable en la presión recibida por parte de los consumidores para que sean sostenibles. Esto nos demuestra que los

consumidores conscientes son motor clave para el cambio y la presión en el mercado obliga a las empresas adoptar prácticas más transparentes y responsables, manteniendo su licencia social para operar y su reputación. La otra mitad de los encuestados, sin embargo, no ha experimentado un cambio significativo en la presión o no lo ha anotado. La licencia para operar es la aceptación y aprobación de las actividades de una empresa por parte de la comunidad local y esto se basa en la confianza, credibilidad y legitimidad de las prácticas empresariales responsables.

El principal desafío que los emprendedores enfrentan es que, al implementar la sostenibilidad tienen altos costos de implementación o de inversión inicial. La resistencia, al cambio, dentro de una organización es el segundo desafío más grande. Estos resultados muestran que, a pesar de la buena voluntad, las barreras financieras y culturales siguen siendo un impedimento para adoptar de manera masiva las prácticas sostenibles, lo que resalta la necesidad incentiva y de una sesión de cambios efectiva. Para las empresas del milenio actual, la sostenibilidad es algo Estratégico que afecta la innovación y la gestión de los riesgos. Adoptar y gestionar la sostenibilidad requiere mantener una licencia social para operar y construir una reputación sólida para atraer inversión segura y asegurar una ventaja competitiva.

La mayoría de los emprendedores cree que la sostenibilidad empresarial genera nuevas fuentes de negocio, viendo la comuna, fuente de innovación y diferenciación. Esto demuestra que la sostenibilidad no se percibe solo como un costo o una obligación, sino que más bien es una ventaja competitiva y un catalizador para innovar productos y modelos de negocio. Este hallazgo es consistente con la teoría en que adaptación de la realidad sostenible ya que no solo permite asegurar supervivencia, sino que también oportunidades en el mercado. Innovar de manera sostenible es el desarrollo de nuevos procesos, servicios o productos para generar beneficios económicos y reducir los impactos ambientales negativos.

Los emprendedores encuestados muestran un alto grado de optimismo sobre la capacidad para alcanzar sus objetivos de sostenibilidad a largo plazo. Gran mayoría de los encuestados se considera muy optimista. Este optimismo no refleja una mentalidad productiva y de un compromiso genuino, lo cual es esencial para la resiliencia empresarial en un entorno, cada vez más difícil. La resiliencia permite a una organización adaptarse y responder eficazmente las interrupciones, crisis y cambios adversos por lo que se ha convertido en una cualidad estratégica para la supervivencia y el éxito a largo plazo.

Se ha podido observar que las empresas integran la innovación sostenible al utilizar fibras recicladas en la producción de sus productos textiles. Esta estrategia les permite diferenciarse en el mercado cada vez más consistente para así atraer clientes, los cuales valoran el compromiso ambiental y al mismo tiempo, el uso de materiales reciclados, reduciendo su dependencia a materias primas, lo que demuestra una ventaja competitiva y una sesión eficientemente de los recursos. Esta práctica va allá de un simple ajuste de procesos, sino que más bien representa un replanteamiento de las líneas de producción alineándolas con los principios de sostenibilidad. El resultado es un producto que no solo satisface al cliente, sino que también provoca un impacto positivo en el medioambiente, generando doble valor.

Un modelo de economía circular existe en la mayoría de las empresas, ya que llevan un programa de devolución de productos usados para el posterior reciclaje y reutilización. Esto es un claro ejemplo de cómo la empresa cierra el ciclo de vida de un producto evitando que los materiales terminen en alcantarillas. Al implementar estos programas, las empresas no solo minimizan los residuos, sino que también se fortalece la lealtad del cliente, al involucrarlo, de manera activa en el proceso de sostenibilidad, teniendo un compromiso con la creación de un sistema más reciente y menos dependiente de los recursos finitos, asegurando su viabilidad a largo plazo y mejorando la imagen de su marca.

Las empresas consideran que la sostenibilidad permite trabajar con proveedores que tienen certificaciones de comercio justo y utilizar transporte de emisiones. Esto es crucial, ya que el impacto al ambiente se obtiene más allá de sus propias operaciones. Por lo que se mitiga riesgo de reputación y se aseguran prácticas éticas construyendo una red de colaboradores más responsables. No solo demostrar un compromiso integral con la sostenibilidad, sino que también mejorando la transparencia y la confianza con todos los grupos de interés. La gestión de la cadena de suministro sostenible es un diferenciador competitivo crucial, puesto que los consumidores y los inversores existen cada vez más visibilidad y responsabilidad en todas las etapas del proceso de producción.

Dentro de la ficha observación se encuentra que las empresas utilizan los criterios ambientales, social y de gobernanza para evaluar el desempeño, lo cual indica que se mide el éxito más allá de los resultados financieros. Este enfoque es un hallazgo importante, ya que se muestra el compromiso genuino que resulta atractivo para los inversores y los grupos de interés, quienes buscan organizaciones con un perfil de riesgo más bajo y una gestión más responsable. Al consultar métricas como el consumo de energía y la satisfacción, la empresa identifica riesgos y oportunidades no financieros, los cuales permiten tomar mejores decisiones y que sean estratégicas para beneficiar a la empresa y a la sociedad.

Las empresas, según la ficha observación reportan de manera anual la sostenibilidad, siguiendo un estándar predeterminado, lo cual es una práctica de muchos años hasta atrás. Esta transparencia es el resultado importante donde se demuestra un enfoque sistemático para medir y comunicar el desempeño de la sostenibilidad. La publicación de este informe no solo permite rendir cuentas, sino que también a la empresa identificar áreas de mejores para construir la confianza con los clientes inversores y reguladores.

Este análisis muestra que las empresas reconocen la importancia de la sostenibilidad, si bien se ha podido notar que la mayoría implementa estrategias como la innovación sostenible y la economía circular, persisten, desafíos como altos, costos y resistencia al cambio. A pesar de esta barrera, existe un consenso general en que la sostenibilidad genera nuevas oportunidades de negocio, mejor la reputación y fortalece las empresas a largo plazo, lo cual refleja un grado considerable de optimismo por parte de todos los emprendedores.

CONCLUSIONES

La percepción variada, la ausencia de marcos formales y la falta de estandarización son problemas claves que afectan a la sostenibilidad empresarial, puesto que se debilita el compromiso genuino de las empresas y se presenta la falta de estandarización para medir el desempeño limitando la transparencia y la capacidad de rendición de cuentas erosionando en la credibilidad de los esfuerzos de las empresas ante los grupos de interés.

La falta de un plan estructurado, los altos costos de inversión y la resistencia al cambio son problemas que afectan la integración de la sostenibilidad empresarial, ya que se limita a crear experiencias personalizadas, debilitando el vínculo emocional con los clientes. Además, se presentan barreras significativas que impiden una adopción de las estrategias sostenibles, ocasionando que las empresas identifiquen estrategias y herramientas que no logren implementarlas de manera efectiva.

La desconexión entre la intención y el resultado, la dificultad para una integración profunda y la discrepancia entre la conciencia y la acción son problemas que afectan la influencia de la sostenibilidad, puesto que se genera ventajas competitivas que no siempre se traducen en un impacto positivo tangible, por lo que existe la dificultad de integrar profundamente los principios de sostenibilidad en la cultura organizacional afectando de manera directa a la capacidad de las empresas para mejorar su reputación y asegurar su

permanencia. Esto impide que las empresas capitalicen todo su potencial de sostenibilidad, lo que se traduce en pérdida de oportunidades y una menor competitividad a largo plazo.

RECOMENDACIONES

Profundizar en el concepto de sostenibilidad más allá de una estrategia de marketing o una simple generación de ganancias. Es fundamental que se adopte un Marco Formal y estandarizado para medir el desempeño, esto no solo unificar la comprensión del concepto, sino que también mejorará la transparencia y credibilidad ante los esfuerzos relacionados con todos los grupos de interés, permitiendo una rendición de cuentas más efectiva y verificable para así asegurar la viabilidad y competitividad de las empresas a largo plazo,

Iniciar con proyecto pilotos de bajo costo enfocados en eficiencia energética o en la reducción de residuos. Además, es necesario la implementación de programas de gestión de cambios que involucren al personal para así superar la resistencia interna. Adoptando herramientas como el análisis del ciclo de vida, el cual permitirá identificar los puntos críticos en la cadena de valor y priorizar acciones sostenibles más efectivas, logrando así una Estabilidad más coherente y exitosa. Esto no solo permitirá optimizar recursos sino que también fortalecerá la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios los mercados y los desafíos que se presenten.

Integrar sostenibilidad en la estrategia del negocio, en lugar de ver la comuna iniciativa separada. Es importante comunicar de manera transparente los resultados obtenidos por medio del reporte sobre la sostenibilidad, mostrando los datos concretos sobre prácticas sostenibles, las cuales mejoran la reputación y generan ventajas competitivas no solo fortalecerá la conexión emocional con los clientes, sino que también asegurará la permanencia y fidelidad sobre la empresa a largo plazo. Consolidando su posición en el mercado y atrayendo inversionistas los cuales buscan empresas con un propósito definido.

PARTE III:

ÉTICA Y TRANSPARENCIA,

TENDENCIAS FUNDAMENTALES

DE LA

GESTIÓN EMPRESARIAL DEL NUEVO SIGLO



ÉTICA
COMO PRINCIPIO
DE DECISIÓN



TRANSPARENCIA
QUE GENERA
CONFIANZA



RESPONSABILIDAD
FRENTA A LA SOCIEDAD
Y EL ENTORNO



INTEGRIDAD
EN CADA PROCESO
Y DECISIÓN



RENDICIÓN
DE CUENTAS
Y GESTIÓN CLARA



SOSTENIBILIDAD
Y VALOR A
LARGO PLAZO



EMPRESAS ÍNTEGRAS, DECISIONES TRANSPARENTES, FUTURO SOSTENIBLE.

PARTE III:

ÉTICA Y TRANSPARENCIA, TENDENCIAS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL NUEVO SIGLO

RESUMEN

El reporte científico tiene como tema central la ética y transparencia, con el objetivo de evaluar el grado de integración de estos principios en las operaciones y la cultura de las cooperativas ubicadas en la ciudad de Babahoyo, identificando la coherencia entre sus declaraciones y sus prácticas, por lo cual se aplicó una encuesta hacia 50 colaboradores representantes de cada una de estas entidades determinados por el valor de la muestra, para así medir la percepción de los empleados sobre el compromiso de estas organizaciones, aplicando también un análisis Foda que permita identificar distintos factores que influyen en la transparencia de los reportes y sus determinantes.

Los resultados de este análisis revelan una alta percepción positiva por parte de los colaboradores, lo cual indica que las políticas internas y los valores corporativos están alineados con la visión de los empleados, esto es una fortaleza significativa para las organizaciones, ya que se traduce en una mayor lealtad, compromiso y estabilidad. No obstante, en el estudio se encontró debilidades críticas en la gestión y la falta de comunicación entre distintos temas, estas deficiencias constituyen amenazas que podrían afectar la reputación y capacidad de las empresas para tener capital y talento.

En conclusión, se ha podido confirmar que, aunque las cooperativas cuentan con una base sólida, transforman sus debilidades en oportunidades estratégicas, por lo cual se presenta el enfoque proactivo que utiliza la ética, no como un requisito, sino como un pilar estratégico del negocio. Dentro de las recomendaciones principales, encontramos el fortalecer la comunicación interna, mejorar la confianza y adoptar un marco de sostenibilidad

implementando estas acciones y así las organizaciones consolidarían su liderazgo asegurando su éxito en el mercado de manera responsable y transparente.

PALABRAS CLAVES: Cooperativas, transparencia, ética, políticas, negocio, oportunidades.

ABSTRACT

This scientific report focuses on ethics and transparency, aiming to evaluate the degree of integration of these principles into the operations and culture of cooperatives located in the city of Babahoyo. It identifies the consistency between their statements and practices. To this end, a survey was administered to 50 employees representing each of these entities, selected based on the sample size, to measure employee perceptions of the organizations' commitment. A SWOT analysis was also conducted to identify various factors influencing the transparency of reports and their determinants. The results of this analysis reveal a high level of positive perception among employees, indicating that internal policies and corporate values are aligned with the employees' vision. This is a significant strength for the organizations, as it translates into greater loyalty, commitment, and stability. However, the study also identified critical weaknesses in management and a lack of communication across various issues. These deficiencies constitute threats that could affect the companies' reputation and their ability to attract capital and talent. In conclusion, it has been confirmed that, although cooperatives have a solid foundation, they transform their weaknesses into strategic opportunities. Therefore, a proactive approach is presented that uses ethics not as a requirement, but as a strategic pillar of the business. Among the main recommendations are strengthening internal communication, improving trust, and adopting a sustainability framework. By implementing these actions, organizations would consolidate their leadership, ensuring their success in the market in a responsible and transparent manner.

KEYWORDS: Cooperatives, transparency, ethics, policies, business, opportunities.

INTRODUCCIÓN

Ética empresarial

Según Cardona (2020), esto se refiere al conjunto de principios y valores que guían al comportamiento de una organización y los miembros pertenecientes a ellas. Más allá de la legalidad estos fundamentos buscan establecer un marco moral, el cual oriente las decisiones y acciones hacia lo que se considera correcto beneficioso y justo para la empresa y la sociedad, estos principios se basan en los derechos humanos, la moralidad, la justicia social y la responsabilidad buscando evitar prácticas que perjudican a los empleados, clientes, proveedores, el medio ambiente o la comunidad en general.

Actualmente se redefinido a la importancia de tu fundamento convirtiéndolo en un pilar estratégico en la gestión, ya que no es suficiente con el cumplir la ley, puesto que los consumidores inversionistas y la sociedad en general, exigen que las empresas operen de manera transparente y con un propósito claro. Una cultura organizacional que promueve la ética, impulsa la lealtad de los empleados fortaleciendo la reputación de su marca con los clientes que se identifiquen con sus valores en un mundo que se encuentra conectado, por lo que la ética empresarial se ha convertido en una ventaja competitiva, ya que las fallas morales, la falta de transparencia tienen consecuencias devastadoras para una empresa en cuestión de tiempo (Giner, 2021).

Transparencia organizacional

Según Rincón (2020), esta se define como la práctica de una empresa al divulgar, información de manera abierta, honesta y accesible a todos sus colaboradores, esta abarca desde datos financieros hasta las políticas internas prácticas de sostenibilidad y el desempeño ético. La transparencia no solo se trata de revelar lo positivo, si no también ser sincero, con los desafíos y errores. Subjetivo es construir un clima de confianza, reduciendo la simetría de

información entre la gerencia y el interés como empleados, clientes inversores y reguladores, en un mundo donde la información fluya libremente el ser transparente es un factor crítico para la reputación y la credibilidad de una organización.

La transferencia se ha convertido en una tendencia fundamental, debido a que existe una exigencia mayor al rendir cuentas por parte de la sociedad. Las tecnologías digitales y las redes sociales muestran a los consumidores empleados como investigar y exponer fácilmente las malas prácticas. Por lo tanto, una cultura de transparencia, no solo es una opción viable, sino una necesidad estratégica para la supervivencia empresarial. La falta de transparencia provoca confianza, escándalo de corrupción y una pérdida significativa del valor de la marca (Orozco, 2020).

Liderazgo ético

Según Salgado (2023), es un estilo de dirección, el cual se centra en la moralidad y la integridad. Un líder ético guía al equipo no solo a lograr metas, sino que también hacia la toma de decisiones que reflejen valores de honestidad, respeto, justicia y responsabilidad. Esto implica en ser un modelo a seguir comunicando de manera clara la importancia de la ética y asegurando que las políticas y prácticas en la organización estén alineadas con estos principios. Los líderes éticos fomentan una cultura de confianza. Los empleados puedan expresar sus opiniones, admitir sus errores y actuar de manera responsable.

Esto es fundamental para la credibilidad y sostenibilidad de una empresa, puesto que en un entorno empresarial cada vez más escrutados los líderes que actúan de manera íntegra, son capaces de inspirar lealtad, mejorar la moral de los empleados y fortalecer la reputación de la organización. Por lo contrario, tener una falta de liderazgo ético puede llevar escándalos, pérdida de confianza y un impacto negativo en el desempeño de la finanza. Por ello

promocionaron liderazgo ético. No es solo un imperativo moral, sino también una necesidad estratégica para toda la organización que aspira prosperar en el siglo actual (Esade, 2025).

Responsabilidad social empresarial

Según Jara (2020), es el compromiso voluntario de una empresa para contribuir al desarrollo social, económico y ambiental. Va más allá del cumplir leyes y se entienden las operaciones diarias y las tomas de decisiones e interacciones con todos los grupos de interés. Es una acción aislada y un enfoque estratégico que busca generar un impacto positivo y sostenible en la sociedad al tiempo de contribuye a los objetivos de un negocio. Una empresa responsable no solo busca maximizar su ganancia, sino que también se preocupa por el bienestar de su entorno y la ética de sus prácticas comerciales.

Esto se ha vuelto un factor determinante para la competitividad y la reputación de las empresas. Los consumidores, especialmente en las nuevas generaciones prefieren apoyar marcas que demuestran un compromiso en mininos con las causas sociales y ambientales. La implementación de prácticas no solo mejora la imagen de una empresa, sino que también genera beneficios a largo plazo, como el atraer talento, la lealtad del cliente y la reducción de los riesgos. Por lo tanto, este modelo ha pasado de ser una actividad opcional, hacer parte integral de la estrategia empresarial Importante para el éxito sostenible en el mercado global (Salazar S. R.-M., 2021).

Gobierno corporativo

Según Mejía (2020), se refiere al sistema de principios, políticas y procesos por medio, los cuales una empresa es dirigida y controlada. Su objetivo es equilibrar los intereses de todos los colaboradores, incluyendo accionistas, gerencias, proveedores, clientes, financieras, el gobierno y la comunidad. Un buen gobierno corporativo permitirá mantener la transparencia, la rendición de cuentas, la responsabilidad y la equidad. Eso incluye una estructura de la junta

directiva y la relación entre la gerencia y los accionistas manteniendo las políticas de compensación ejecutiva y la divulgación de información financiera y no financiera. Este es fundamental para la credibilidad y el éxito a largo plazo de una organización, ya que se promueve a la toma de decisiones estratégicas.

A lo largo de los últimos años, el gobierno corporativo ha evolucionado para responder a las crecientes demandas de los mercados globales y a la sociedad. Los escándalos financieros y la crisis económica ha manifestado la necesidad de una gobernanza más robusta irresponsable. Esto da como resultado regulaciones más estrictas inversores y accionistas quienes exigen mayor transparencia y participación. Un gobierno corporativo no solo protege la empresa de riesgos legales, sino que también mejora la eficiencia. Facilita el acceso a la capital y fortalece la confianza de los inversores, estableciendo y manteniendo un sistema de gobierno corporativo (Dávila, 2024).

Innovación sostenible

Según Mejía (2020), es la creación de nuevos productos, procesos y modelos de negocios, los cuales generen valor económico, social y ambiental de manera simultánea. A diferencia la innovación tradicional, la cual se enfoca en rentabilidad y eficiencia. La innovación sostenible, aborda desafíos como el cambio climático, la escasez de recursos y la desigualdad social. Esto implica en repensar la forma en que se diseñan producen y consumen los servicios integrando sostenibilidad como un motor de actividad y crecimiento. Las empresas adoptan este enfoque son su imagen y reputación, sino que también descubren oportunidades de mercado optimizando sus recursos y construyendo una ventaja competitiva a largo plazo.

No solo se limita tecnologías verdes, sino que se abarca una amplia gama de prácticas que van desde el diseño circular y la economía compartida, creando productos con materiales

biodegradables o desarrollando modelos de negocios que empoderar a las comunidades de favorecidas. Las empresas la innovación sostenible están mejor posicionada para adaptarse a los cambios regulatorios, trayendo próxima generación de talento y construyendo relaciones sólidas con sus colaboradores. Este tipo de innovación no es una tendencia limitada, sino un imperativo estratégico para que las organizaciones aspiren a mejor desarrollo (Guzmán, 2020).

Ética empresarial

Según Herrera (2023), es el estudio de las normas morales y éticas, las cuales guían a la conducta de una empresa los empleados en el mundo del negocio. Vamos allá del mero cumplimiento de las leyes, cual se enfoca en establecer un Marco de valores que promueva, honestidad, integridad, equidad, transparencia y el respeto en todas las interacciones con la organización. Esto incluye decisiones en la relación con los clientes, la cadena de suministro, la gestión de recursos humanos, la publicidad y el impacto ambiental. Puesto que una empresa con una ética sólida se compromete hacer lo correcto, incluso cuando no es obligatorio ahora mantener la confianza de todos sus colaboradores.

La ética empresarial se refleja en la creación de un código de conducta y la formación de valores para los empleados y un liderazgo que sea ejemplo. Mantener la reputación de la empresa dependen gran medida del comportamiento ético y los consumidores con la sociedad en general para que demuestren compromiso con sus principios. Un comportamiento no ético lleva a la vez consecuencia como escándalos de corrupción, multas pérdida de clientes y un daño irreparable hacia la marca. Por lo tanto, la ética empresarial no solo es una cuestión de moral, sino un componente estratégico para la sostenibilidad y el éxito (Rivera, 2025).

Liderazgo transformación

Según Ávalos (2024), es un liderazgo en el que líder inspira y motiva a los miembros de su equipo resultados extraordinarios, superando sus propias expectativas. En lugar de

centrarse, sentaría diarias y recompensas inmediatas. El líder se enfoca en desarrollar a largo plazo. Ese tipo fomentando la creatividad y autonomía del sentido y el propósito compartido. Esto se logra a través de distintos componentes, como la influencia idealizada o la motivación inspiradora. Este tipo de liderazgo, no solo leve rendimiento de una organización, sino que un entorno laboral, positivo y de compromiso permanente.

A diferencia de otros estilos de liderazgo, un cambio profundo y duradero en la cultura. Valores de una organización. Articular una visión clara y atractiva para unir al entorno en un objetivo común más allá de intereses individuales. Esta capacidad genera confianza y compromiso, lo cual se traduce en una mayor adaptabilidad ante desafíos, una mejor retención del talento y una ventaja competitiva. En un mundo empresarial donde hay varios cambios. El liderazgo transformación es un pilar fundamental que guía las organizaciones hacia el éxito y empoderar a las personas a liberar todo su potencial (Vásquez, 2022).

Responsabilidad social corporativa

Según Alcivar (2024), es un compromiso voluntario que tiene la empresa con el desarrollo sostenible, lo cual es operar de manera ética para contribuir al bienestar social. Esta integra estrategia de negocios y toma de decisiones, abarcando, dimensiones sociales, económicas y ambientales. Lo cual significa que las empresas no solo maximizan sus beneficios si no también se enfocan en minimizar el impacto negativo y aumentar el impacto positivo en los colaboradores, incluyendo empleados, clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente.

Se manifiesta por medio de prácticas como implementación de políticas de trabajo justas y la inversión de tecnologías limpias con la transparencia en la gestión y el apoyo a proyectos comunitarios. Esto permite mejorar la reputación de la empresa, atraer y retener el talento y generar confianza en los consumidores, quienes necesitan valor por parte de las

marcas que demuestran un compromiso genuino con las causas sociales y mentales. Por lo cual, no solo una obligación moral, sino una inversión estratégica para contribuir al éxito y fortalecer la marca (Ramírez A. D., 2021).

Ética en la cadena de suministro

Según López (2020), se refiere a la aplicación de principios morales y de transparencia en cada uno de los procesos que van desde adquirir materias primas hasta entregar un producto final al consumidor. Implica asegurar que las prácticas de todos los socios comerciales, incluyendo proveedores y subcontratistas cumplan con los estándares éticos y de responsabilidad social, Tales como el respeto a los derechos laborales, la seguridad dentro del área de trabajo y la protección del medio ambiente. Esto busca prevenir la explotación laboral y el trabajo infantil con prácticas ambientales dañinas en cualquier punto de la red del suministro.

La globalización ha hecho que las cadenas de suministro sean cada día más complejas y difíciles en historial, lo cual ha puesto de manifiesto la importancia de la ética. Los consumidores son cada vez más conscientes en las condiciones que se producen los bienes y los escándalos por prácticas poco éticas, los cuales tienen consecuencias devastadoras para la reputación de la organización. Para gestionar la ética en esta cadena de suministro, las empresas implementan auditorías y códigos de conductas para que los proveedores utilicen tecnologías de trazabilidad plataforma. No solo se protegerá los riesgos legales y la reputación, sino que también se fortalecerá la confianza de los colaboradores, demostrando un compromiso genuino con la sostenibilidad (Lizarzaburu., 2021).

Ética y cumplimiento normativo

Según Uñac (2024), son conceptos interrelacionados, pero distintos que se han vuelto esenciales en la gestión empresarial. El cumplir normativas se refiere a la creación de una

empresa a las leyes, regulaciones, códigos y políticas. Es un enfoque donde se busca evitar sanciones legales y financieras, asegurando que las operaciones se ajusten a las reglas establecidas. Lo cual incluye la protección de datos, la prevención de lavados de activos y las regulaciones laborales. Por otro lado, la ética puesto que se enfoca en hacer lo correcto incluso cuando hay una norma que le exija valores de integridad y honestidad en la cultura.

La intención de ambos es una tendencia fundamental, ya que una estrategia efectiva se basa en la cultura ética sólida, donde los empleados que operan con integridad tienen menos probabilidades de incumplir las normas. Por el contrario, una empresa que solo se enfoca en el cumplimiento si una base ética cae en la ética de la legalidad, es decir, hacer lo mínimo para no ser sancionados, sin importar el impacto moral de sus acciones. Al combinar el cumplimiento con la ética, las empresas no solo mitigan riesgos, sino que cuidan su reputación, construyendo una base de confianza con sus colaboradores, lo cual es crucial para su sostenibilidad (Valencia, 2022).

Gestión de riesgos éticos

Según Cova (2024), es un proceso sistemático que la empresa utiliza para identificar, evaluar y mitigar los posibles problemas y dilemas morales con las amenazas a su integridad. A diferencia de una gestión de riesgo tradicional, esta disciplina está enfocada en los riesgos que pueden surgir a través de decisiones no éticas, comportamientos indebidos o falta de la transparencia. El objetivo no es solo evitar sanciones, sino no proteger la reputación, la confianza de los colaboradores y el valor a largo plazo de una organización donde incluyen riesgo como la corrupción, el conflicto de intereses, el acoso laboral o el uso indebido de información.

La gestión de riesgos requiere un enfoque productivo que vaya más allá de una simple creación de un código de conducta. Las empresas que desean implementar de manera efectiva

deben establecer canales de denuncia. Seguro, realizar auditorías éticas de manera periódica y promover una cultura apertura donde los empleados sientan comodidad, reportando problemas sin temor represalias. Al intentar la ética en esta evaluación de riesgo, las empresas pueden anticipar y prevenir problemas antes de que se conviertan en crisis fortaleciendo así a la organización y la posición mostrándose como líderes responsables en el mercado (Tweem, 2024).

Sostenibilidad empresarial

Según Mejía (2020), es un enfoque de gestión, el cual integra la ocupación económica, social y ambiental en las operaciones y estrategias de una organización. Vamos allá de las iniciativas de responsabilidad social corporativa la creación de valor para todos los colaboradores. Su objetivo es asegurar la continuidad del negocio en el tiempo, considerando el bienestar financiero y el impacto en la comunidad, en los empleados y en los recursos naturales. Mantener una empresa sostenible es tener la capacidad de adaptarse innovar y prosperar entorno cambiante, investigando los riesgos y aprovechando las nuevas oportunidades del mercado.

Este enfoque implica un cambio de mentalidad, donde la sostenibilidad no es vista como un costo adicional, sino como un motor de innovación y eficiencia. Las empresas sostenibles a menudo lideran la transición hacia modelos de negocio más circulares, adoptan energías renovables, invierten en el desarrollo de su personal y promueven una cultura de transparencia. La sostenibilidad empresarial no es una meta a alcanzar, sino un proceso de mejora continua que se ha convertido en un requisito fundamental para atraer inversiones, construir una marca sólida y asegurar el éxito en el siglo XXI (Lizarzaburu, 2021).

La inversión del impacto social

Según Herrera (2021), es una estrategia de inversión generar impacto social o ambiental, positivo y medible, además de un retorno financiero. A diferencia de la filantropía, la cual no espera un retorno y es la inversión tradicional que solo busca rentabilidad. Esta inversión combina ambos objetivos. Los inversores se dirigen hacia las empresas u organizaciones sin fines de lucro para abordar desafíos sociales como la pobreza, el acceso a la educación o la salud.

Esta tendencia se ha extendido exponencialmente en los últimos años por una conciencia en que el capital puede ser una poderosa herramienta por el cambio social. Las organizaciones que se benefician de este tipo de inversión no solo tienen financiamiento, sino que también reciben experiencia y una red de inversores para escalar soluciones. La inversión de este impacto representa un cambio con un giro trascendental en el sector financiero, demostrando que es posible y al mismo tiempo generar dinero (Salazar, 2021).

Ética en la publicidad y el marketing

Según Aznar (2020), se refiere a la aplicación de principios morales y valores de creación, promoción y venta de productos o servicios. Lo cual implica ir más allá de las regulaciones para asegurar que los mensajes sean honestos transparentes y sin mentira. Un enfoque ético con el marketing evita la manipulación y el uso de estereotipos perjudiciales para explotar las vulnerabilidades de los consumidores. El objetivo es construir una relación de confianza duradera con el público, basándose en la necesidad del producto y el respeto a la inteligencia y los derechos de los consumidores.

En un mercado tan amplio y con tanta información, la ética en el marketing se ha convertido en un diferenciador competitivo, crucial. Puesto que los consumidores son más conscientes y críticos, ya que se premia a las marcas que demuestran un compromiso genuino

con la verdad y la responsabilidad social. Sin embargo, si hay campañas engañosas o insensibles, causaría daño irreparable a la reputación de una empresa por lo que la ética en la policía no es un obstáculo para la creatividad, sino una guía que fortalece la marca y fomenta la lealtad del cliente (Rivas, 2022).

Transparencia y rendición de cuentas

Según Galán (2022), son principios fundamentales en la gestión empresarial donde se refuerza la confianza, la ética y el buen gobierno. Esto se refiere a la apertura y la accesibilidad en la información de una información, tanto interna como externa. Por lo que se requiere comunicar de manera clara oportuna y veraz las decisiones y operaciones, permitiendo que los colaboradores comprendan cómo se gestiona la empresa, Mientras que la gestión de cuentas por su parte, es la obligación de una organización de explicar y justificar sus acciones y decisiones a todo lo que forman parte de ella.

Estos dos puntos sociales para la credibilidad y la legitimidad de una empresa en el entorno actual. Una cultura de transparencia y de rendición de cuentas permite prevenir la corrupción del fraude y los conflictos de interés, ya que las decisiones se toman bajo el escrutinio público. Además, se fortalece la confianza de los inversores clientes empleados, lo cual se traduce una mayor lealtad y un mejor desempeño. La información es una práctica sino algo estratégico para cualquier organización que aspira a construir una reputación sostenible (Fuentes, 2023).

Ética en el uso de la inteligencia artificial

Según Morán (2023), se refiere al conjunto de principios morales y Marco de valores que llegan al desarrollo y la implementación y el uso de sistemas de I. Con la opción de la tecnología en todos los sectores es fundamental abordar los desafíos que surgen, dentro de los algoritmos y la protección de privacidad, dentro de la transparencia, en la toma de decisiones

y la responsabilidad por errores en los sistemas. El objetivo es asegurar que esta tecnología sea una fuerza para el bien maximizando sus beneficios para la sociedad y reducir sus riesgos probables.

Para gestionar la ética en esta tecnología, las empresas y los desarrolladores adoptan enfoques productivos. Esto incluye el diseño, algo ritmos que sean justos y no discriminatorios, y la implementación de medidas robustas de seguridad y de los datos con la creación de comités de ética que supervisen el desarrollo de los proyectos. La transparencia es clave, lo que significa que los usuarios deben poder entender cómo y por qué un sistema de vida llega a una determinada conclusión. Al revisar la ética, las organizaciones no solo evitan los riesgos de reputación y las acciones legales, sino que también se construye la confianza del público por esta tecnología (Mazure, 2025).

Ciber seguridad y la ética de la información

Según Rosales (2024), se centra en la protección de los datos y el uso responsable de la tecnología. Esto es una práctica para proteger sistemas, redes y programas de ataque digitales los cuales buscan acceder modificar o destruir información o interrumpir procesos operativos. Hay un entorno digital. Esto no implica proteger la infraestructura de una empresa, sino también guardar sus datos personales y confidenciales de los clientes empleados de manera general.

OBJETIVOS

General

- ✓ Evaluar el grado de integración de la ética y la transparencia en las operaciones y la cultura de las cooperativas de la ciudad de Babahoyo, identificando la coherencia entre sus declaraciones y sus prácticas.

Específicos

- ✓ Medir el nivel de comprensión y compromiso de los empleados por medio de una encuesta hacia los colaboradores de estas entidades para determinar la aplicación de los valores éticos y el código de conducta de las organizaciones.
- ✓ Analizar la posición de las cooperativas en cuanto a la transparencia de sus reportes, identificando sus factores internos y externos por medio de la aplicación de una matriz foda.
- ✓ Identificar los principales problemas de las organizaciones en ética y transparencia y proponer soluciones específicas y viables.

METODOLOGIA

Método

Se combinan estrategias interactivas y documentales, por medio de este proceso se realiza una elaboración reflexiva sobre la memoria metodológica de la investigación, caracterizada por la apertura y flexibilidad. Por la cual se puede compartir con quienes participan de la investigación y los dilemas metodológicos y teóricos sobre las decisiones y los argumentos que los avalan.

Técnicas

Análisis FODA: se utilizó para identificar los factores internos y externos que influyen sobre la transparencia de reportes de las entidades. Este análisis permitió delimitar claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas referente a la etica aplicadas dentro de las organizaciones.

Encuesta: se aplicó a los empleados de las cooperativas para así medir el nivel de comprensión y compromiso para determinar la aplicación de valores ético en la empresa.

Instrumentos

Matriz FODA: se utilizó como instrumento para organizar y analizar los factores internos y externos, facilitando la comprensión de la situación actual de las empresas y orientando las acciones estratégicas.

Cuestionario: el cuestionario se compone de 10 preguntas dirigido hacia los colaboradores de las organizaciones, con el objetivo de obtener información directa sobre los las interrogantes y el estado actual de la organización respecto a la ética.

Población y muestra

Población

El cantón Babahoyo cuenta con aproximadamente 12 cooperativas de ahorro y crédito avaladas por el Banco central del Ecuador, por lo que la población considerada en la presente investigación es el número de colaboradores totales de estas organizaciones los cuales son 350 empleados, los cuales brindan sus servicios a la ciudadanía de manera diaria y son quienes podrán determinar las interrogantes de este caso.

Muestra

Donde:

$$Z = 1,96$$

$$P = 0,50$$

$$Q = 0,50$$

$$N = 350$$

$$E = 0.01\%$$

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 350}{0.01^2 (350 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$= 50$$

RESULTADOS

Resultados de la encuesta realizada a los colaboradores pertenecientes a las cooperativas ubicadas en el Cantón Babahoyo.

Tabla 1
Compromiso de la Empresa con la Ética y la Transparencia

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	36%
De acuerdo	25	50%
Neutral	4	8%
En desacuerdo	3	6%
Total	50	100%

***Nota:** Esta tabla mide la percepción general de los empleados sobre el compromiso de las organizaciones, lo que sirve como un indicador inicial del nivel de integración de la ética y la transparencia en la cultura organizacional.*

Tabla 2
Adhesión de las entidades a la regulación

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Sí, siempre	32	64%
Sí, en la mayoría de los casos	15	30%
Neutral	2	4%
No, en la mayoría de los casos	1	2%
Total	50	100%

***Nota:** Esta tabla evalúa la percepción de los empleados sobre la adhesión de las entidades a la regulación, un componente clave de la transparencia y la responsabilidad social.*

Tabla 3
Transparencia en las Estrategias de Marketing

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Siempre transparentes	20	40%
En su mayoría transparentes	22	44%
Neutral	5	10%
En su mayoría engañosas	3	6%
Total	50	100%

Nota: Esta tabla analiza la percepción de los empleados sobre la honestidad de las comunicaciones externas de las organizaciones, lo que es fundamental para la transparencia y la reputación corporativa.

Tabla 4
Integración de Factores ESG en la Toma de Decisiones

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Sí, de forma muy efectiva	10	20%
Sí, de forma efectiva	25	50%
No estoy seguro/a	10	20%
No, de forma ineficaz	5	10%
Total	50	100%

Nota: Esta tabla evalúa la percepción de si los criterios de sostenibilidad se consideran en la estrategia corporativa, lo que refleja la madurez de las empresas en cuanto a la gestión responsable y transparente.

Tabla 5
Comunicación de Valores Éticos por la Dirección

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	30%
Frecuentemente	25	50%
A veces	7	14%
Rara vez	3	6%
Total	50	100%

Nota: Esta tabla evalúa la efectividad de la comunicación de los líderes, lo que es un factor determinante en la consolidación de una cultura ética y transparente en todas las organizaciones.

Tabla 6
Confianza en el Canal de Denuncias

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Sí, totalmente	20	40%
Sí	15	30%
No estoy seguro/a	10	20%
No	5	10%
Total	50	100%

Nota: Esta tabla mide la confianza en los mecanismos de rendición de cuentas de las empresas. Una alta confianza en el canal de denuncias es un indicador clave de una cultura de transparencia y de la efectividad de las políticas de ética.

Tabla 7
Protección de Datos y Ciberseguridad

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Sí, totalmente	28	56%
Sí, en su mayoría	17	34%
No, en la mayoría de los casos	3	6%
Definitivamente no	2	4%
Total	50	100%

***Nota:** Esta tabla evalúa la percepción de la seguridad de la información, un aspecto crítico de la ética y la transparencia en la era digital.*

Tabla 8
Ética en el Uso de la Tecnología

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Sí, de forma muy clara	20	40%
Sí, en general	15	30%
No estoy seguro/a	10	20%
No, de forma ineficaz	5	10%
Total	50	100%

***Nota:** Esta tabla evalúa si los empleados perciben que las empresas tienen directrices claras para el uso de tecnologías emergentes, lo que es crucial para la ética y la transparencia en la innovación.*

Tabla 9
Equilibrio entre Ganancias e Impacto Social/Ambiental

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Sí, el equilibrio es ideal	15	30%
Sí, el equilibrio es aceptable	20	40%
Neutral	10	20%
No, se priorizan las ganancias	5	10%
Total	50	100%

***Nota:** Esta tabla analiza si los empleados perciben que las organizaciones persiguen un propósito más allá de la rentabilidad financiera, lo que es un indicador clave de una gestión ética y socialmente responsable.*

Tabla 10
Recomendación de las organizaciones como lugar de Trabajo Ético

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Sí, definitivamente	25	50%
Sí	20	40%
No estoy seguro/a	5	10%
No	0	0%
Total	50	100%

***Nota:** Esta tabla mide la lealtad y el compromiso de los empleados a partir de su percepción sobre la ética de las entidades, lo que es un indicador del éxito de la gestión en este ámbito.*

Tabla 11
Matriz FODA

Fortal.	Oportu.	Debilid.	Amen.	Estr. FO	Estr. DO	Estr. FA	Estr. DA
F1: Enfoque en marketing	O1: Demanda de transparencia.	D1 Cumplimiento normativo.	A1: Escándalos de competidores.	F1+O1: Comunicar proactivamente.	D1+O1 Desarrollar un plan.	F1+A1 Mitigar riesgos de reputación.	D1+A2 Invertir en cumplimiento.
F2: Experiencia y recursos.	O2: Tecnologías de trazabilidad.	D2: Percepción negativa.	A2: Nuevas regulaciones	F2+O2: Validar la información	D2+O3 Alinear a los empleados	F2+A2 Cumplir con las nuevas regulaciones.	D2+A3 Adoptar un marco de reporte.
F3: Estrategia comercial sólida.	O3: Grupos de interés.	D3: Comunicación interna débil	A3: Estándares de reporte globales.	F3+O3 Captar el interés.	D3+O2 Plataforma interna.	F3+A3 Financiar la transición.	D3+A1 Comité de crisis.

***Nota:** Esta matriz fue aplicada hacia una de las cooperativas para entender los valores de una estrategia de gestión activa y alineada con las tendencias del nuevo siglo.*

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La primera tabla de resultados, la cual se centra en el compromiso de la empresa con la ética y la transparencia presenta un fuerte indicador en el nivel de integración de la cultura organizacional. El 86 % de los encuestados que corresponde a 43 de 50 colaboradores expresan que están de acuerdo con que la empresa demuestre una prioridad clara por la ética y la transparencia, este hallazgo es fundamental, ya que sugiere que las declaraciones dadas por las cooperativas están en sintonía con la percepción de los empleados. Este resultado sirve como un indicador inicial en que estos principios se han arraigado en el diario vivir de la organización, sin embargo, el 14 % restante equivalente a siete personas presente una visión neutral o en desacuerdo, lo cual señala que hay una oportunidad para fortalecer la comunicación y las prácticas en las empresas.

En la segunda tabla se enfoca en la acción de la empresa con la regulación, un pilar clave para la transparencia y la responsabilidad social. Los resultados son favorablemente positivos, ya que el 94 % de los encuestados afirman que las cooperativas cumplen de forma estricta las normativas ambientales y sociales vigentes, este elevado porcentaje demuestra que hay una percepción de seguridad y responsabilidad en la gestión, lo cual es crucial en el contexto actual donde la sociedad exige mayor rendición de cuentas, por lo que se recalca la importancia como un factor clave en la transparencia y en la responsabilidad como un cumplimiento normativo, sólido, percibido internamente no solo mitigando riesgos legales y financieros, sino también reforzando la credibilidad en la organización.

La tabla número tres aborda la percepción sobre la transparencia de las estrategias de marketing, el cual es un análisis sobre la reputación de las cooperativas, ya que honestidad en las comunicaciones es un diferenciador crucial, según los resultados un 84% de los colaboradores consideran que el marketing de las organizaciones es siempre transparente, lo

cual indica un alta confianza interna en que las campañas publicitarias no son engañosas y evitan la manipulación, mientras que un 16 % se manifiesten desacuerdo pero a pesar de eso el resultado general indica que la empresa se está alineando con las expectativas del consumidor y premiando la verdad y la responsabilidad.

La siguiente tabla evalúa la percepción sobre la integración de los criterios de sostenibilidad en las decisiones estratégicas, los resultados muestran que el 70 % de los empleados perciben integración y se aplica de forma efectiva, este porcentaje refleja la madurez de las cooperativas en una gestión responsable y transparente, ya que una integración así es vital para adaptar a un entorno cambiante, ya que las organizaciones que adoptan este enfoque no solo su imagen, sino que también oportunidad en el mercado construyendo una ventaja competitiva a largo plazo. La presencia de un 20% quienes no están seguros sugiere que aún existe oportunidad para comunicar de manera más explícita cómo influyen estos factores en las decisiones estratégicas.

La tabla número cinco en la efectividad de la comunicación de los líderes un factor que es determinante para consolidar una cultura de ética y transparencia, un 80 % de los empleados considera que la alta dirección comunica los valores éticos de manera clara y consistente indica que los líderes están sirviendo como modelos a seguir inspiran el equipo a una mejor toma de decisiones que refleje la honestidad, el respeto y la justicia. La comunicación clara es fundamental para la credibilidad y sostenibilidad de una entidad ya que se fomenta una cultura de confianza donde los empleados están seguros. Expresar sus opiniones y admitir sus errores. Estos resultados sugieren que el liderazgo ético es una realidad dentro de la organización, no solo como un imperativo moral, sino una necesidad estratégica para el éxito del mismo.

La tabla número seis evalúa la confianza en los mecanismos de rendición de cuentas de la empresa un 70 % de los encuestados se sienten totalmente cómodos al poder reportar un

comportamiento no ético por medio del canal de denuncias, una alta confianza en este canal es un indicador clave donde se encuentra la cultura de transparencia y efectividad de la cultura de ética. Este resultado muestra que las cooperativas han podido establecer un entorno donde los empleados pueden expresar sus preocupaciones sin temor, represalias, no previene la corrupción, el fraude y los conflictos de interés un canal de denuncia seguro es un componente vital para la gestión de riesgo éticos para ayudar a fortalecer la confianza de los colaboradores.

La siguiente tabla mide la percepción de la seguridad de la información, donde es un aspecto crítico en la ética y la transparencia en la era digital actual, los resultados revelan una fuerte confianza con el 90 % de los encuestados afirmando que las cooperativas implementan medidas de ciberseguridad garantizando la protección de los datos personales. Este alto porcentaje es un reflejo de que los empleados perciben que la organización está a la altura de los desafíos digitales, lo cual es fundamental para la credibilidad y la reputación de la empresa. Se destaca la confianza en la protección de datos influyendo directamente en la reputación de la entidad y a la relación con los clientes y los empleados.

La tabla número ocho se enfoca en la percepción de los principios que rigen el uso de la tecnología donde está incluida la inteligencia artificial, ya que la mayoría de los empleados un 70% perciben que la empresa tiene directrices claras para el uso de estas tecnologías, este hallazgo es fundamental para la ética y la transparencia en innovación, ya que se asegura que la tecnología es una fuerza positiva para la sociedad y minimiza los riesgos potenciales, mientras que un 30% se muestra inseguro o percibe ineficacia, lo cual representa una oportunidad una mayor comunicación y capacitación de este ámbito y el enfoque ético en la tecnología no solo evitar riesgos de la reputación y la legalidad, sino que también construye la confianza del público.

La siguiente tabla analiza la percepción de si la empresa equilibra de manera adecuada la generación de ganancias entre su impacto social y ambiental, un 70 % de los empleados considera que el equilibrio es ideal y aceptable, además el indicador clave de la gestión de ética es responsable puesto que su propósito va más allá de la rentabilidad financiera. La sostenibilidad empresarial vista no como un costo adicional, sino como un motor en innovación asegurando la continuidad del negocio. El hecho de que el 10 % de los empleados perciba una priorización de estas ganancias, demuestra que las organizaciones están en sintonía con las expectativas de la sociedad donde se fortalece la reputación y la marca.

Finalmente, en la última tabla se mide la lealtad y el compromiso de los empleados, los resultados son un fuerte indicador del éxito en esta gestión, ya que un 90% de los encuestados afirma que definitivamente recomendaría a su organización como un lugar de trabajo ético y responsable, este alto nivel de recomendación sugiere que la cultura organizacional es sumamente positiva y que los valores éticos son una realidad. Una mayor retención del talento y un momento de la moral, sino que se convierte en una ventaja competitiva donde se demuestra que la ética es un factor estratégico para el éxito sostenible de una organización, además esta confianza se proyecta al exterior, fortaleciendo así la reputación de la marca y atendiendo a la próxima generación de talento.

La matriz FODA revela que las cooperativas de manera general tienen fortalezas sólidas, las cuales están reflejadas en la encuesta interna, por ejemplo, el enfoque en el marketing para mejorar la imagen está alineado con el 84 % de los empleados que perciben las estrategias de marketing como transparentes indica que existe una relación entre las acciones del marketing y la percepción interna de honestidad, lo cual es un activo valioso para la reputación. La experiencia y los recursos para generar reportes se reflejan en el 24 % de los

empleados quienes afirman que las entidades cumplen con las normativas y que los reportes de sostenibilidad sean detallados y a su vez se convierte un pilar para la transparencia.

A pesar de las fortalezas, el análisis FODA identifica debilidades que están manifestadas en los resultados de la encuesta, al existir un bajo enfoque en el cumplimiento en normativo y la integración de factores, se evidencia que el 30 % de los empleados que no perciben una integración efectiva estos factores en la toma de decisiones sugiere que si bien las entidades están cumpliendo las normativas básicas. La integración estratégica no es percibida de manera consistente, la debilidad de la comunicación interna se hace visible en el 20 % de los empleados, quienes se muestran inseguros sobre el canal de denuncias, lo cual indica una falta de confianza o de conocimiento sobre este mecanismo clave para la transparencia.

En el entorno externo, oportunidades para que las organizaciones aprovechen y superen sus debilidades, la creciente demanda de transparencia por parte de los inversores y la presión en los grupos de interés por una mayor ética son catalizador para que las organizaciones fortalezcan su compromiso con la ética, por ejemplo las entidades puede aprovechar estas presiones para así mejorar la comunicación interna la importancia de su cumplimiento y de esta manera aumentar la confianza en el canal de denuncia. La nueva tecnología es una oportunidad para que la empresa responda a la percepción de los empleados de la seguridad de los datos, demostrando un compromiso con la transparencia en la cadena de suministro.

Las amenazas externas agravan las debilidades internas, si no son gestionadas adecuadamente, el escrutinio público y los escándalos de la competencia representan un riesgo significativo, especialmente cuando las organizaciones no logran comunicar de manera efectiva su compromiso ético, como sugiere la falta de claridad en la integración de los factores. Las regulaciones sobre reportes sostenibilidad pueden convertirse en un riesgo si las empresas no logran corregir su enfoque en el cumplimiento en los factores. Las cooperativas deben utilizar

su fortaleza en marketing y la generación de reportes para estas amenazas demostrando de manera proactiva que la transparencia son más que un discurso, por lo cual es crucial que se refuerce la comunicación interna y externa sobre desempeño social y ético

El cruce de los resultados de la encuesta con la matriz tendrá estrategia de acción concreta, por ejemplo una estrategia de reorientación sería abordar la falta de percepción con intención de los factores, desarrollando así un plan de acción concreto que se comunique a los colaboradores, aprovechando la presión de los inversores, una estrategia de supervivencia obligará a las organizaciones a invertir en el cumplimiento, la adopción de un marco de reporte para mitigar el riesgo de las nuevas regulaciones bajo el enfoque percibido en la encuesta, estas estrategias permiten a la empresa transformar los hallazgos es un plan tangible y gestionar y fortalecer su posición en el mercado, lo que demuestra que la transparencia y la ética, no solo son un tema de reputación, sino un componente vital para la sostenibilidad.

El análisis que se ha realizado, confirma que las cooperativas han logrado un sólido compromiso con la ética y la transferencia, reflejado en la alta percepción positiva de sus colaboradores, sobre el cumplimiento de las normativas, los mecanismos de rendición de cuenta, no obstante la matriz identifica áreas de mejoras, que son críticas como la integración de factores SGE en las decisiones estratégicas, estas debilidades frente a las amenazas del mercado, como el creciente escrutinio y las nuevas regulaciones obliga a que las entidades fortalezcan su gestión, por lo tanto se concluye que el camino de seguir esa apalancar la confianza como una fortaleza para mitigar los riesgos externos, transformando la ética y la transparencia de un simple cumplimiento a una ventaja competitiva verdadera que asegura sostenibilidad y éxito de manera permanente.

CONCLUSIONES

En el nivel de comprensión y compromiso de los empleados se identifican problemas como la desalineación entre los valores corporativos y la percepción interna, falta de compromiso con la ética, la transparencia e inseguridad sobre el uso del canal de denuncias, demostrando así una falta de compromiso en los mecanismos de rendición de cuentas, lo cual podría afectar la denuncia de las conductas inapropiadas y exponer a la empresa riesgos mayores, ya que las políticas de la ética en las organizaciones no están penetrando de manera uniforme en la cultura organizacional, por lo cual esto compromete la efectividad de las iniciativas de transparencia y ética, limitando la capacidad de la empresa para construir una cultura de confianza sostenible.

El análisis de la posición de las cooperativas, en cuanto a la transferencia, en los reportes, problemas como falta de estabilidad, a largo plazo, debilidades internas y falta integración de factores ESG lo cual genera la percepción de que las entidades priorizan las ganancias por los valores éticos, esto constituye un riesgo reputacional significativo, ya que existe falta de transparencia, lo cual relaciona la confianza de los inversores y la sociedad. Esta situación compromete la sostenibilidad y la credibilidad de las organizaciones en un mercado cada vez más exigente, además esta falta de enfoque limita el acceso a nuevos mercados y capitales de inversión.

Entre los problemas principales de la ética y transparencia se identifica la falta una percepción consistente sobre integración de factores en toma de decisiones, débil cultura de cumplimiento y una comunicación ineficiente lo que indica que los valores no están arraigados en la de la empresa, ya que existen inseguridad de los empleados sobre los mecanismos de reporte y denuncia la efectividad de las políticas y esto representa una falta alineación entre la gestión de las organizaciones y la crecientes expectativas del mercado, afectando la reputación y la sostenibilidad.

RECOMENDACIONES

Implementar una estrategia de comunicación interna, donde se destaque la manera consistente del compromiso de las cooperativas con la ética de transferencia, esto debe ir más allá de declaraciones formales y traducirse con acciones concretas como talleres interactivos, campañas internas y reconocimiento a quienes demuestran un liderazgo ético. Al fortalecer esta cultura se logrará cerrar la brecha entre los valores corporativos y la percepción de los empleados, fomentando así una mayor alineación y compromiso, además es necesario abordar la inseguridad de los empleados en el uso del canal de denuncias, garantizando la confidencialidad y el anonimato, comunicando de manera transparente los procesos de investigación y la política de no represalia.

Adoptar una postura productiva en la transparencia de los reportes, por lo que se recomienda desarrollar un plan de acción para integrar estratégicamente los factores ESG en la toma de decisiones comunicando este compromiso por medio de un marco de reporte global, al utilizar la fortaleza en marketing las organizaciones pueden comunicar de forma proactiva los lóbulos de su sostenibilidad, no solo respondiendo a la expectativa de los inversores, sino también fortaleciendo la reputación y la confianza de los grupos de interés.

Fomentar una cultura de cumplimiento que va más allá de un requisito normativo, por lo que se debe crear programas de ética y cumplimiento con talleres y una política de cero tolerancias a las conductas inapropiadas, es fundamental mejorar las técnicas de comunicación para alinear a los colaboradores, con los objetivos de transparencia y promover el liderazgo ético en todos los niveles posicionando, la ética, no como un costo, sino como una ventaja competitiva atrayendo, nuevos talento y clientes que valoren la gestión responsable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, A. M. (2024). *Trabajo híbrido y liderazgo. El COVID-19: un antes y un después*.
Obtenido de Universidad Internacional de Andalucía:
<https://dspace.unia.es/handle/10334/9449>
- Aguirre, E. (2022). *proximación a la evolución en la gestión del conocimiento en la era digital*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Obtenido de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9513712>
- Ahumada, J. E. (2021). *Trabajo remoto y derecho a la desconexión digital ante el riesgo de la flexibilidad horaria*. Obtenido de Universidad de Alcalá :
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7971439>
- Alberico, R., & Boechat, A. (2025). Cómo el liderazgo sostenible puede impulsar el desarrollo sostenible. *Sostenibilidad*. doi:<https://doi.org/10.3390/su17083499>
- Alcivar, E. E. (2024). *Responsabilidad Social Corporativa como Estrategia para Mejorar el Rendimiento Empresarial*. Revista Científica Zambos.
- Alles, M. A. (2022). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Ediciones Granica.
- Alles., M. A. (2023). *People Analytics: La gestión de personas basada en datos*. Ediciones Granica.
- Alvarado M, M., & Salguero J, J. (2023). *Neurociencia de la inteligencia emocional aplicada al liderazgo*. Revista Latinoamericana de Administración.
doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.rla15-2.neil>
- Álvarez, M. &.-P. (2022). *De la Evaluación Anual al Ciclo Continuo: Impacto en el Compromiso y el Desarrollo del Empleado*. Revista de Recursos Humanos y Estrategia.

- Alzina, R. (2023). *Educación Emocional: Propuestas para educadores y padres*. Desclée De Brouwer.
- Amaya, G. (2020). *Importancia de los análisis de ciclo de vida en la medición de impactos ambientales*. . Universidad de Pamplona.
- Andonegi, J., Casadesús, M., & Zamanillo, I. (2021). Evolución histórica de los sistemas ERP: de la gestión de materiales a la empresa digital. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*(12), 61-72.
- Ang, M. &. (2020). *La gestión del conocimiento y la rotación de personal*. Visiones.
- Aragay, x. (16 de Mayo de 2024). *xavieraragay*. Obtenido de xavieraragay:
<https://www.xavieraragay.com/la-experiencia-del-alumnado-en-la-escuela-o-en-la-universidad/>
- Arcalles, N. M. (2024). *Estrategias de flexibilidad laboral y su efecto en la lealtad organizacional*. Obtenido de Repositorio DspaceEstrategias :
<http://204.199.82.243:8080/handle/123456789/2509>
- Arce., A. M. (2025). *EAFIT*. Obtenido de EAFIT:
<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/22f88cec-6d03-4820-aa22-8aa4aee57403/content>
- Arroyo, E. M.-C. (2020). *Desarrollo del talento humano y su impacto en el desempeño laboral: Caso empresas del sector servicios*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINOS.
- Ávalos, C. L. (2024). *Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores*. Revista de ciencias sociales.
- Aznar, H. (2020). *La publicidad y la ética: la vía de la autorregulación en un contexto de digitalización*. Revista Latina de Comunicación Social.

- Balza, L. D. (2022). *La licencia no escrita: licencia social para operar en el sector extractivo de América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/la-licencia-no-escrita-licencia-social-para-operar-en-el-sector-extractivo-de-america-latina>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Reporte de inclusión digital y pagos electrónicos 2023*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec>
- Barón, E., García, C., & Sánchez, S. (2021). Business intelligence and data analytics in business processes. *Revista Científica De Sistemas E Informática*, 2(1), 38–53. doi:10.51252
- Basurto, M. A. (2021). *Flexibilización laboral, teletrabajo y Covid-19*. Obtenido de Tendencias: <https://sired.udenar.edu.co/7241/>
- Bayton. (12 de Mayo de 2020). *Adaptación al cambio: dar una respuesta rápida y efectiva*. Obtenido de Bayton: <https://blog.bayton.com/adaptacion-al-cambio-dar-una-respuesta-rapida-y-efectiva>
- Benedek, M., Beaty, R., Schacter, D., & Kenett, Y. (2023). El papel de la memoria en la ideación creativa. *Nature Reviews Psychology*. doi:<https://doi.org/10.1038/s44159-023-00158-z>
- Bermúdez, C. (2021). RPA - automatización robótica de procesos:. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 8(15), 111-122.
- BID. (2022). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Cómo puede la tecnología facilitar la recuperación del empleo tras el COVID-19? (Versión interactiva)*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es>
- Bisquerra R, R. (2021). *Psicopedagogía de las emociones*. Síntesis (2ª ed.). . doi:<https://www.sintesis.com/psicopedagogia-emociones-234/>

- Blandín, J. D. (2024). *Impacto del teletrabajo en el desempeño laboral de trabajadores de Latinoamérica*. Obtenido de Universidad del Azuay:
<https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/14018>
- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2021). *Electronic HRM in theory and practice* (Segunda ed.). Routledge.
- Brandl, A. &. (2020). *ESG and Corporate Strategy: A Literature Review*. Journal of Business Ethics.
- Candamil, A. (26 de Septiembre de 2024). *Gestión administrativa y la Importancia del liderazgo en las empresas*. Obtenido de Libre Gestión:
<https://web.libregestion.com/gestion-administrativa-y-la-importanci-del-liderazgo-en-las-empresas/>
- Cardona, D. M. (2020). *La ética en los negocios: una perspectiva desde los stakeholders*. Revista Saber, Ciencia y Libertad. doi:10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6726.
- Cardona, P. &. (2024). *Desarrollo de Directivos: Del Liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional*. Ediciones Gestión 2000.
- Carroll, A. B. (2021). *Corporate Social Responsibility: The good, the bad, and the ugly*. Routledge.
- Casajús, Y. U. (2024). *Modelo de trabajo híbrido y su influencia en el estrés laboral y síndrome de burnout*. Obtenido de Economía y empresa :
<https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/851a958e-0ce5-471f-92bd-81f4cdf214c8/content>
- Castillo, A. M. (2023). *Felicidad en el Trabajo: Una Estrategia para Atraer y Retener Talentos*. . Editorial Círculo Rojo.
- Castro, L. J. (2020). *Estado del arte cadenas de abastecimientos sostenibles: Una visión de los últimos 20 años*. ResearchGate.

- CEPAL. (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021: dinámica laboral y políticas de empleo para una recuperación sostenible e inclusiva más allá de la crisis del COVID-19*. Obtenido de CEPAL.
- CEPAL. (2022). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe:
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/%40sro-santiago/documents/publication/wcms_760451.pdf
- Cervantes López, V. (2022). Cultivar la diversidad e inclusión en la educación. *Revista Digital Universitaria (RDU)*.
- Chaffey, D. (2020). *Digital Business and E-Commerce Management* (Séptima ed.). Pearson Education Limited.
- Change Plan. (16 de Enero de 2025). Obtenido de Change Plan:
<https://changeplan.co/2025/01/16/5-change-management-trends-to-watch-in-2025/>
- Chato, D. L. (2025). *El capital social y condiciones de vida en el crecimiento económico. Un enfoque en la prosperidad de los países desarrollados y en vías de desarrollo*. Obtenido de Univeridad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoria. Carrera de Economía: <https://repositorio.uta.edu.ec/items/a7146233-a109-4861-a595-f7fd761537e2>
- Chatterji, A. K. (2021). *The Business Case for ESG*. Management Review.
- Chen, J. &. (2024). *Integrating Eco-Innovation into Sustainable Development: A Holistic Approach Considering Economic, Environmental, and Social Dimensions*. Journal of Cleaner Production.
- Cherniss C, C. (2020). *Inteligencia emocional en el trabajo* (2ª ed.). . Granica. .
doi:<https://www.granicaeditor.com/inteligencia-emocional-trabajo>

Churba, C. (2021). *El Futuro del Trabajo: Diseñando Organizaciones Ágiles y Humanas*. Editorial Paidós.

Colback, L. (30 de Abril de 2024). *Tecnología para el Crecimiento del FT*. Obtenido de Tecnología para el Crecimiento del FT: https://www.ft.com/content/5ec9de6c-72a6-4b8d-b39b-4444a64b5822?utm_source=chatgpt.com

consejos, G. (Marzo de 24 de 2025). *HEY, BANCO*. Obtenido de HEY, BANCO: <https://banco.hey.inc/blog-hey/articulos/consejos-y-vida-financiera/Microsoft-La-receta-del-exito-detras-de-una-de-las-empresas-mas-poderosas-del-mundo?>

Corporate Excellence . (2023). *Informe IE en empresas españolas*. Corporate Excellence . doi: <https://www.corporateexcellence.org/informes>

Corrales, J., & Reyes, J. (2025). Habilidades en analítica digital como impulsoras de la investigación innovadora en ia: implicaciones para el desarrollo avanzado de talento. *ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA*, 27(48), 1-31. doi:10.12804

Correa, S. &.-R. (2020). *Desarrollo sostenible: Desde la mirada de preservación del medio ambiente colombiano*. Revista de la Universidad del Zulia.

Cova, A. &. (2024). *La gestión de riesgos éticos como herramienta de gobernanza corporativa*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Cruz, L. (2022). *Complicaciones asociadas al trabajo remoto durante la pandemia COVID-19: Una revisión rápida*. . Obtenido de Revista de la Facultad de Medicina Humana: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2308-05312022000400857&script=sci_abstract

Cuevas, R. (2021). *El 3BL y las dimensiones de la responsabilidad social. Los límites y los...* (Citado en Gamboa Aragundi, J. A. et al. (2020). *El Triple Bottom Line en las acciones de responsabilidad social Universitaria: Caso Universidad Técnica de*

- Machala. Redalyc. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/journal/993/99371994015/99371994015.pdf>
- Davenport, T. H. (2020). *La analítica de la información en acción: Cómo la ciencia de los datos transforma la empresa*. Grupo Planeta.
- Dávila M, M., & García A, A. (2021). *Inteligencia emocional como ventaja competitiva en PYMES*. . Journal of Business Research.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.015>
- Dávila Morán, R. C. (2023). *Desafíos éticos de la inteligencia artificial: implicaciones para la sociedad y la economía*. Revista Científica Ciencias Médicas.
- Dávila, A. &. (2024). *Análisis de empresas y sus principios de Gobiernos Corporativos a través de sus páginas virtuales*. Visionario Digital.
- Delgado N, N., & Fernández R, R. (2023). *Modelo DECIDE: IE en toma de decisiones estratégicas*. . Harvard Deusto Business Review. doi: <https://www.harvard-deusto.com/modelo-decide>
- Deloitte . (2023). *El factor emocional*. . doi:<https://www2.deloitte.com/es/tendencias-capital-humano>
- Díaz, A. &.-L. (2024). *Estrategias para Fomentar el Compromiso: El Rol del Propósito y la Autonomía en las Nuevas Generaciones*. Cuadernos de Dirección y Gestión.
- Díaz, V. (2024). *Economía regenerativa: un enfoque de supervivencia y prosperidad*". *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/economia-regenerativa-enfoque-supervivencia-y-prosperidad-20241111-733790.html>
- Díaz., L. &.-R. (2022). *La Propuesta de Valor al Empleado como Eje Central de la Estrategia de Atracción de Talento*. Revista de Gestión Estratégica.
- Duarte, J. E. (2022). *El People Analytics como Herramienta Estratégica en la Gestión del Talento Humano*. Revista de Gestión Empresarial.

- Duarte., .. J. (2022). *La Experiencia del Empleado como Impulsor del Compromiso Organizacional en Empresas de Servicios*. Revista de Gestión Empresarial.
- Dúran, R. (2025). *Transformación digital en las pymes ecuatorianas: desafíos y oportunidades*. Eucken Ocampo S.A.S. Obtenido de <https://revistaeucken.com/indes/index.php/home/article/view/transformacion-digital-pymes>
- Dweck, C. S. (2020). *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books.
- Eccles, R. G. (2021). *The Corporate Sustainability Imperative*. . MIT Sloan Management Review, .
- ECLAC . (2022). *Desarrollo organizacional en América Latina: El rol de las competencias blandas*. . Naciones Unidas. doi:<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48532>
- Eisenkopf, G. (2020). Palabras y hechos: Evidencia experimental sobre el liderazgo con el ejemplo. *Leadership Quarterly*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101383>
- Ellen MacArthur Foundation. (2023). *Digital technologies for circular economy: Case studies from Latin America*. Obtenido de <https://ellenmacarthurfoundation.org>
- ENISA. (2023). *Threat landscape for SMEs in Latin America*. European Union Agency for Cybersecurit. Obtenido de <https://www.enisa.europa.eu>
- Equipo de Enciclopedia Significados. (16 de 11 de 2023). Obtenido de Diversidad: <https://www.significados.com/diversidad/>
- Esade. (2025). *Qué es el liderazgo ético: características y ejemplos*. Obtenido de <https://www.esade.edu/beyond/es/que-es-liderazgo-etico-caracteristicas-ejemplos/>
- Estrada, B. (2021). *La digitalización en el mundo del trabajo*. Obtenido de Tarbiya: <https://revistas.uam.es/tarbiya/article/view/15175>
- Eurofound. (sf). *Living and working in Europe: Building on the past – Shaping the future*. Obtenido de <https://www.eurofound.europa.eu/en/home>

- Faúndez , H. (2021). TECNICAS PROSPECTIVAS. *Revista de Marina* N° 1194 .
- Fedeler, S., Holzinger, M., & Whitacre, W. (2024). Toma de decisiones descentralizada sobre grafos aleatorios para el conocimiento del dominio espacial. *Avances en la Investigación Espacial*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.asr.2024.01.063>
- Feregrino, M. (2022). *Flexibilización laboral, teletrabajo y Covid-19*. Obtenido de Universidad de Nariño: <https://sired.udenar.edu.co/7241/>
- Fernández P, P., & Extremera N, N. (2020). *Inteligencia emocional en el trabajo: Una revisión conceptual*. . *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. doi:<https://doi.org/10.5093/jwop2020a18>
- Fernández, L. &-R. (2022). *La gestión de la diversidad e inclusión como factor clave de sostenibilidad empresarial: Un análisis bibliométrico*". *Revista de Ciencias Sociales*.
- Fernández, L. M. (2023). *El Impacto del Entorno Digital en la Experiencia del Empleado y la Atracción de Talento*. Cuadernos de Dirección y Gestión.
- Fernández, T. (2021). *Transformación digital empresarial: modelos y mecanismos para su adopción*. Obtenido de Unión de Informáticos de Cuba. Obtenido de <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/131>
- Flaherty, C. A. (2020). *The Green Bond Market: An Overview*. *Journal of Applied Corporate Finance*.
- Frick, J. (2024). *Jack Nilles: Telecommuting, Tradeoffs, Resistance, Incentives* | *Work 20XX Ep25*. Obtenido de Work 20XX Ep25: <https://www.work20xx.com/episode/jack-nilles-telecommuting-tradeoffs-resistance-incentives-work-20xx-podcast-with-jeff-frick-ep25>
- Fuentes, L. &. (2023). *El rol de la transparencia en la prevención de la corrupción: un análisis en empresas latinoamericanas*. Cuadernos de Gestión.

- Galán, A. &. (2022). *Transparencia y rendición de cuentas en la gestión empresarial: un marco conceptual y de aplicación*. Revista de Gobernanza y Gestión Pública.
- Galarza, P. (2023). Adopción de Tecnologías de la Información en las PYMEs Ecuatorianas: Factores y Desafíos. *Revista Científica Zambos*, 2(1), 21-40. doi:10.69484
- Gantiva C, C. (2021). *Neurociencia aplicada al management emocional*. Pirámide.
doi:<https://www.edicionespiramide.es/libro-neurociencia-management>
- Garabito, G. (2021). Experiencias de trabajo desde un análisis tridimensional. *Revistas Científicas de América Latina*.
- Garaicoa N, N., Rey L, L., & Sánchez-Gómez M, M. (2023). *Inteligencia emocional y bienestar laboral en empresas latinoamericanas*. . Psicothema.
doi:<https://doi.org/10.7334/psicothema2022.321>
- García, L. M. (16 de Septiembre de 2024). *OPENWEB*. Obtenido de OPENWEB:
<https://openwebinars.net/blog/gestion-del-cambio-tendencias-y-enfoques-del-futuro/>
- García, P. &.-M. (2020). *Liderazgo Transformacional y su Impacto en el Compromiso Organizacional y la Innovación*. Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones.
- García-Sánchez, I. M.-S. (2020). *Sustainability in the 21st Century: Trends, Challenges and Opportunities*. Springer.
- Garzon, G. C. (2025). *El desarrollo de la educación en relación al PIB per cápita en los países en desarrollo (G8) y en vías de desarrollo (PROSUR)*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera de Economía.: <https://repositorio.uta.edu.ec/items/eb92eab1-28dc-41aa-bf03-15f791633a73>
- Giner, J. (2021). *La ética profesional de ejecutivos y emprendedores se convierte en una herramienta esencial para el éxito organizacional*". En: "Análisis de los factores que

- inciden en la ética empresarial de pymes en el sector de la construcción de edificios en la ciudad*. Repositorio Digital UCSG.
- Goleman D, D., Boyatzis R, R., & McKee A, A. (2022). *El líder resonante crea más (3ª ed.)*. Deusto. . doi:<https://www.deusto-publicaciones.es/libro-lider-resonante>
- Goleman, D. (2020). *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós.
- Gomez, A., & Merino, M. (2020). Transformación digital en Refinería Cienfuegos S.A. *Revista Cubana De Transformación Digital*, 1(1), 24–37.
- Gómez, I. (30 de Julio de 2024). *udelismo*. Obtenido de udelismo: <https://www.udelismo.edu/blogs/importancia-de-la-experiencia-laboral-y-consejos-para-describirla>
- Gonzales, J. (2024). *Transformaciones del diseño organizacional en la organización*. Universidad del Sinú Elías Bechara Zainúm Seccional Cartagena. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Lechuga-Cardozo/publication/391842614_Marketing_Digi
- González M, M. (2021). *Motivación intrínseca y cultura organizacional*. Revista de Psicología Aplicada. doi: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rpa19-02.mico>
- González, F. &.-H. (2025). *El Liderazgo Transformacional como Estrategia para la Adaptación y Resiliencia Organizacional*. Ciencias de la Administración.
- González, J. &.-B. (2022). *Corporate Climate Action: Drivers, Barriers, and Performance Implications*. Business Strategy and the Environment.
- González, R., Esquivel, A., & Hernández, M. (2024). Rediseño integral de un CRM para optimizar funcionalidad, usabilidad y experiencia del usuario. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(6), 10683-10704.

- González., V. G. (2023). *Finanzas sostenibles: sector bancario*. Obtenido de <https://cienciashumanasyeconomicas.medellin.unal.edu.co/Comunicado-2023/VVAAFinanzaslibrodigital.pdf>
- Guerrero. (24 de Junio de 2024). *access*. Obtenido de *access*: <https://accesstalento.com/diversidad-e-inclusion-en-el-trabajo-estrategias-y-beneficios/>
- Guerrero, F. (2023). *Transformación Digital Empresarial*. Revisión de producciones investigativas. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890850>
- Guerrero, J. L.-A. (2021). *Impacto de los Programas de Bienestar en la Productividad y Retención del Talento en Pymes*. Revista de Psicología Aplicada.
- Gulati, R., & Wohlgezogen, F. (2023). ¿Puede el propósito fomentar la confianza de las partes interesadas en las corporaciones? *Strategy Science*.
doi:<https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0196>
- Gutiérrez, F. &.-L. (2024). *El Rol del Liderazgo en la Construcción y Fortalecimiento de la Marca Empleadora*. Cuadernos de Dirección y Gestión.
- Gutiérrez, L. &.-C. (2022). *El Impacto del Compromiso del Empleado en la Productividad y Estabilidad Laboral en el Sector Servicios*. Revista de Gestión Empresarial.
- Guzmán, M. (2020). *Economía circular, una estrategia para el desarrollo sostenible*. *Avances en Ecuador*. Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración.
- Henderson, R. (. (2020). *Reimagining Capitalism in a World on Fire*. PublicAffairs.
- Heras, J. (9 de Diciembre de 2021). *6 características del liderazgo ágil y una gestión efectiva*. Obtenido de Wortev: <https://wortev.com/como-lograrlo/liderazgo-agil-6-caracteristicas/>

- Hernández, C. (2023). *La modalidad de trabajo remoto y la percepción de sobrecarga laboral*. Obtenido de Anales de la Real Academia de Doctores de España.:
https://www.rade.es/imageslib/PUBLICACIONES/ARTICULOS/V8N2%20-%2005%20-%20AO%20-%20HERNANDEZ_trabajo%20remoto.pdf
- Hernández, E., & Fernández, M. (2024). Experiencia Laboral y su Influencia en el Primer Empleo de Jóvenes Egresados de Instituciones de Educación Superior. *Ciencia Latina internacional*.
- Herrera, I. P. (2023). *Ética empresarial: la ejecución de protección de la propiedad intelectual, la información corporativa*. Recimundo. doi:10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6726.
- Hurtado, H. G. (2025). *Gestión del conocimiento en la era digital*. Obtenido de Revista de ciencias sociales: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10020901>
- Ibrahim, I. &.-C. (2023). *Exploración de enfoques sustentables en la Expo de Dubái de 2020: una mezcla de diseños biofílicos y biomímesis*. Hábitat Sustentable.
- Jacek Dylag. (2022). *myt*. Obtenido de https://www.myt.org.mx/tolerancia_url/diversidad
- Jara, C. &.-M. (2020). *La responsabilidad social empresarial: una mirada hacia su abordaje*. Revista Científica Pensamiento y Gestión. doi:10.14482/pege.49.1912.
- Jaramillo, N. S. (2022). *La flexibilización laboral en la Industria 4.0*. Obtenido de Universidad Tecnológica Indoamérica. Ecuador.:
<https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/392>
- Jiménez Carrillo, J., & Mesa Villavicencio, P. (2020). La cultura inclusiva para la atención a la diversidad. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Jiménez, M. M. (2025). *Emprendimiento digital, oportunidades y desafíos en la era tecnológica*. Obtenido de South Florida Journal of Development:
<https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/4920>

- Johansen, I. (28 de Octubre de 2024). *Liderazgo ágil frente a liderazgo tradicional: ¿Cuál es la diferencia?* Obtenido de Flowlu:
<https://www.flowlu.com/es/blog/productivity/agile-vs-traditional-leadership/>
- Jones, S. (2020). *Liderazgo distribuido*. Sage.
doi:<https://doi.org/10.4135/9781529714395.n150>
- Joyanes, L. (2020). COMPUTACIÓN EN LA NUBE: Notas para una estrategia española en cloud computing. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*(0), 89-112.
- Jurado, I. (2023). *Evolución de los derechos laborales en el teletrabajo, trabajo remoto y trabajo en casa: Un análisis comparativo en países de Norte, Centro y Suramérica*. Obtenido de Revista Mariana :
<http://repositorio.umariana.edu.co/handle/20.500.14112/28215>
- King, E. (2020). *¿Reconocer o no?* Oxford Academy.
doi:<https://doi.org/10.1093/oso/9780197509456.003.0001>
- Kotter, J. P. (2020). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Lafuente, R. D. (2024). *Teletrabajo y Flexibilidad: Nuevas normas para la Productividad Laboral*. Obtenido de Universidad Privada del Valle, Santa Cruz, Bolivia:
<https://revistamaya.org/index.php/maya/article/view/1164>
- Lago, F. (2021). *Capitalismo de stakeholders: un modelo de largo plazo basado en la transparencia y la confianza*. Obtenido de
<https://www.tendencias.kpmg.es/2021/03/capitalismo-de-stakeholders-un-modelo-de-largo-plazo/>
- Lata, M. S. (Mayo de 2022). *Faster Capital*. Obtenido de Faster Capital:
<https://fastercapital.com/es/tema/adoptar-el-cambio-en-un-mundo-en-constante-evoluci%C3%B3n.html/1>

- Li, L. (2024). Remodelando el comportamiento de aprendizaje de estudiantes universitarios en el contexto de una educación de alta calidad. *Conferencia Anual Académica Juvenil de la Asociación China de Automatización (YAC)*.
- Lizarzaburu, E. R. (2021). *Sostenibilidad, innovación y competitividad: Un análisis en empresas peruanas*. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Lizarzaburu., E. R. (2021). *Impacto de la globalización en la cadena de suministro y la ética empresarial*. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades.
- López E, E. (2022). *Educación emocional en la empresa: Claves para una cultura organizacional saludable*. . Wolters Kluwer. .
doi:<https://www.wolterskluwer.es/educacion-emocional-empresa>
- López López, É. A., & Álvarez Aros, É. L. (2021). Estrategia en ciudades inteligentes e inclusión social del adulto mayor. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad*.
- López, M. &.-Á. (2020). *La ética en la cadena de suministro y la responsabilidad social empresarial*. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos.
- López, M. &.-R. (2024). *Salud Mental y Equilibrio Vida-Trabajo: Componentes Esenciales del Bienestar Laboral Moderno*. Estudios de Gestión y Organizaciones.
- López., .. M.-R. (2024). *Predicción de Rotación de Personal y Optimización de Estrategias de Retención Mediante People Analytics*. Estudios de Gestión y Organizaciones.
- Lu, Q., Du, Q., Hong, Y., Weiguo, F., & Wu, S. (2020). "Implementación de ideas de usuarios en comunidades de innovación abierta: Evidencia de una comunidad de crowdsourcing para el desarrollo de nuevos productos". Wiley.
doi:<https://doi.org/10.1111/isj.12286>
- Mammadova, F., & Abdullayeva, N. (2025). El papel de la comunicación y la colaboración en la gestión empresarial. *Economía del complejo de transporte*.
doi:<https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2025.45.196>

- Marín, A. &. (2020). *Factores ESG y su impacto en la gestión de inversiones: Una revisión de la literatura*". Estudios Gerenciales. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/212/21268393006/html/>
- Marín, A. M. (2023). *Percepción de calidad de vida en modalidad de trabajo presencial, híbrida y remota: similitudes y diferencias*. Obtenido de bachelorThesis: <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/11633>
- Maristany, M. (2020). *La gestión del talento en el siglo XXI: Innovación y bienestar en la empresa*. . Wolters Kluwer.
- Martí, S. (20 de Octubre de 2023). *Liderazgo sostenible: qué es, características y por qué es importante*. Obtenido de Economía3: <https://economia3.com/liderazgo-sostenible-que-es/>
- Martínez L, L. (2022). *Adaptación cultural de modelos de IE en multinacionales*. Martínez, L. (2022). Adaptación cultural de modelos de IE en multinacionales. International Journal of Cross-Cultural Management. doi:<https://doi.org/10.1177/14705958221075643>
- Martínez, Á. (19 de Enero de 2024). *Gestionar la resistencia al cambio para una transformación cultural exitosa*. Obtenido de Execoach: <https://www.execoach.es/gestionar-la-resistencia-al-cambio-para-una-transformacion-cultural-exitosa/>
- Martínez, D. V. (2025). *Publicación: Análisis del impacto del modelo de trabajo (remoto, híbrido y presencial) en la rotación de personal en el sector tecnológico en Bogotá*. Obtenido de Universidad Ean: <https://repository.universidadean.edu.co/entities/publication/ab9519cb-1c13-41e1-a3e1-be550f94741c>

- Martínez, M. &.-R. (2021). *La Agilidad Organizacional como Factor Clave en la Resiliencia Empresarial Post-Pandemia*. Revista de Dirección y Organización.
- Martínez, M. (2023). *La diversidad importa aún más: el argumento a favor del impacto holístico*. McKinsey.
- Martínez, X. (2022). *Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador*. stado & comunes, revista de políticas y problemas públicos. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.ph>
- Mazure, S. (2025). *Ética en IA: Clave para Empresas del Futuro*. Sergio Jiménez Mazure Blog.
- Mejía, D. M. (2020). *Impacto del gobierno corporativo en el valor de las empresas latinoamericanas: evidencia desde el MILA*". Cuadernos de Administración.
- Mejía, D. M. (2020). *La sostenibilidad empresarial: una aproximación teórica desde la creación de valor compartido*. Revista Facultad de Ciencias Económicas.
- Mejía, L. R. (2023). *Strategizing Human Resources: Reskilling and Upskilling in the Digital Age*. Journal of Management and Global Business.
- Mejía, M. M. (2020). *Impacto del gobierno corporativo en el valor de las empresas latinoamericanas: evidencia desde el MILA*. Cuadernos de Administración.
- Mendoza, J. &.-S. (2020). *Análisis del ciclo de vida como herramienta para la sostenibilidad en la industria manufacturera*. Revista Científica UISRAEL. Obtenido de <https://revistas.uisrael.edu.ec/index.php/rcientificauisrael/article/view/100/228>
- Mercer J, J. (2022). *Estudio global sobre IE en transiciones organizacionales*. doi: <https://www.mercer.com.mx/estudios-ie>
- Mihalj, M., Corona, A., Andereggen, L., Urman, R., Luedi, m., & Bello, C. (2022). *Gestión de cuellos de botella en el entorno perioperatorio: Optimización de la atención al*

- paciente y reducción de costes. *Mejores prácticas e investigación. Anestesiología clínica*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bpa.2022.05.005>
- Mino, M. (2023). *FLEXIBILIDAD LABORAL*. Obtenido de Universidad Peruana: https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/14317/Flexibilidad_Ni_nodeGuzmanVizcarra_Claudia.pdf?sequence=1
- Miranda. (2021). *lisainstitute*. Obtenido de lisainstitute: https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/prospectiva-y-analisis-prospectivo?srsId=AfmBOornlmaHLD1G1qn1vsojsaCqaKL_HbhCqoGMPVqH9sQS4TJn8e7P
- Mitchell, G., Schmitz, H., & Vijfeijken, T. B.-v. (2020). Colaboración. *Entre el poder y la irrelevancia*. doi:<https://doi.org/10.1093/oso/9780190084714.003.0010>
- Monserate, M. F., & Sánchez, S. C. (2022). *Flexibilidad y políticas laborales*. Obtenido de Revista de ciencias sociales: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9800786>
- Montes, N. &.-H. (2022). *La Cultura Organizacional como Pilar Estratégico para la Adaptabilidad Empresarial*. Revista Latinoamericana de Administración.
- Montoya, S. &.-M. (2023). *Desafíos y Estrategias en la Gestión de Equipos Remotos: Un Enfoque en la Comunicación y Cultura*. Revista de Ciencias Administrativas y Financieras.
- Mora, D. T. (2024). *Factores de Diferenciación en el Cuidado Medioambiental entre Países Desarrollados y en Vías de Desarrollo*. Obtenido de Universidad Agraria del Ecuador: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/10736>
- Moreno, R. M. (2020). *Justicia ambiental: Un estudio de caso en comunidades afectadas por la minería*. Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales.

- Mueller, J., Hoberg, k., & Fransoo, J. (2021). Logrando la hiperagilidad bajo presión del tiempo: Cadenas de suministro ad hoc durante la pandemia de COVID-19. *Revista electrónica SSRN*. doi:<https://doi.org/10.2139/SSRN.3843251>
- Munguía, I. B. (2025). *Teletrabajo en Latinoamérica: revisión sistemática*. Obtenido de Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales:
https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00392025000100172&script=sci_arttext
- Murillo. (2 de Septiembre de 2023). *formaciontresd*. Obtenido de formaciontresd:
<https://formaciontresd.com/blog/qu%C3%A9-es-una-experiencia-educativa>
- OBS Business School . (2022). *Liderazgo emocional en entornos disruptivos*. . Editorial UOC. doi:<https://www.editorialuoc.com/liderazgo-emocional>
- OIT. (2022). *Organización internacional de trabajo*. Obtenido de flexibilidad del trabajo:
<https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3330>
- OIT. (2025). *Organización Internaciona de Trabajo*. Obtenido de <https://www.ilo.org/es>
- Orozco, I. (2020). *De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas?* Estudios y perspectivas en turismo.
- Ortega, C. (26 de Octubre de 2022). *Gestión del compromiso del talento humano: Qué es y ventajas*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/gestion-del-compromiso-del-talento-humano/>
- Ortiz, H. A.-Á. (2021). *Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas*. Redalyc. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967015/576868967015.pdf>
- Oviedo Oviedo, A. (2022). Inclusión, exclusión, justicia social. *Revista Andina de Educación*.
- Palomino, V. M. (2024). *El trabajo remoto y su adaptación a una forma de ejecución del contrato laboral*. Obtenido de Repositorio Institucional Unilibre:
<https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/30611>

- Pastrana, S. (22 de Abril de 2025). *Casos reales de liderazgo que inspiran: lecciones clave para potenciar tu gestión*. Obtenido de Empresarial:
<https://liderazgoempresarial.info/casos-reales-de-liderazgo/>
- Peña, F. A., & Giachi, S. (2021). *Flexibilidad horaria, horas reales trabajadas y productividad laboral en el sur de Europa*. Obtenido de Miscelánea:
https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/346
- Peñafiel, R. (2022). *Transformación digital y competencias gerenciales en la educación universitaria*. Revista Impulso. Obtenido de
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2959-90402025000100426&script=sci_arttext
- Pérez, J. &.-L. (2024). *El Rol del Reskilling y Upskilling en la Adaptación Laboral y la Retención de Talento*. Estudios de Gestión y Organizaciones.
- Pérez, L. &.-C. (2023). *El Impacto de las Redes Sociales en la Atracción de Talento en el Sector Profesional*. Gestión y Estrategia.
- Pesqueira, M. J.-C. (2023). *La inversión de impacto como herramienta para el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza en América Latina*. Revista de la CEPAL.
- Piqueras J, J. (2021). *Evaluación de programas de IE en equipos de alto rendimiento*. . Ansiedad y Estrés. doi:<https://doi.org/10.1016/j.anyes.2021.05.002>
- Plant, R. (2020). *eCommerce: Formulation of Strategy*. Prentice Hall.
- Polo Moya, D. (2 de Junio de 2020). *Cómo mejorar la eficiencia en la empresa y en qué enfocarse*. Obtenido de Gestionar Facil: <https://www.gestionar-facil.com/como-mejorar-la-eficiencia-en-la-empresa/>
- Polo Moya, D. (07 de Marzo de 2025). *4 métodos de evaluación de empresas con estructuras rígidas*. Obtenido de Gestionar Facil: <https://www.gestionar-facil.com/evaluacion-de-empresas-con-estructuras-rigiditas/>

- Porter, M. E. (2020). *La creación de valor compartido de Porter y Kramer*. KPMG. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/2020/10/kpmg-co-la-creacion-de-valor-compartido-de-porter-y-kramer-digital.pdf>
- Prado, A. (2024). Evolución de las Prácticas de Gestión Corporativa: Tendencias y Desafíos Actuales. *Revista Científica Zambos*, 3(3), 15-29. doi:10.69484
- Prosci. (2023). *Best Practices in Change Management*.
- Quiceno, M. (17 de Julio de 2025). *Adaptación al Cambio: ¿Cómo Enfrentar la Transformación y Prosperar con Estas 5 Claves?* Obtenido de Ayuda Psicológica.
- Quiñonez, T. I. (2022). *Digitalización en el Mercado Laboral y sus Efectos Post Pandemia*. Obtenido de Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Esmeraldas: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4051>
- Rai, A., & Kim, M. (2021). Empoderamiento del liderazgo y comportamientos positivos y negativos de los seguidores: Un modelo de mediación dual. *Human Resource Development Quarterly*. doi:<https://doi.org/10.1002/HRDQ.21431>
- Ramírez, A. D. (2021). *Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: Una revisión sistemática*. *Revista Universidad & Empresa*.
- Ramírez, L. &.-C. (2023). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Retención y el Compromiso del Talento Joven*. *Gestión y Sociedad*.
- Ramírez., F. &.-D. (2024). *Estrategias de Inclusión Laboral para la Atracción y Retención de Talento con Discapacidad*. *Revista Latinoamericana de Estudios Laborales*.
- Ramos Calderón, J. A. (2020). Cuando se habla de diversidad ¿de qué se habla? Una respuesta desde el sistema educativo. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*.
- Reátiga, I. P. (2022). *Estado del Arte de la Justicia Ambiental a la Justicia Climática*. Universidad del Norte.

- Restrepo, L. A.-V. (2022). *Diversidad e Inclusión como Motor de Innovación en Empresas Colombianas*. Estudios Gerenciales.
- Revilla, C. (2023). *Trabajo remoto y teletrabajo: similitudes, diferencias*. Obtenido de Revista de ciencia:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/68324829/Articulo_CAR_GP_C_remoto_pdf-libre.pdf?1627330836=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTrabajo_remoto_y_Teletrabajo_similitudes.pdf&Expires=1754805149&Signature=bjNRoh9wzgiCW28rV4kd2l73Q5Kr5lgOd
- Rincón, M. S. (2020). *Análisis de la transparencia organizacional y el poder económico a partir la teoría de juegos*. Universidad & Empresa.
doi:10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7086.
- Rivas, J. &. (2022). *Marketing y responsabilidad social: Un análisis de la relación entre la ética publicitaria y la confianza del consumidor*. Journal of Business Ethics and Sustainable Development.
- Rivera, W. (2025). *El liderazgo ético en las empresas: la clave para transformar la rutina ordinaria en acciones extraordinarias*. Revista de la Universidad Nacional.
- Rockström, J. &. (2021). *Breaking Boundaries: The Science of Our Planet*.
- Rodrigo, R. (10 de Noviembre de 2020). *Manifiesto de liderazgo ágil: principios y mejores prácticas*. Obtenido de Estudiando: <https://estudyando.com/manifiesto-de-liderazgo-agil-principios-y-mejores-practicas/>
- Rodríguez, D. (8 de Julio de 2024). *Casos prácticos de liderazgo empresarial: Estrategias para 2025*. Obtenido de Mercately: <https://blog.mercately.com/marketing/casos-practicos-de-liderazgo-empresarial>
- Rodríguez, H. S.-R.-P. (2021). *Competencias y desarrollo de talento humano en la era digital*. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional.

- Rodríguez, S. G.-L. (2023). *Estrategias de descarbonización empresarial y su impacto en la sostenibilidad: Un análisis de los objetivos Net-Zero*. Revista de Contabilidad y Dirección.
- Rodríguez., & P. (2022). *Bonos vinculados a la sostenibilidad como herramienta de financiación verde en el mercado de deuda*. Finanzas Sostenibles y Ética.
- Rojas M, M. (2023). *Cultura organizacional e inteligencia emocional en empresas familiares*. FC Editorial. doi:<https://www.fceditorial.com/cultura-organizacional>
- Romero. (2024). Diversidad e inclusión. *recimundo*.
- Romero Erazo, M. d., Sandoval Arévalo, S. A., & Peralta Peñafiel, I. A. (2022). Diversidad e inclusión. *RECIMUNDO*, 6(2), 177–185.
- Rosales, C. R. (2024). *La ética en la era digital*. Revista Científica Internacional.
- Rotman, R. M. (2020). *Greenwashing No More: The Case for Stronger Regulation of Environmental Marketing*. Obtenido de https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/32475/2/BCN_greenwashing_derecho_comparado_2021.pdf
- Ruiz D, D. (2020). *Resiliencia organizacional y competencias emocionales*. Journal of Work and Organizational Psychology. doi:<https://doi.org/10.5093/jwop2020a16>
- Ruiz, E. &.-D. (2024). *Agilidad y Descentralización en la Gestión del Desempeño: El Rol de la Retroalimentación Continua*. Cuadernos de Gestión Empresarial.
- Ruiz, M. (10 de Junio de 2021). *Liderazgo Adaptativo: clave para liderar en entornos VUCA, o ya...BANI*. Obtenido de stepsfortalent: <https://stepsfortalent.com/liderazgo-adaptativo/>
- Ruiz, R. V., Zavala, J. J., & Colina, F. J. (2022). *FLEXIBILIDAD LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EL TELETRABAJO*. Obtenido de Comunicaciones:

https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2022/10/04_6896_Com_Colina_v47n9_6.pdf

Sáez, I. (30 de Octubre de 2024). *CON-TRABAJO*. Obtenido de CON-TRABAJO: <https://fundacioncontrabajo.cl/blog/guias-para-la-empresa/8-pasos-de-kotter-inclusion-laboral/>

Salahuddin, H., Rehman, S., Zaheer, S., Yahya, N., Irum, S., & Qurat, U. a. (2025). "Evaluación de la inteligencia emocional entre futuros profesionales de la salud; un estudio transversal en Sialkot, Pakistán". *Vida y ciencia*.
doi:<https://doi.org/10.37185/lms.1.1.769>

Salanova, M. (2024). *Organizaciones Saludables y Resilientes: Cultivando el Bienestar y el Compromiso Laboral*. Pirámide.

Salazar, S. R.-M. (2021). *La inversión de impacto como catalizador del desarrollo sostenible: Un análisis en el contexto latinoamericano*. Revista Venezolana de Gerencia.

Salazar, S. R.-M. (2021). *La responsabilidad social empresarial como estrategia de desarrollo competitivo en las empresas*. Revista Venezolana de Gerencia.
doi:[10.37965/rvg.v26i94.3477](https://doi.org/10.37965/rvg.v26i94.3477).

Salgado, M. M.-G.-B. (2023). *Liderazgo ético: su relación con los conflictos, la confianza y la transferencia de conocimiento*. Innovar.

Sánchez, E. A. (2022). *Programas de emprendimiento en instituciones de educación superior: un estudio comparativo de factores clave*. Obtenido de Universidad del Valle: https://www.researchgate.net/profile/Edward-Benavides-Sanchez-2/publication/380100180_Programas_de_emprendimiento_en_instituciones_de_educacion_superior_un_estudio_comparativo_de_factores_clave/links/662aeaa606ea3d0b740ed67c/Programas-de-emprendimiento-en

- Sánchez Leyva, J. L., Sánchez Zeferino, D. E., & Zapata Lara, H. D. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica. *Revista Colombiana de Contabilidad*.
- Sánchez M, M. (2023). *IE en generaciones millennials: Un estudio comparativo*. . Revista de Psicología Social. doi:<https://doi.org/10.1080/02134748.2022.2136547>
- Sánchez, A. &-M. (2025). *Liderazgo Adaptativo en Entornos Híbridos: Promoviendo la Autonomía y la Confianza*. Gestión y Estrategia Empresarial.
- Sanchez, C. (2021). *Flexibilizacion laboral y de la seguridad social*. Perú: Paleztra.
- Sánchez, M. &-V. (2022). *Estrategias de Atracción y Retención de Talento Humano en Empresas de Tecnología*. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo.
- Sanchez, M. (enero de 2025). *viu*. Obtenido de viu:
<https://www.universidadviu.com/ec/actualidad/nuestros-expertos/inclusion-laboral-imprescindible-para-el-desarrollo-empresarial>
- Sánchez, R. &-M. (2024). *Impacto de una Propuesta de Valor al Empleado Coherente en el Compromiso y la Retención del Personal*. Estudios de Gestión y Talento.
- Sarián, M. B. (2025). *Gestión empresarial de la sostenibilidad, RSE e Inteligencia Artificial*. Dialnet. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9893084.pdf>
- Seal, B. (2024). *Rediseño de procesos para empresa consultora en desarrollo organizacional*. Universidad de Chile. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/204689>
- Segue, I. M. (2020). *Aproximación a la retención de talento: enfoque employer branding en las universidades*. Utopía y praxis latinoamericana: revista internacional de filosofía iberoamericana y teoría social.
- Samuels, A. (21 de Febrero de 2023). *Times*. Obtenido de Times:
https://time.com/6256070/no-more-mr-nice-boss/?utm_source=

- Senge, P. M. (2022). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday Business.
- Serrano, C. (05 de mayo de 2025). *lukkapa*. Obtenido de lukkap:
<https://www.lukkapa.com/articulo/experiencia-del-estudiante/>
- Seybold, P. (2021). *The Customer Revolution: How to Thrive When Customers Are in Control*. New York: Crown Business.
- Simagos. (2021). *TERCERIZACIÓN LABORAL EN LA ERA DIGITAL: viejos problemas y nuevos desafíos*. Obtenido de Instituto Simagos:
<https://www.scielo.br/j/ccrh/a/y8n7F3FWfqkzPjCKXhTfBnR/?lang=es>
- Sisa, J. (2020). *Influencia del gobierno corporativo en las empresas del Ecuador, y su aporte a la competitividad internacional*. REVISTA ERUDITUS. Obtenido de
<https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/384/306>
- Sisodia, R. &. (2020). *Capitalismo Consciente: Liberando el Espíritu Heroico de los Negocios*. Ediciones Empresa Activa.
- Slaper, T. F. (2023). *The Triple Bottom Line: What It Is and How It Works*. In *The Sustainable Business Handbook*. Routledge.
- Sloan, M. (2023). *Adaptabilidad organizacional y gestión emocional*. Sloan.
doi:<https://mitsloan.mit.edu/adaptabilidad-emocional>
- Suárez, M., Álvarez, M., & Vásquez, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4(1), 69-83. doi:10.22206
- Superintendencia de Telecomunicaciones del Ecuador. (2023). *Guía de ciberseguridad para empresas*. Obtenido de <https://www.arcotel.gob.ec>
- Team, S. C. (23 de Dic de 2021). *SAP Concur*. Obtenido de SAP Concur:
<https://www.concur.co/blog/article/gestion-del->

- Valikangas, L. (2020). Liderazgo que genera resiliencia: Introducción al Segundo Foro de Resiliencia. *Management and Organization Review*.
doi:<https://doi.org/10.1017/MOR.2020.52>
- Varga. (06 de Junio de 2024). *lhh*. Obtenido de lhh:
<https://www.lhh.com/es/es/insights/beneficios-inclusion-y-diversidad/>
- Vargas, A. &.-G. (2022). *La Marca Empleadora como Factor Clave en la Atracción de Talento en el Sector Tecnológico*. Revista de Gestión Empresarial.
- Vásquez, M. P. (2022). *Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile*. Revista de Psicología.
- Vélez Miranda , M. J., San Andrés Laz, E. M., & Pazmiño Campuzano , M. F. (2020). Inclusión y su importancia en las instituciones educativas desde los mecanismos de integración del alumnado. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 5, núm. 9, 2020.
- Villar, B. (3 de Octubre de 2024). *Liderazgo en el Siglo XXI*. Obtenido de ESpcio de Liderazgo: <https://liderazgo.space/liderazgo-en-el-siglo-xxi/>
- Villar, B. (2 de Octubre de 2024). *Liderazgo resiliente*. Obtenido de Espacio de Liderazgo: <https://liderazgo.space/resiliente/>
- Volz, U. (2020). *Fostering Green Finance for Sustainable Development: A Review of the Evidence*. ADBI Working Paper 1198.
- Vorecol. (Febrero de 2025). Obtenido de Vorecol:
<https://humansmart.com.mx/articulos/articulo-cuales-son-los-errores-mas-comunes-que-deben-evitarse-al-liderar-un-proceso-de-cambio-organizacional-53554#:~:text=Seg%C3%BAAn%20un%20estudio%20de%20McKinsey,el%20%C3%A9xito%20del%20cambio%20organizacional.>

- Webster, K. (2021). *The Circular Economy: A Wealth of Flows (2nd ed.)*. Palgrave Macmillan.
- Wehde, M. (2022). Formación de equipos empoderados. IEEE. *Engineering Management Review*. doi:<https://doi.org/10.1109/EMR.2022.3217265>
- Westover, J. (2025). Entendiendo la verdadera razón por la que tantos gerentes no saben gestionar. *Human Capital Leadership Review*. doi:<https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.18.4.1>
- Whiteley, D. (2020). *E-Commerce: Strategy, Technologies and Applications*. London: McGraw-Hill Education.
- Wisniewski, B., Zierer, K., & Hattie, J. (2020). El poder de la retroalimentación: un metaanálisis de la investigación sobre retroalimentación educativa. *Frontiers in Psychology*. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03087>
- World Bank. (2023). *Fintech and financial inclusion in Ecuador*. World Bank Group. Obtenido de <https://www.worldbank.org>
- Yeves, J., Bargsted, M., Orlandini, E., & Ureta, S. (2024). *Flexibilidad Laboral en Pandemia y sus Efectos en Estrés, Inseguridad y Satisfacción Laboral*. Obtenido de Facultad de Psicología, Universidad Diego Portales, Chile.: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22282024000100109&script=sci_arttext&tlng=en
- Zamora, A. A. (2023). *Memoria de las Jornadas de Investigación y Análisis: Flexibilización laboral, teletrabajo y trabajo remoto*. Obtenido de Kerwa: <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/items/a271af02-7c59-47e5-a7f7-34260898fdbf>
- Zamora, K. (2020). *La transformación digital en la gestión de servicio*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/c8848879-88a0-43c4-a2d6-d337d0578878/content>

Zavala M, M. (2022). *IE en liderazgo femenino: Casos de startups tecnológicas*. . Revista Género y Empresa. doi:<https://doi.org/10.17502/genemp.2022.7103>

Zendesk. (2025 de marzo de 4). *Artículo de Zendesk* . Obtenido de Artículo de Zendesk : zendesk.com.mx/blog/captacion-de-clientes/

Zhang, Z., Elvis, N., Wang, J., & Hou, G. (2024). ¿Puede el liderazgo con el ejemplo por sí solo mejorar la cooperación? *Ciencias del Comportamiento*.