

# HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA DE INGENIERÍA EN COLOMBIA EN LA ACTUALIDAD

Laura Alejandra Acero Blanco, Diana Jimena Ríos Camacho, María José Bustamante Ospino, Laura Alejandra Vargas Luna, Esther Marcela Zamora De La Peña

## RESUMEN

El presente artículo tiene como finalidad socializar las herramientas para la gestión sostenible de una empresa de consultoría de ingeniería en Colombia, bajo situaciones VICA (de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad). Al escribir este artículo, Colombia se enfrenta a un paradigma postconflicto y post-COVID 19, un cambio de gobierno y un acelerado aumento en la inflación del país. De los modelos estudiados para implementar la estrategia de sostenibilidad en una empresa, la perspectiva que mejor se ajusta a este contexto VICA y la naturaleza de la empresa es la "perspectiva estratégica", debido a que se pueden plantear diversas estrategias para ofrecer servicios diferenciados, donde se pueden incluir también los requerimientos sociales y ambientales. Finalmente, se proponen y se describen las cinco herramientas para la gestión sostenible que son: liderazgo, planificación estratégica, estructura organización, gestión de la cadena de suministros y comunicación y transparencia.

**Palabras clave:** Sostenibilidad, actualidad, liderazgo, herramientas, estrategia, comunicación.

## ABSTRACT

The present article seeks to present tools for the sustainable management of an engineering consulting company in Colombia, under VUCA situations (of volatility, uncertainty, complexity and ambiguity). At the time of writing this article, Colombia is facing a paradigm of post-conflict and post-COVID 19, a change of government, and an accelerated increase in inflation in the country. Of the models studied to implement the sustainability strategy in a company, the perspective that best fits this VICA context and the nature of the company is the "strategic perspective", because various strategies can be proposed to offer differentiated services, where social and environmental requirements can also be included. Finally, the five tools for sustainable management are proposed and described, which are: leadership, strategic planning, organizational structure, supply chain management, and communication and transparency.

**Keywords:** Sustainability, timeliness, leadership, tools, strategy, communication.

## INTRODUCCIÓN

Al escribir este artículo, la humanidad se enfrenta a los efectos del cambio climático, el incremento de noticias falsas (Schneider, 2019: 1), la pandemia de COVID-19, el inicio de una crisis bancaria y económica, la guerra por la invasión en Ucrania, entre otros, que hacen de la situación actual un entorno VICA, es decir volátil, incierto, complejo y ambiguo. Estas situaciones han generado una crisis de confianza e incertidumbre que afectan a las empresas, poniendo en manifiesto la necesidad de adoptar prácticas y herramientas sostenibles para

garantizar la supervivencia a largo plazo, no solo de la humanidad, sino también de las empresas.

Con base en un ejemplo de una empresa anónima, en este artículo se argumenta que hay cinco herramientas indispensables para gestionar una empresa de consultoría de ingeniería en Colombia de forma sostenible en la situación contemporánea. Primero, se justificará la importancia de la gerencia de la sostenibilidad empresarial, segundo, se describirá la empresa de caso de estudio y actual en Colombia. Tercero, se presenta una metodología para alcanzar los resultados y planear una propuesta de gerencia sostenible. Cuarto, se plantean las cinco herramientas más importantes para gestionar dicha empresa: liderazgo, planificación (incluye análisis de riesgos y medidas de mitigación), estructura organizacional, gestión de cadena de suministro, y comunicación con transparencia. Por último, se concluye que las empresas siempre existirán en situaciones VICA, por tanto, es necesario poder adaptarse a cambios e imprevistos que tienen el potencial de afectar una empresa.

## **IMPORTANCIA DE LA GERENCIA DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL**

La sostenibilidad empresarial se define con base en la teoría política del desarrollo sostenible. Un concepto que se popularizó a raíz de Reporte de Bundtland (1987) y que entiende el desarrollo sostenible como el desarrollo que permite a las generaciones futuras acceder a los mismos recursos que las que las generaciones pasadas y presentes tuvieron acceso. En la jerga empresarial, este concepto se transforma para referirse a la capacidad que tienen las empresas para operar de maneras “económicamente viables, socialmente responsables y ambientalmente correctas” (Elkington, 1997; citado en Figueroa *et al.*, 2018), sin sacrificar su rentabilidad y eficiencia en los procesos.

Con esto en mente, la sostenibilidad empresarial es un objetivo al igual que un proceso. Es un objetivo porque incentiva a líderes y organizaciones a ser ambiental y socialmente sostenibles en pro de respetar los derechos de las futuras generaciones y el planeta. En contraste, es un proceso evolutivo que tiene en cuenta la integración de las necesidades y expectativas de los actores de interés (clientes, proveedores, comunidades, empleados), al igual que las externalidades sobre el medio ambiente, con el fin de implementar procesos sostenibles en el tiempo que promuevan el bienestar social y ambiental (Schneider, 2019).

La gerencia de la sostenibilidad empresarial en la situación actual no solo es importante, es vital. El sector privado y las empresas son jugadores integrales en la evolución real hacia la sostenibilidad, dado el paradigma en el que se encuentra esta generación; empresas como Google, Amazon, Microsoft, Tesla, Apple, entre otras, tienen más recursos que el PIB de países enteros. Por ejemplo, cuando Apple alcanzó los USD \$ 2,2 trillones, lo hizo más rico que el 90% de los países incluyendo Canadá y España (Dughi, 2022). Además, como reportó el Carbon Disclosure Project (CDP), en 2017 cien empresas fueron responsables del 71% de las emisiones de GEI (Griffin, 2017). En otras palabras, el sector privado y las empresas tienen los recursos y la responsabilidad para adoptar sistemas gerenciales donde la sostenibilidad hace parte de su ADN.

Al escribir este artículo en el 2023, es evidente que optar por desarrollar una empresa de una manera “business as usual”, con el objetivo principal de “generar retornos económicos positivos para los accionistas” (Schneider, 2019: 10) sin incorporar las externalidades sociales y ambientales es (irónicamente) insostenible e inconcebible. En primer lugar, desde el punto de vista legal, la mayoría de los países, incluyendo Colombia, han adoptado un marco normativo estricto que traza límites en cuanto a las externalidades negativas que pueden generar las empresas. Con esto en mente, todas las empresas deben asegurar que sus acciones e impacto no se salgan del marco legal mínimo. La trascendencia de este marco normativo es amplia; sin embargo, se sale del alcance de este artículo para entrar en detalle.

Además, la ciencia apunta que debemos mantener el calentamiento global por debajo de 1,5°C. Sin embargo, evidencia muestra que “sin reducciones inmediatas y profundas de las emisiones en todos los sectores, limitar el calentamiento global a 1,5 °C está fuera de nuestro alcance” (IPCC, 2022), poniendo en riesgo la especie humana. Por contraste, desde el punto de vista empresarial, la cantidad de empresas que están integrando criterios ambientales y sociales de manera transversal en sus estrategias “de negocio tradicionales” está en aumento (Longoni y Cagliano; citado en Figueroa *et al.* 2018). Estas estrategias reducen costos, aumentan el uso eficiente de los recursos en los procesos, mejorar la reputación y el valor de las marcas, entre otras (*ibid*). Por ejemplo, las empresas listadas en el Dow Jones Sustainability Index (DSJI) han mostrado ser más rentables que las empresas sin desempeño en sostenibilidad corporativa (Artiach, Lee, Nelson y Walker 2015; citado en Figueroa *et al.* 2018).

En suma, la gerencia de la sostenibilidad empresarial es importante desde un punto de vista de responsabilidad con futuras generaciones, para cumplir con la norma nacional, para proteger la reputación, para generar oportunidades para usar recursos más eficientemente y reducir costos, para aumentar la rentabilidad y porque existen los recursos para integrar la gerencia de la sostenibilidad para reducir su impacto sobre el planeta.

## **EMPRESA**

La empresa que se tomará para el estudio de caso es una consultora de ingeniería con sede principal en Bogotá, Colombia. Esta consultora cuenta con cerca de 1.500 empleados donde el 60% se encuentran en Bogotá y el 40% en proyectos en campo tanto en Colombia como en países de la región (Panamá, Chile, Perú y Bolivia). La identidad de esta empresa permanecerá anónima por falta de permisos para usar su nombre en este artículo.

Entre las actividades que desarrolla la empresa están los estudios y diseños, asesorías técnicas, interventoría y supervisión de diseños y de obras de infraestructura, asesorías contractuales y debidas diligencias. También tienen el servicio de investigaciones geotécnicas, laboratorio de suelos y topografía. Estas actividades se prestan a diferentes sectores como lo son: agua potable y saneamiento, desarrollos industriales, edificaciones, energía, minería, infraestructura vial y transporte, líneas de transmisión y subestaciones y oil & gas.

## **SITUACIÓN ACTUAL**

La situación actual en Colombia presenta diversos desafíos relacionados con el postconflicto, el cambio de gobierno hacia la izquierda política por primera vez en la historia del país, la inflación del peso colombiano contra el dólar americano y los efectos por la pandemia de COVID-19, entre otros factores que hacen de Colombia, un entorno VICA. En dicha “situación actual”, caracterizada por cambios dinámicos e imprevistos, la experiencia y experticia de consultores, académicos y otros terceros, si bien son importantes, son limitados ya que operan sin precedente, experiencia o patrones (Terlato, 2019: 9). Por tanto, la gestión de las empresas de manera sostenible debe permitir la flexibilidad para reaccionar ante cambios y contextos VICA.

Inicialmente, Colombia ha vivido un conflicto armado de más de 60 años, que ha dejado graves consecuencias en términos de violencia, desplazamiento forzado y pérdida de vidas humanas. Si bien se ha avanzado en la implementación del Acuerdo de Paz con las FARC, aún hay otros grupos armados activos en algunas regiones del país (disidencias, ELN, etc.). Además, persisten desafíos en la implementación de los acuerdos, como la falta de recursos y la violencia contra líderes sociales (Colombia, 2016).

Por otro lado, en 2022 se llevaron a cabo elecciones presidenciales en Colombia y el cambio de gobierno implica un periodo de transición que puede generar incertidumbre y ajustes en las políticas públicas. Además, la inflación en Colombia ha sido un tema de preocupación en los últimos meses. Según el DANE la inflación en el 2022 fue del 13,12%, lo que representa un aumento significativo en comparación con años anteriores (Portafolio, 2023). La inflación ha sido afectada por diversos factores, como el aumento de los precios de los alimentos y los combustibles, la devaluación de la moneda y el impacto de la pandemia de COVID-19 en la economía.

## METODOLOGÍA

Las empresas deben adaptarse acogiendo herramientas y modelos para garantizar la sostenibilidad de sus procesos; sin embargo, no existe un solo modelo homogéneo para la gestión empresarial sostenible. Cada empresa debe diseñar su modelo de gestión según sus características, contexto, misión y visión (Salzmann, Ionescu-Somers y Steger, 2005). Se aconseja un buen entendimiento y claridad de la manera en la que las acciones que se realizarán - ya sean prácticas ambientales y/o sociales – ya que van a impactar positivamente en la empresa (Schaltegger, Lüdeke-Freund y Hansen, 2012).

En la revisión de la literatura, se identificaron tres modelos que pueden guiar la implementación de la sostenibilidad en la misión de la empresa. El primero se basa en la relación que existe entre las demandas de los grupos de interés y la sostenibilidad corporativa y consiste en que las acciones que se realicen deben tener en cuenta no solo a los accionistas de esta sino también a los diferentes grupos e individuos con los que tienen relación (van Marrewijk, 2003; Perez-Batres *et al*, 2011).

El segundo consiste en la relación entre las presiones institucionales y la sostenibilidad corporativa. Este modelo se basa en la misión de la empresa, que se va construyendo a partir de la estructura y las prácticas de las normativas existentes; es decir, adoptan las normas actuales y las incorporan a los objetivos de la empresa (Figuroa, A. *et al*, 2018).

El tercero se basa en ajustar la sostenibilidad empresarial desde una perspectiva estratégica. Esta requiere que los factores ambientales y sociales sean tenidos en cuenta bajo los mismos criterios de la planeación estratégica (Buysse y Verbeke, 2003; Porter y Kramer, 2006). Este modelo indica que las estrategias se formulan con base en la identificación y el análisis de oportunidades en el campo donde se desarrolla la empresa (Baumgartner y Ebner, 2010). La idea es definir estrategias orientadas a ofrecer diferenciación en los productos o servicios u ofrecerlos a un precio más bajo (Ghemawat, 2002).

Debido a la naturaleza de la empresa del estudio de caso, se consideró que el modelo que más se adapta para diseñar un modelo de gerencia sostenible, es el tercero, de la perspectiva estratégica. Esto, debido a que se pueden plantear diversas estrategias para ofrecer servicios diferenciados, donde se pueden incluir también los requerimientos sociales y ambientales. A este modelo se le suman las 5 herramientas identificadas y que se presentan a continuación.

## HERRAMIENTAS PARA GESTIONAR EMPRESA: ESTUDIO DE CASO

### 1. Capital humano para el liderazgo sostenible

La herramienta principal para gestionar una empresa de forma sostenible es el liderazgo holístico y enfocado en la sostenibilidad, es decir, el capital humano de la empresa. Las transiciones de “business as usual” hacia el liderazgo sostenible requieren de líderes con una conciencia evolutiva hacia la sostenibilidad real (Manga, 2014: 6), que entiendan (a) las oportunidades y riesgos asociados con las tendencias sociales, culturales, ambientales y

políticas, (b) integren factores sociales y ambientales en la toma de decisiones estratégicas, y (c) puedan identificar actores clave para entender cómo ellos pueden afectar la organización, cómo la organización puede afectarle a ellos y cómo construir relaciones con estos grupos (Gitsham 2009; citado en Tideman *et al.*, 2013: 24-25).

Un líder sostenible debe ser capaz de crear una cultura empresarial centrada en la sostenibilidad, en la que los valores y principios de sostenibilidad sean incorporados en todos los aspectos del negocio. Esto puede incluir la adopción de prácticas sostenibles en la cadena de suministro, el establecimiento de objetivos de reducción de emisiones de carbono y el compromiso con la comunidad y los grupos de interés.

Además, los líderes pueden utilizar su posición para fomentar la innovación y la adopción de nuevas tecnologías sostenibles en la empresa. Al establecer un ambiente en el que se valora la creatividad y el pensamiento crítico, los líderes pueden inspirar a los empleados a buscar soluciones sostenibles para los desafíos de la empresa.

En este artículo se propone integrar sistemas de contratación y reclutamiento de talento humano, con énfasis en el personal senior, para vincular profesionales que cumplan con los perfiles requeridos y demuestren un interés, experiencia o formación en temas de sostenibilidad. Esto debido a que, en la empresa del caso de estudio, los perfiles que tienen prioridad para entrar a la empresa son personas con poca experiencia. Con esta medida se buscaría que en los proyectos que se desarrollan dentro de la empresa, se tenga una visión integradora de riesgos, factores sociales y ambientales, entre otros, para la toma de decisiones.

## **2. Planificación estratégica**

La planificación estratégica para la gestión de la sostenibilidad implica desarrollar e implementar un plan a mediano y largo plazo para que una organización minimice su impacto negativo sobre el medio ambiente y la sociedad al tiempo que garantice su viabilidad a largo plazo. Esta es una herramienta viva que se debe construir con una visión integradora de riesgos e impactos sobre el ambiente y la sociedad, sin comprometer la rentabilidad. Este artículo sugiere que el plan incorpore la flexibilidad y la mejora continua (involucrando a los diferentes actores clave) en su diseño, ya que el entorno actual es dinámico y el futuro es difícil de predecir (Terlato, 2019). Este plan también debe estar alineado con la agenda global de las Naciones Unidas y con sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y demás instrumentos normativos que encaminan acciones hacia la sostenibilidad, como es la agenda de la Estrategia 2050 de Colombia.

Los planes deben priorizar aquellos programas, metodologías y métricas que generan progreso en el cumplimiento de objetivos mencionados anteriormente, permitiendo la flexibilidad cuando las empresas enfrentan situaciones de cambios abruptos. Esta flexibilidad debe ser impulsada por los actores clave dentro de la organización (directivos, empleados, actores en la cadena de suministro, usuarios y clientes) mediante circuitos de retroalimentación instalados dentro de la planificación estratégica, ya que “los contextos de caos permiten desarrollar un mayor grado de innovación” (Terlato, 2019: 14).

Para ello, primero, se debe realizar un análisis de contexto y una auditoría de sostenibilidad para estudiar las fortalezas y vulnerabilidades en las operaciones, prácticas y políticas actuales de la empresa. El análisis de contexto es importante para condicionar la estrategia de planificación (Terlato, 2019: 4), y la auditoría debe enfocarse en identificar áreas donde la empresa puede reducir su huella ambiental, mejorar los resultados sociales y mejorar el desempeño económico. Otra herramienta interesante para alimentar esta herramienta es la medición de la huella de carbono periódicamente para publicar los resultados y demostrar una rendición de cuentas (existen empresas que utilizan inteligencia artificial y software para medir las emisiones de carbón, por ejemplo, Emitwise (Emitwise 2023)).

Segundo, la empresa debe establecer objetivos (claros y medibles) de sostenibilidad, alineados con la misión y los valores generales de la empresa, los objetivos ODS y demás instrumentos de planificación hacia la sostenibilidad, y deben desarrollarse con el aporte de las partes interesadas clave, incluidos los empleados, los clientes y los inversionistas. Con base a la información anterior, se elabora un plan de acción para lograr los objetivos de sostenibilidad. Este plan debe incluir plazos, responsabilidades y métricas para seguir el progreso.

A medida que se implementa el plan de acción, se supervisa y evalúa el progreso. La sostenibilidad en ambientes VICA es un proceso continuo, y las empresas deben revisar y mejorar continuamente sus estrategias para mantenerse a la vanguardia y garantizar el éxito a largo plazo. Las revisiones periódicas del plan estratégico y el compromiso continuo con las partes interesadas son fundamentales para garantizar que la empresa siga comprometida con sus objetivos de sostenibilidad.

### **3. Estructura organizacional**

El desarrollo de una estructura organizacional, informada por una misión y visión clara, pública y alineada con los objetivos para el desarrollo sostenible empresarial resulta una herramienta clave para su gestión. El punto de partida es el establecimiento de una cultura organizacional alineada con los objetivos y prioridades de sostenibilidad (identificados en la planificación estratégica), mediante la inversión en capacidades y talento humano para entender los conceptos básicos y poder aplicarlos en la práctica.

Para lograr la sostenibilidad se deben tomar decisiones y actuar en todos los ámbitos de la empresa (Cabreró, 2013). La estructura organizacional debe contemplar la sostenibilidad para alcanzar las metas establecidas integrándolas con sus colaboradores, procesos y tecnología (Greentology, 2022). Las empresas necesitan considerar la creación de nuevas divisiones, áreas y/o equipos de trabajo que garanticen la sostenibilidad.

Una estructura organizacional bien diseñada puede ayudar a las empresas a identificar y abordar los problemas de sostenibilidad de manera más efectiva. Por ejemplo, al crear un departamento específico de sostenibilidad o asignar un responsable de sostenibilidad dentro de la empresa, se puede garantizar que la sostenibilidad sea una prioridad y se implemente en todas las áreas de esta.

Además, una estructura organizacional adecuada puede fomentar la colaboración y la participación de todos los empleados en los esfuerzos de sostenibilidad de la empresa. Al crear equipos de trabajo específicos y establecer canales de comunicación abiertos, se puede fomentar la innovación y el intercambio de ideas para encontrar soluciones sostenibles.

Debido a que la empresa del caso de estudio no cuenta con un área o departamento relacionado con sostenibilidad, se propone crearlo con una estructura organizacional clara y definida. De este nuevo departamento se podrá propiciar una cultura organizacional convergente con los principios de desarrollo sostenible. Así mismo, debido a que la estructura organizacional que tiene la empresa actualmente no contempla ningún ajuste bajo situaciones VICA, este artículo también propone adaptar la estructura organizacional para garantizar la supervivencia de la organización ante los posibles cambios del medio ambiente y la sociedad.

### **4. Plan de gestión de cadena de suministro**

La volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y ambigüedad están íntimamente ligadas con los shocks previstos por la triple crisis planetaria. Los riesgos que supone el cambio climático, por ejemplo, afectan directamente las cadenas de suministro, las regulaciones que aplican, la disponibilidad de la mano de obra, entre otras (Hoffman, 2018: 10). Por ello, una herramienta vital para gestionar empresas en el gremio de la construcción en las condiciones

actuales es generar resiliencia por medio de la planificación de la cadena de suministro. Este plan de debe ser público, accesible y claro.

Una cadena de suministro para la sostenibilidad y la resiliencia se encarga de los aspectos vinculados con la contaminación, consumo de energía y agua, condiciones en las que trabajan los empleados, entre otros (Isotools, s.f.). Para lograr una gestión sostenible de la cadena de suministro, se debe trabajar con proveedores calificados y previamente evaluados, descartar a los proveedores que no cumplan con los protocolos de continuidad comercial o políticas ambientales. Además, es vital mantener registros actualizados de los proveedores y recopilar revisiones periódicas para confirmar su viabilidad (Avetta, 2019).

Con el fin de que la empresa del estudio de caso pueda aplicar la herramienta de gestión de la cadena de suministro, se proponen tres estrategias: Primero, asegurar que la compra y contratación se realice a escala local, por medio de una política corporativa. Ej. Adquisición de bienes y servicios locales, búsqueda de talento humano nacional y local. Segundo, se propone mapear proveedores locales para crear alianzas y tercero, con base a este mapa, elaborar planes claros de contingencia a fin de evitar limitaciones por no tener suministros suficientes, mano de obra local y calificada, servicios y/o insumos.

## **5. Comunicación y transparencia**

Los sistemas de comunicación transparentes, tanto internos como externos son fundamentales para la gestión empresarial de manera sostenible. La comunicación interna permite a los empleados comprender los valores sociales, económicos y ambientales de la sostenibilidad. La comunicación externa es necesaria para dar a conocer las políticas de la empresa, los procesos de evaluación, las funciones de cada área, así como para mejorar el desempeño laboral (APD, 2021) y permiten el escrutinio público para reducir el impacto ambiental y social de las acciones de las empresas.

La transparencia, por otro lado, implica ser honestos y abiertos acerca de las prácticas y políticas de sostenibilidad de la empresa. Esto incluye la divulgación de datos sobre emisiones de gases de efecto invernadero, el uso de energía y agua, la gestión de residuos y otros impactos ambientales. También puede incluir la divulgación de información sobre las prácticas laborales, los proveedores y los impactos sociales de la empresa.

Para la aplicación de una comunicación efectiva y transparente, este artículo propone que la empresa del caso de estudio publique, de manera periódica, la misión de la empresa, los resultados de sus indicadores de sostenibilidad, y sus emisiones de GEI con el fin de saber el estado actual y qué se debe hacer para contribuir con la sostenibilidad. Además, la empresa puede reportar sus emisiones a plataformas internacionales y nacionales de reporte de emisiones voluntarias (Kaffmann *et al.* 2012).

## **CONCLUSIÓN**

La sostenibilidad empresarial es una estrategia; un esfuerzo activo por parte de las organizaciones por integrar la sostenibilidad en todos los factores que conforman una empresa, desde los actores clave, las personas/consumidores y usuarios, los procesos, los productos, las oficinas, etc. (Manga 2014: 13). Esto también incluye seguir las pautas, herramientas y direcciones dispuestas por los acuerdos multilaterales, estándares voluntarios y demás herramientas que buscan cambiar el paradigma de la relación entre empresa y sociedad. Un paradigma dominado por dinámicas de extractivismo y explotación de recursos finitos, y la poca rendición de cuentas histórica ante las externalidades sociales y ambientales que pueden generarse.

El grupo 2 ha identificado las cinco herramientas clave para gestionar una empresa de consultoría en el gremio de la consultoría de forma sostenible para facilitar la transición de “business as usual” a empresa sostenible. El artículo insiste que esta transición debe ir más allá del *compliance*, debe ser una decisión activa y longeva que se integre desde el liderazgo, hasta los sistemas de gestión. Es así como las cinco herramientas (liderazgo, planificación estratégica, estructura organización, gestión de la cadena de suministros, y comunicación y transparencia) se deberán trabajar conjuntamente. Se espera que, con la aplicación de las herramientas propuestas y el modelo de guía de perspectiva estratégica, la empresa del estudio de caso pueda incluir a la sostenibilidad de manera estructural en sus acciones, misión, visión y objetivos con el fin de ser más competitiva, ir en línea con los ODS y con los ideales que se tienen actualmente a nivel mundial.



## REFERENCIAS

- AED. (n.d.). *Comunicación estratégica para la sostenibilidad paso a paso*.
- Agencia verde. (2021). *La comunicación empresarial como factor de cambio para un impacto sostenible*. Retrieved from [https://www.agenciaverde.com/blog/comunicacion\\_responsable/comunicacion-empresarial.html](https://www.agenciaverde.com/blog/comunicacion_responsable/comunicacion-empresarial.html)
- APD. (2021). *¿Qué estrategias de sostenibilidad empresarial puedes empezar a implementar en tu empresa?* Retrieved from <https://www.apd.es/estrategias-sostenibilidad-empresarial/>
- Avetta. (2019). *Tome el control con estas 7 técnicas para la gestión de la cadena de suministro*. Retrieved from <https://www.avetta.com/es/blog/tome-el-control-con-estas-7-tecnicas-para-la-gestion-de-la-cadena-de-suministro>
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89
- Buyse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470
- Cabrero, R. G. (2013). *HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: RUTA A LA SOSTENIBILIDAD*.
- CCS. (n.d.). *Comunicar la sostenibilidad: de la estrategia corporativa a la gestión de la reputación*. Retrieved from <https://ccs.org.co/portfolio/comunicar-la-sostenibilidad-estrategia-corporativa-gestion-de-la-reputacion/>
- Colombia, Cancillería. d. (2016). ABC del Acuerdo Final.
- Dueñas-Ocampo, S., Perdomo-Ortiz, J., & Villa Castaño, L. (2019). *La separación entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible: una reflexión sobre herramientas emergentes para disminuir la brecha*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/818/81868160009/html/>
- Dughi, P. (2022, January 7). *Apple, Amazon Wealthier than More than 90% of the World's Countries*. Medium. <https://medium.com/stronger-content/apple-amazon-wealthier-than-more-than-90-of-the-worlds-countries-17dbae8b98fe>
- Figueroa, A. y García, C. (2018). Un modelo para la toma de decisiones sustentables en las organizaciones. *Investigación administrativa*, 47(122). <https://bit.ly/3wPyQ47>
- Fourkites. (n.d.). *Sostenibilidad de la cadena de suministro*. Retrieved from <https://www.fourkites.com/es/sustainable-supply-chain/>
- Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 76(01), 37-74
- Greentology. (2022). *Sostenibilidad y estructura organizacional*. Retrieved from <https://greentology.life/2022/02/10/sostenibilidad-y-estructura-organizacional/>
- IPCC. (2022, 4 de abril). *La evidencia es clara: el momento de actuar es ahora. Podemos reducir las emisiones a la mitad para 2030*. — IPCC. Recuperado el 19 de marzo de 2023 de <https://www.ipcc.ch/2022/04/04/ipcc-ar6-wgiii-pressrelease/>
- Isotools. (n.d.). *La cadena de suministro también debe ser sostenible*. Retrieved from <https://www.isotools.us/2022/10/24/la-cadena-de-suministro-tambien-debe-ser-sostenible/>
- Manga, M. (2021). *Evolutionary Leadership for a Flourishing World: Designing and Directing the Great Transition toward a Just, Sustainable and Ecological Civilization*.
- Perez-Batres, L. A., Miller, V. V., & Pisani, M. J. (2011). Institutionalizing Sustainability: An Empirical Study of Corporate Registration and Commitment to The United Nations Global Compact Guidelines. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 843-851

- Portafolio. (2023). Inflación en Colombia cerró el 2022 en 13,12% en su variación anual. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-cerro-el-2022-en-13-12-576497>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2005). The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options. *European Management Journal*, 23(1), 27-36
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95-119.
- Terlato, A, N (2019): Estrategia y decisiones en ambientes VICA: Implicancias de este entorno para las empresas, Serie Documentos de Trabajo, No. 699, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires.
- Tideman, S., Arts, M. y Zandee, D. (2013). Sustainable leadership: Towards a workable definition. *Journal of Corporate Citizenship*, 49, 17–33
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.