

De la sostenibilidad a la legitimidad: reflexiones para la empresa del siglo XXI

pp. 3-5

ANA MARIA GOMEZ-TRUJILLO

En la conversación contemporánea sobre la empresa, pocas palabras han adquirido tanta fuerza y a la vez tanta complejidad como la sostenibilidad. Lo que hace unas décadas se percibía como una responsabilidad periférica hoy constituye un eje estratégico que conecta la legitimidad de las organizaciones, su competitividad en mercados internacionales y su capacidad de generar confianza en la sociedad. La sostenibilidad ha pasado de ser un discurso para convertirse en un lenguaje compartido que redefine la manera de concebir el valor empresarial.

En mis investigaciones he explorado precisamente estas intersecciones. Una de las preguntas que guió mis primeras revisiones sistemáticas fue: ¿qué va primero, la sostenibilidad o la reputación corporativa? El análisis de casi dos décadas de literatura evidenció que, en la mayoría de los casos, la sostenibilidad actúa como antecedente y catalizador de la reputación, consolidándose como una herramienta de aceptación social y posicionamiento de marca (Gomez-Trujillo et al., 2020). No se trata únicamente de cumplir con indicadores, sino de comprender que las prácticas ambientales, sociales y de gobernanza construyen una narrativa creíble que permite a la empresa diferenciarse, protegerse de riesgos reputacionales y asegurar su supervivencia en el largo plazo.

Esta visión se complementa con otro fenómeno ineludible: la transformación digital. La digitalización no solo revoluciona procesos y modelos de negocio, sino que abre nuevas oportunidades para gestionar la sostenibilidad de manera más eficiente y transparente. En una revisión reciente identificamos que la transformación digital puede ser entendida como un motor de la sostenibilidad, capaz de acelerar prácticas responsables, optimizar cadenas de suministro y fortalecer la innovación social (Gomez-Trujillo & Gonzalez-Perez, 2021). Las tecnologías emergentes ofrecen herramientas para medir impactos, anticipar riesgos y diseñar soluciones orientadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Sin embargo, también plantean desafíos éticos y culturales que exigen nuevas competencias en las organizaciones y en la academia.

Un tercer eje de reflexión surge al analizar el papel de las empresas multinacionales de mercados emergentes. En particular, las llamadas *multilatinas* enfrentan la “liability of foreignness”, es decir, los costos adicionales de operar en entornos internacionales con instituciones débiles o percepciones negativas. Nuestros estudios han demostrado que la sostenibilidad puede convertirse en una estrategia de legitimación que trasciende las fronteras y otorga ventajas competitivas sostenibles (Gomez-Trujillo et al., 2024; Gomez-Trujillo et al., 2025). Empresas latinoamericanas que incorporan prácticas ambientales y sociales robustas no solo reducen barreras en mercados extranjeros, sino que contribuyen activamente al desarrollo de los países anfitriones. Así, la sostenibilidad no es un lujo reputacional, sino una condición para competir y perdurar en el escenario global.

Por supuesto, hablar de sostenibilidad también implica hablar de riesgos. Riesgos asociados al cambio climático, a la pérdida de biodiversidad, a crisis sociales y a la erosión de la confianza institucional. En este sentido, propusimos el enfoque de las “Seis W” (qué, quién, cuándo, dónde, cómo y por qué) como una guía para comprender los riesgos del desarrollo sostenible (Gomez-Valencia et al., 2021). Esta mirada integradora permite a las organizaciones mapear amenazas, anticipar escenarios y, sobre todo, fortalecer su resiliencia. La gestión de riesgos desde la sostenibilidad deja de ser reactiva para convertirse en una estrategia proactiva de innovación, competitividad y legitimidad.

Finalmente, no podemos obviar el vínculo entre internacionalización y sostenibilidad. La expansión de las empresas hacia nuevos mercados trae consigo responsabilidades crecientes frente a comunidades, gobiernos y consumidores. La evidencia muestra que la internacionalización puede ser un motor de sostenibilidad, en tanto impulsa la adopción de estándares globales, promueve la transparencia y fomenta la colaboración en redes transnacionales (Gomez-Trujillo & Gonzalez-Perez, 2020). En otras palabras, la internacionalización no solo se mide en términos de ventas externas o presencia en países, sino también en la capacidad de las empresas de convertirse en agentes de desarrollo sostenible más allá de sus fronteras.

En conjunto, estas investigaciones ofrecen un marco para entender el presente y proyectar el futuro de la empresa. Un futuro en el que

sostenibilidad, digitalización, reputación y legitimidad ya no son conceptos aislados, sino dimensiones interdependientes de la estrategia corporativa. Las compañías que logren articular estos elementos estarán mejor preparadas para responder a los desafíos globales y, sobre todo, para generar valor compartido en sociedades que demandan coherencia, transparencia y propósito.

La academia, por su parte, tiene la responsabilidad de seguir produciendo conocimiento riguroso que ilumine estas conexiones y al mismo tiempo de formar líderes capaces de gestionar la complejidad. La sostenibilidad empresarial no se enseña únicamente en los indicadores, sino en la comprensión crítica de los dilemas, las tensiones y las oportunidades que atraviesan la acción empresarial.

La invitación, entonces, es a seguir alimentando este diálogo entre teoría y práctica, entre investigación y gestión, entre empresa y sociedad. Porque solo así podremos avanzar hacia organizaciones que, más allá de la rentabilidad, se conviertan en verdaderos actores de transformación para un desarrollo sostenible, legítimo y competitivo.

Referencias

- Gomez-Trujillo, A. M., & Gonzalez-Perez, M. A. (2020). What do we know about organizational sustainability and international business? *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(2), 292–305. <https://doi.org/10.1108/MEQ-08-2019-0173>
- Gomez-Trujillo, A. M., & Gonzalez-Perez, M. A. (2021). Digital transformation as a strategy to reach sustainability. *Smart and Sustainable Built Environment*, 10(4), 559–577. <https://doi.org/10.1108/SASBE-01-2021-0011>
- Gomez-Trujillo, A. M., Gonzalez-Perez, M. A., & Baena-Rojas, J. J. (2024). Sustainable strategy as a lever for corporate legitimacy and long-term competitive advantage: An examination of an emerging market multinational. *European Business Review*, 36(1), 112–139. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2023-0003>

Gomez-Trujillo, A. M., Gonzalez-Perez, M. A., Velez-Ocampo, J., & Castaño, O. P. (2025). Sustainability as a strategic response to the liability of foreignness: Empowering multinationals for sustainable development. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 13(1), 139-153. <https://doi.org/10.15678/EBER.2025.130108>

Gomez-Trujillo, A. M., Velez-Ocampo, J., & Gonzalez-Perez, M. A. (2020). A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation: What goes first? *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(2), 406-430. <https://doi.org/10.1108/MEQ-09-2019-0207>

Gomez-Valencia, M., Gonzalez-Perez, M. A., & Gomez-Trujillo, A. M. (2021). The “Six Ws” of sustainable development risks. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 1-14. <https://doi.org/10.1002/bse.2794>