

## Gobernanza corporativa y sostenibilidad: Análisis e implicaciones teóricas

### *Corporate governance and sustainability: Analysis and theoretical implications*

**Paul Fernando Naranjo Huilca\***  
Keiser University  
Fort Lauderdale - Estados Unidos  
p.naranjo2@student.keiseruniversity.edu  
<https://orcid.org/0009-0003-4880-6257>

**Yaira Brigithe Tello Vallejo**  
Universidad Nacional de Chimborazo  
Riobamba - Ecuador  
yaira.tello@unach.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0009-2797-0262>

\*Correspondencia:  
p.naranjo2@student.keiseruniversity.edu

**Cómo citar este artículo:**  
Naranjo, P., & Tello, Y. (2026). Gobernanza corporativa y sostenibilidad: Análisis e implicaciones teóricas. *Perspectivas Sociales y Administrativas*, 4(1), 440-451.  
<https://doi.org/10.61347/psa.v4i1.164>

**Recibido:** 11 de mayo de 2026

**Proceso de evaluación:**

13 de mayo al 16 de junio de 2026

**Aceptado:** 17 de junio de 2026

**Publicado:** 23 de junio de 2026

**Resumen:** La gobernanza corporativa y la sostenibilidad se han convertido en ejes centrales del debate académico y empresarial contemporáneo. El presente artículo tiene como objetivo analizar sistemáticamente las implicaciones teóricas, empíricas y conceptuales de la relación entre gobernanza corporativa y sostenibilidad, examinando su evolución conceptual, sus fundamentos normativos y los principales marcos de análisis desarrollados en la literatura especializada entre 2000 y 2026. Mediante una metodología de revisión sistemática de la literatura, se identificaron y analizaron estudios publicados en revistas indexadas de alto impacto, abarcando teorías como la del agente-principal, la teoría de los grupos de interés (stakeholders), la teoría institucional y la teoría de recursos y capacidades. Los resultados evidencian que la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en las estructuras de gobierno corporativo se asocia con mejoras en el desempeño financiero a largo plazo, la reducción de riesgos reputacionales y el fortalecimiento de la legitimidad organizacional, aunque estos efectos dependen del contexto institucional y sectorial. Asimismo, se identifican brechas teóricas relevantes relacionadas con la causalidad inversa entre gobernanza y sostenibilidad, así como con los efectos moderadores del entorno institucional. El artículo concluye que existe una interdependencia estructural entre la calidad de la gobernanza corporativa y el compromiso sostenible de las organizaciones, y propone una agenda de investigación futura orientada a profundizar en los mecanismos causales que explican dicha relación.

**Palabras clave:** Desempeño organizacional, gobernanza corporativa, grupos de interés, sostenibilidad, teoría de agencia.

**Abstract:** Corporate governance and sustainability have become central pillars of contemporary academic and business debates. The aim of this article is to systematically analyze the theoretical, empirical, and conceptual implications of the relationship between corporate governance and sustainability, examining its conceptual evolution, normative foundations, and the main analytical frameworks developed in the specialized literature between 2000 and 2026. Using a systematic literature review methodology, studies published in high-impact indexed journals were identified and analyzed, covering theories such as agency theory, stakeholder theory, institutional theory, and resource-based theory. The results show that the integration of environmental, social, and governance (ESG) criteria into corporate governance structures is associated with improvements in long-term financial performance, reduced reputational risks, and strengthened organizational legitimacy, although these effects depend on the institutional and sectoral context. Likewise, relevant theoretical gaps are identified, particularly regarding the inverse causality between governance and sustainability, as well as the moderating effects of the institutional environment. The article concludes that there is a structural interdependence between the quality of corporate governance and organizations' sustainability commitment, and proposes a future research agenda aimed at deepening the causal mechanisms that explain this relationship.

**Keywords:** Agency theory, corporate governance, organizational performance, stakeholders, sustainability.

**Copyright:** Derechos de autor 2026 Paul Fernando Naranjo Huilca, Yaira Brigithe Tello Vallejo.



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NonComercial 4.0.

## 1. Introducción

Las transformaciones del entorno económico global durante las últimas dos décadas han evidenciado la insuficiencia de los modelos de gestión orientados exclusivamente a la maximización del valor para el accionista. Escándalos corporativos de gran magnitud como los casos Enron (2001–2002), WorldCom (2002) y Wirecard (2020), así como crisis sistémicas de carácter financiero y ambiental, han generado una profunda reflexión sobre los fundamentos éticos, institucionales y estructurales de la gobernanza empresarial (Coffee, 2003; Aguilera et al., 2015; Healy & Palepu, 2003; Investment Risk Monitor, 2025). En este contexto, la sostenibilidad ha emergido como un imperativo estratégico que trasciende la responsabilidad social corporativa (RSC) tradicional para integrarse en el núcleo de la toma de decisiones organizacionales.

La gobernanza corporativa, entendida como el sistema de normas, prácticas y procesos mediante los cuales una empresa es dirigida y controlada, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2004), constituye un mecanismo determinante en la orientación de las organizaciones hacia objetivos de largo plazo compatibles con la sostenibilidad ambiental, social e institucional. Autores como Freeman (1984), en su teoría de los grupos de interés, y Jensen y Meckling (1976), desde la teoría de agencia, sentaron las bases conceptuales sobre las cuales se ha construido gran parte del debate contemporáneo sobre quién debe beneficiarse de la acción corporativa y cómo deben articularse los mecanismos de control y rendición de cuentas.

El surgimiento del marco de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) ha dotado a inversores, reguladores y grupos de interés de un lenguaje común para evaluar el desempeño no financiero de las organizaciones (Eccles & Serafeim, 2013). No obstante, la proliferación de marcos normativos, estándares de reporte y métricas de evaluación ha generado fragmentación conceptual, heterogeneidad metodológica y dificultades para el análisis comparado (Hahn & Kühnen, 2013). Esta situación justifica la necesidad de una revisión teórica sistemática que articule las principales corrientes explicativas y sus implicaciones para la práctica corporativa y la investigación académica.

## 2. Desarrollo

### Gobernanza corporativa: fundamentos conceptuales

La gobernanza corporativa ha sido objeto de múltiples definiciones y enfoques a lo largo del tiempo. En su acepción más clásica, Shleifer & Vishny (1997) la definen como el conjunto de mecanismos mediante los cuales los proveedores de capital garantizan la obtención de un retorno adecuado sobre su inversión. Esta perspectiva, centrada en la relación entre accionistas y directivos, ha dominado durante décadas el pensamiento anglosajón sobre el gobierno empresarial.

Sin embargo, a partir de la década de 2000, la literatura ha experimentado una progresiva apertura hacia enfoques más plurales. Zingales (1998) y Blair & Stout (1999) cuestionan la primacía del accionista como único beneficiario legítimo de la gestión empresarial, argumentando que la empresa constituye una coalición de agentes específicos cuyas contribuciones no se limitan al capital financiero. En esta línea, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2015) actualizó sus Principios de Gobierno Corporativo, incorporando dimensiones relacionadas con la transparencia, la rendición de cuentas y la participación de múltiples grupos de interés.

La dimensión comparada de la gobernanza corporativa ha sido abordada por autores como La Porta et al. (2000), quienes demostraron que los marcos legales nacionales, al distinguir entre sistemas de

common law y civil law, ejercen una influencia determinante sobre las estructuras de propiedad y los mecanismos de protección al inversor. Posteriormente, Aguilera y Jackson (2003) ampliaron este análisis incorporando variables institucionales de carácter laboral, financiero y político, proponiendo un enfoque de sistemas comparados de gobernanza corporativa, el cual permite explicar la diversidad de modelos existentes a nivel global.

## Sostenibilidad organizacional

El concepto de desarrollo sostenible, popularizado por el Informe Brundtland de 1987 de las Naciones Unidas como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”, encontró en el ámbito empresarial un campo de aplicación complejo y polémico. La traducción de este principio al contexto organizacional ha transitado por diversas conceptualizaciones, desde la triple cuenta de resultados (Elkington, 1997) hasta los modelos integrados de creación de valor compartido (Porter & Kramer, 2011).

El marco de sostenibilidad, impulsado inicialmente por iniciativas internacionales como el Pacto Global de las Naciones Unidas (2004), ha adquirido creciente relevancia como herramienta de evaluación y reporte del desempeño no financiero corporativo. Eccles & Serafeim (2013) documentan la progresiva incorporación de factores ambientales, sociales y de gobernanza en las decisiones de inversión, señalando que las empresas con mejores calificaciones en estas dimensiones tienden a presentar menores costos de capital y mayores niveles de valoración de mercado.

No obstante, la literatura también ha señalado los riesgos del fenómeno denominado greenwashing, entendido como la divulgación engañosa de prácticas supuestamente sostenibles con fines reputacionales, como una manifestación de la desconexión entre gobernanza formal y comportamiento organizacional real (Lyon & Maxwell, 2011). Esta tensión entre legitimidad simbólica y acción sustantiva ha sido ampliamente analizada desde la teoría institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977), la cual enfatiza los mecanismos miméticos, normativos y coercitivos que moldean las prácticas corporativas.

## Teoría de agencia y gobernanza sostenible

La teoría de agencia, formulada por Jensen & Meckling (1976), constituye uno de los marcos explicativos más influyentes en el estudio de la gobernanza corporativa. Esta teoría plantea que la separación entre propiedad y control genera conflictos de interés entre accionistas (principal) y directivos (agente), dando lugar a costos de agencia que reducen el valor organizacional. Los mecanismos de gobierno corporativo, como los consejos de administración, las auditorías externas y los sistemas de incentivos contractuales, actúan como dispositivos de alineación entre ambas partes.

Aplicada al ámbito de la sostenibilidad, la teoría de agencia ha sido utilizada para explicar por qué los directivos pueden tener incentivos para sacrificar inversiones sostenibles de largo plazo en favor de resultados financieros inmediatos (Margolis & Walsh, 2003). En respuesta a esta limitación, autores como Hill & Jones (1992) propusieron una teoría de agencia ampliada que incorpora a múltiples grupos de interés como cuasi-principales, cuya satisfacción constituye una condición necesaria para la supervivencia y el desempeño organizacional.

Más recientemente, Flammer & Bansal (2017) demostraron empíricamente que los planes de compensación vinculados a objetivos de sostenibilidad mejoran el desempeño ambiental y social de las empresas sin deteriorar sus resultados financieros, lo que sugiere que los mecanismos de alineación pueden ser extendidos más allá del binomio tradicional principal-agente.

## Teoría de los grupos de interés

La teoría de los grupos de interés, sistematizada por Freeman (1984) en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, postula que la empresa debe crear valor para todos los agentes que afectan o son afectados por sus actividades, y no exclusivamente para los accionistas. Esta perspectiva ha tenido una influencia creciente en la conceptualización de la gobernanza sostenible, al ampliar el conjunto de beneficiarios legítimos de la acción corporativa.

Donaldson & Preston (1995) identifican tres dimensiones de la teoría: la descriptiva (qué grupos existen y cómo se relacionan con la empresa), la instrumental (cuál es el impacto de la gestión de stakeholders en el desempeño organizacional) y la normativa (por qué la empresa debería atender los intereses de múltiples grupos). Esta distinción resulta relevante para comprender el alcance y los límites de la teoría como marco explicativo del comportamiento corporativo.

En el contexto contemporáneo, la declaración de la Business Roundtable de 2019, mediante la cual 181 directivos de grandes corporaciones estadounidenses se comprometieron formalmente con la creación de valor para múltiples grupos de interés, representó un hito simbólico en la evolución de la gobernanza corporativa hacia paradigmas más inclusivos (Fink, 2020). Sin embargo, la evidencia empírica sugiere resultados mixtos respecto a la correspondencia entre declaraciones formales y cambios efectivos en las prácticas de gobernanza (Bebchuk & Tallarita, 2020).

## Teoría institucional y gobernanza corporativa

La teoría institucional, en sus variantes neo-institucionalista (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) e institucionalismo comparado (Hall & Soskice, 2001), ofrece un marco complementario para comprender cómo las presiones del entorno institucional moldean las estructuras y prácticas de gobernanza corporativa. La noción de isomorfismo institucional, entendida como la tendencia de las organizaciones a adoptar estructuras similares en respuesta a presiones coercitivas, normativas y miméticas, ha sido ampliamente aplicada para explicar la difusión de estándares de sostenibilidad y de reporte de gobernanza.

Desde la perspectiva de las variedades del capitalismo (Hall & Soskice, 2001), los sistemas de gobernanza corporativa difieren sustantivamente entre economías coordinadas de mercado (como Alemania o Japón) y economías liberales de mercado (como el Reino Unido o Estados Unidos), con implicaciones directas para la integración de criterios de sostenibilidad en la toma de decisiones empresariales. Esta dimensión comparada e institucional ha sido profundizada por Matten & Moon (2008), quienes distinguieron entre formas explícitas e implícitas de responsabilidad social corporativa en función del contexto institucional.

Asimismo, la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) proporciona un tercer eje analítico al situar la gobernanza sostenible en el marco de la ventaja competitiva organizacional. Desde esta perspectiva, las prácticas de sostenibilidad, cuando están correctamente integradas en la estrategia corporativa, pueden constituir recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN), capaces de generar rentas económicas sostenidas a largo plazo.

Por su parte, Hart (1995) extendió este marco hacia la denominada “teoría basada en los recursos naturales”, argumentando que las capacidades relacionadas con la gestión ambiental proactiva, la prevención de la contaminación, la gestión del ciclo de vida del producto y el desarrollo sostenible constituyen fuentes de ventaja competitiva en entornos con creciente escrutinio ambiental. Más recientemente, Serafeim (2020) y otros investigadores han documentado que la materialidad de los

factores ESG varía según el sector y el contexto, lo que implica que las organizaciones deben desarrollar capacidades específicas para integrar la sostenibilidad en función de su posición competitiva.

### 3. Metodología

La búsqueda bibliográfica se realizó en las bases de datos Web of Science (WoS), Scopus y EBSCO, empleando las siguientes ecuaciones de búsqueda: (“*corporate governance*” OR “*gobernanza corporativa*”) AND (“*sustainability*” OR “*sostenibilidad*” OR “*environmental, social and governance*”). La cobertura temporal se delimitó entre enero de 2000 y marzo de 2026, con el fin de capturar tanto los desarrollos teóricos de la primera década del siglo XXI como las contribuciones más recientes. Este procedimiento se alineó con las recomendaciones metodológicas de revisiones sistemáticas (Moher et al., 2009; Page et al., 2021).

Los criterios de inclusión fueron definidos como: (a) artículos publicados en revistas académicas con revisión por pares; (b) contribuciones en idioma español o inglés; (c) estudios que abordaron de manera explícita la relación entre gobernanza corporativa y sostenibilidad, desde enfoques teóricos, empíricos o mixtos; y (d) publicaciones con índice h5 superior a 20 según Google Scholar. Como criterios de exclusión, se consideraron trabajos de divulgación sin rigor metodológico, informes corporativos no científicos y documentos duplicados.

El proceso de selección se desarrolló en tres etapas. En la primera etapa, se identificaron 2.847 documentos mediante la búsqueda en las bases de datos mencionadas. En la segunda etapa, tras la eliminación de duplicados y la revisión de títulos y resúmenes, se seleccionaron 489 artículos. En la tercera etapa, la lectura completa de los textos y la evaluación de su relevancia y calidad metodológica permitieron conformar una muestra final de 124 artículos. El análisis de contenido se realizó mediante la identificación de patrones recurrentes, categorías temáticas emergentes y brechas teóricas, organizando los hallazgos en torno a los marcos teóricos descritos en la sección precedente.

### 4. Resultados

Los resultados del análisis sistemático se presentan en dos dimensiones complementarias. En primer lugar, se expone una síntesis de los principales marcos teóricos identificados y sus contribuciones al estudio de la gobernanza corporativa y la sostenibilidad. En segundo lugar, se presenta la evidencia empírica más relevante reportada en la literatura revisada, con el fin de responder al objetivo del estudio orientado a sistematizar enfoques teóricos y hallazgos clave en el campo (ver tabla 1).

El análisis de la literatura revisada permite identificar varios hallazgos empíricos consistentes y relevantes. En primer lugar, existe evidencia robusta de una relación positiva entre la calidad de la gobernanza corporativa y el desempeño en sostenibilidad. Estudios como el de Eccles et al. (2014) demostraron, en una muestra de 180 empresas del S&P 500 con un seguimiento de 18 años, que las organizaciones con altos estándares de sostenibilidad superaron significativamente a aquellas con bajo desempeño en términos de valor de mercado y retorno sobre activos. Este hallazgo respalda la hipótesis de que la gobernanza sostenible contribuye a una mejor asignación de recursos y reducción de costos de agencia.

En segundo lugar, la composición del consejo de administración emerge como una variable clave. La independencia del directorio, la diversidad de género y la existencia de comités especializados en sostenibilidad se asocian positivamente con mayores niveles de divulgación y desempeño ESG (Post et al., 2011; Rao & Tilt, 2016). Asimismo, Krüger (2015) evidencia que los mercados financieros reaccionan de forma más favorable ante eventos positivos en empresas con estructuras de gobernanza más sólidas.

En tercer lugar, el contexto institucional modera de manera significativa la relación entre gobernanza y sostenibilidad. La evidencia comparada indica que las empresas ubicadas en países con marcos regulatorios sólidos y sistemas institucionales desarrollados presentan mayores niveles de integración de criterios ESG (Aguilera et al., 2015). Este resultado cuestiona la universalidad de las mejores prácticas de gobernanza, sugiriendo la necesidad de enfoques contingentes.

Se identifica una relación bidireccional entre gobernanza y sostenibilidad. Aunque gran parte de la literatura asume que la gobernanza corporativa impulsa el desempeño sostenible, algunos estudios sugieren causalidad inversa, en la cual las empresas expuestas a mayores riesgos ambientales y sociales fortalecen sus estructuras de gobernanza como respuesta adaptativa (Flammer, 2015; Shaukat et al., 2016).

**Tabla 1**

*Síntesis comparativa de marcos teóricos sobre gobernanza corporativa y sostenibilidad (2000-2026)*

Marco teórico	Unidad de análisis	Supuestos centrales	Implicaciones para la gobernanza sostenible	Autores clave
Teoría de agencia	Relación principal-agente	Conflictos de interés, asimetría de información, costos de agencia	Mecanismos de control e incentivos para alinear decisiones directivas con objetivos de sostenibilidad	Jensen & Meckling (1976); Flammer & Bansal (2017); Hill & Jones (1992)
Teoría de stakeholders	Empresa y grupos de interés	Múltiples beneficiarios legítimos; creación de valor compartido	Gobernanza inclusiva, ampliación del valor corporativo y rendición de cuentas multidimensional	Freeman (1984); Donaldson & Preston (1995); Bebchuk & Tallarita (2020)
Teoría institucional	Organizaciones y campo organizacional	Presiones isomórficas, legitimidad, normas sociales e institucionales	Adopción de estándares de sostenibilidad según presiones contextuales y regulatorias	DiMaggio & Powell (1983); Matten & Moon (2008); Hall & Soskice (2001)
Teoría de recursos y capacidades	Capacidades organizacionales	Ventaja competitiva basada en recursos VRIN	Sostenibilidad como fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo	Barney (1991); Hart (1995); Serafeim (2020)
Teoría de la legitimidad	Empresa y sociedad	Alineación entre valores corporativos y expectativas sociales	Reporte de sostenibilidad como mecanismo de legitimación; riesgo de greenwashing	Suchman (1995); Lyon & Maxwell (2011); Hahn & Kühnen (2013)
Marco integrado ESG	Empresa e inversores	Integración de factores no financieros en la toma de decisiones	Reducción del costo de capital, mejora del desempeño ajustado al riesgo y mayor transparencia	Eccles & Serafeim (2013); Fink (2020); Porter & Kramer (2011)

*Nota.* Elaboración propia a partir de la revisión sistemática de literatura.

## 5. Discusión

Los hallazgos de la revisión sistemática invitan a una reflexión profunda sobre las implicaciones teóricas y prácticas de la relación entre gobernanza corporativa y sostenibilidad. En primer lugar, la convergencia de múltiples marcos teóricos hacia el reconocimiento de esta relación sugiere una creciente madurez epistemológica del campo, aunque persisten importantes fricciones conceptuales y metodológicas. Desde la perspectiva de la teoría de agencia, la evidencia disponible respalda la ampliación del contrato de agencia más allá de la díada accionista–directivo, incorporando objetivos de sostenibilidad como una dimensión legítima del desempeño organizacional.

Sin embargo, esta ampliación no está exenta de tensiones. Como señalan Bebchuk & Tallarita (2020), la adopción retórica del enfoque de múltiples grupos de interés puede convertirse en un mecanismo de “responsabilidad diluida”, que reduce la rendición de cuentas accionarial sin generar necesariamente beneficios verificables para otros stakeholders. Esta crítica evidencia la necesidad de mecanismos de verificación independiente, métricas comparables y sistemas de evaluación del desempeño ESG más robustos y estandarizados.

La teoría institucional, por su parte, ofrece una perspectiva complementaria al señalar que la adopción de prácticas de gobernanza sostenible no responde exclusivamente a lógicas de eficiencia económica, sino también a presiones isomórficas del entorno. Esto explicaría la proliferación de reportes de sostenibilidad, certificaciones y códigos de gobernanza en sectores y países con mayor escrutinio regulatorio y social, independientemente de mejoras sustantivas en el desempeño organizacional (Hahn & Kühnen, 2013). En este sentido, el riesgo del isomorfismo mimético en la gobernanza sostenible radica en la homogeneización formal de prácticas sin transformación estructural ni cultural profunda dentro de las organizaciones.

La teoría de recursos y capacidades, en contraste, subraya la heterogeneidad de las trayectorias de integración sostenible a nivel organizacional. La materialidad sectorial de los factores ESG, documentada empíricamente por Khan et al. (2016), implica que no todos los criterios de sostenibilidad poseen la misma relevancia para todas las industrias, lo que exige enfoques de gobernanza diferenciados, dinámicos y adaptativos. En este contexto, una tensión teórica central identificada en la literatura se refiere al horizonte temporal de los beneficios de la gobernanza sostenible.

Mientras que los costos de implementación son inmediatos y fácilmente cuantificables, los beneficios asociados a la reducción de riesgos, el acceso a capital y la mejora reputacional se materializan en el largo plazo y presentan dificultades de atribución causal directa a decisiones específicas de gobernanza (Margolis & Walsh, 2003). Esta asimetría temporal constituye un desafío relevante, especialmente en sistemas financieros caracterizados por una fuerte orientación al corto plazo.

En el ámbito latinoamericano, la investigación sobre gobernanza corporativa y sostenibilidad ha avanzado en los últimos años, aunque aún presenta rezagos respecto a los contextos anglosajón y europeo. Penfold et al. (2015) y Morck et al. (2011) han documentado particularidades estructurales en los sistemas de gobernanza de economías emergentes, caracterizadas por alta concentración de la propiedad, menor desarrollo de los mercados de capitales y limitadas capacidades institucionales de enforcement. Estas condiciones configuran un entorno en el que la integración de la sostenibilidad en la gobernanza corporativa enfrenta desafíos específicos, lo que demanda enfoques de investigación más contextualizados y comparativos.

## 6. Conclusiones

El presente artículo ha revisado sistemáticamente la literatura científica publicada entre 2000 y 2026 sobre gobernanza corporativa y sostenibilidad, analizando sus fundamentos teóricos, hallazgos empíricos e implicaciones para la investigación y la práctica. A partir de este análisis, se derivan las siguientes conclusiones principales.

La relación entre gobernanza corporativa y sostenibilidad es de carácter estructural y multidimensional. Los marcos teóricos revisados teoría de agencia, teoría de stakeholders, teoría institucional y teoría de recursos y capacidades convergen en reconocer que una gobernanza de calidad constituye una condición necesaria, aunque no suficiente, para el logro de objetivos de sostenibilidad organizacional. La complementariedad de estas perspectivas sugiere la necesidad de marcos analíticos integradores que superen las limitaciones de los enfoques unidisciplinarios.

La integración de criterios ESG en las estructuras de gobernanza corporativa genera beneficios potenciales para las organizaciones en términos de desempeño financiero, acceso a capital, gestión de riesgos y legitimidad social. Sin embargo, dichos beneficios están condicionados por el contexto institucional, el sector de actividad, el horizonte temporal de análisis y la calidad de los mecanismos de implementación, monitoreo y verificación. Esto evidencia que la efectividad de la gobernanza sostenible no es universal ni homogénea, sino contingente y dependiente del entorno organizacional.

Asimismo, persisten brechas teóricas y metodológicas relevantes en el campo. La causalidad inversa entre sostenibilidad y gobernanza, la fragmentación de métricas ESG, el riesgo de greenwashing y la escasez de estudios longitudinales y comparados en contextos no anglosajones constituyen áreas prioritarias para la investigación futura. Estas limitaciones dificultan la consolidación de un cuerpo teórico unificado y comparable a nivel internacional.

En el contexto latinoamericano, la investigación sobre gobernanza corporativa y sostenibilidad requiere enfoques que incorporen las especificidades institucionales, legales y culturales de la región. La concentración de la propiedad, la presencia de grupos empresariales familiares y la volatilidad del entorno regulatorio configuran dinámicas de gobernanza particulares que demandan mayor atención académica, así como modelos analíticos contextualizados.

En síntesis, este artículo contribuye al campo mediante una revisión sistemática actualizada y una síntesis comparativa de los principales marcos teóricos, proporcionando una base conceptual sólida para futuras investigaciones empíricas. La agenda de investigación futura debería orientarse hacia el desarrollo de métricas estandarizadas y comparables de gobernanza sostenible, el uso de diseños cuasiexperimentales para identificar mecanismos causales y la generación de conocimiento contextualizado para economías emergentes y en desarrollo.

---

## Referencias

- Aguilera, R., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447–465. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196772>
- Aguilera, R., Desender, K., Bednar, M., & Lee, J. (2015). Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. *Academy of Management Annals*, 9(1), 483–573. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1024503>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bebchuk, L., & Tallarita, R. (2020). The illusory promise of stakeholder governance. *Cornell Law Review*, 106(1), 91–178. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3544978>
- Blair, M., & Stout, L. (1999). A team production theory of corporate law. *Virginia Law Review*, 85(2), 247–328. <https://doi.org/10.2307/1073662>
- Coffee, J. (2003). What caused Enron? A capsule social and economic history of the 1990's. *Cornell Law Review*, 89(2), 269–309. <https://doi.org/10.2139/ssrn.373581>
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Eccles, R., & Serafeim, G. (2013). The performance frontier: Innovating for a sustainable strategy. *Harvard Business Review*, 91(5), 50–60. <https://n9.cl/gg4w9>
- Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone. <https://n9.cl/nya88>
- Fink, L. (2020). *A fundamental reshaping of finance*. BlackRock. <https://www.blackrock.com/us/individual/larry-fink-ceo-letter>
- Flammer, C. (2015). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach. *Management Science*, 61(11), 2549–2568. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2038>
- Flammer, C., & Bansal, P. (2017). Does a long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuity. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1827–1847. <https://doi.org/10.1002/smj.2629>
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. <https://n9.cl/r3igoe>
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>

- Hall, P., & Soskice, D. (Eds.). (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0199247757.001.0001>
- Hart, S. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- Hill, C., & Jones, T. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131–154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1697–1724. <https://doi.org/10.2308/accr-51383>
- Krüger, P. (2015). Corporate goodness and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 115(2), 304–329. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.09.008>
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1–2), 3–27. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00065-9](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00065-9)
- Lyon, T., & Maxwell, J. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3–41. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2010.00282.x>
- Margolis, J., & Walsh, J. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305. <https://doi.org/10.2307/3556659>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLOS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Morck, R., Wolfenzon, D., & Yeung, B. (2005). Corporate governance, economic entrenchment, and growth. *Journal of Economic Literature*, 43(3), 655–720. <https://doi.org/10.1257/002205105774431252>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD]. (2004). *OECD principles of corporate governance 2004*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264015999-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD]. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- 
- Penfold, M., Oneto, A., & Rodríguez, G. (2015). *La transparencia del gobierno corporativo en las Empresas de Propiedad del Estado en América Latina* (N.º 20). Corporación Andina de Fomento (CAF). <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/767>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77. <https://n9.cl/0syis>
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business & Society*, 50(1), 189–223. <https://doi.org/10.1177/0007650310394642>
- Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327–347. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2613-5>
- Serafeim, G. (2020). Public sentiment and the price of corporate sustainability. *Financial Analysts Journal*, 76(2), 26–46. <https://doi.org/10.1080/0015198X.2020.1723390>
- Shaukat, A., Qiu, Y., & Trojanowski, G. (2016). Board attributes, corporate social responsibility strategy, and corporate environmental and social performance. *Journal of Business Ethics*, 135(3), 569–585. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2460-9>
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Zingales, L. (1998). Corporate governance. En P. Newman (Ed.), *The new Palgrave dictionary of economics and the law* (pp. 497–503). Macmillan. <https://doi.org/10.2139/ssrn.46906>

---

## Transparencia

### Conflicto de interés

Los autores declaran que no existen conflictos de interés de naturaleza alguna como parte de la presente investigación.

### Fuente de financiamiento

Los autores financiaron completamente la investigación.

### Contribución de autoría

Paul Fernando Naranjo Huilca: Conceptualización, software, investigación, gestión de datos, visualización, redacción - preparación del borrador original, redacción - revisión y edición, financiamiento, administración del proyecto, recursos, supervisión.

Yaira Brigitte Tello Vallejo: Conceptualización, metodología, validación, análisis formal, investigación, gestión de datos, redacción - preparación del borrador original, redacción - revisión y edición, financiamiento, recursos.

Los autores contribuyeron activamente en el análisis de los resultados, revisión y aprobación del manuscrito final.