

## La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios

Sustainability from a business areas perspective

La durabilité du point de vue des secteurs d'activité

**Sergio Manuel Madero-Gómez<sup>1</sup>**

Profesor Titular, Departamento de Gestión Empresarial y Talento Humano, Escuela de Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades, Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, México.

e-mail: smadero@itesm.mx

**Itzel Alejandra Zárate Solís<sup>2</sup>**

Asistente de Investigación, Grupo de Enfoque de Energía y Cambio Climático, EGADE Business School, México

e-mail: a00809471@itesm.mx

Artículo de Investigación, PUBLINDEX-COLCIENCIAS clasificación

Sometido: 25/02/2016

Revisado: 04/11/2016

Aceptado: 26/11/2016

Eje temático: Administración y organizaciones

Clasificación JEL: M1, J00, Q01

### Resumen

Hoy en día el término "sostenibilidad" es muy socorrido en todos los ámbitos de la vida diaria, pero sobre todo cuando se habla de procesos sostenibles, negocios sostenibles, administración sostenible. El objetivo de este trabajo es revisar diversos aspectos relacionados con el concepto de sostenibilidad desde la visión teórica, con aplicación empresarial, donde surgen temas como "green marketing" para la forma de comercializar los productos, el área de operaciones con el concepto "sostenibilidad de las cadenas de suministro", el área de recursos humanos, donde se crea el concepto "administración sostenible de recursos humanos", con la finalidad de fortalecer la cultura empresarial en los principios de sostenibilidad y por último en el área financiera en donde se considera el concepto de "finanzas sostenibles". A lo largo de este trabajo se pueden identificar los principales hallazgos del tema en cada una de las áreas de negocios y sus principales implicaciones, para poder generar una consciencia sobre la trascendencia que tiene en la actualidad el uso adecuado y responsable de los diferentes aspectos de la sostenibilidad tanto en el ambiente empresarial, como académico y social.

**Palabras clave:** Cadena de suministros, Negocios, Mercadotecnia, Recursos humanos, Responsabilidad social corporativa, Sostenibilidad.

### Abstract

Nowadays, the term "sustainability" is very helpful in all areas of daily life, especially when it comes to sustainable processes, sustainable business and sustainable management. This work aims to look at various topics related to the concept of sustainability from the theoretical perspective, with business application, where topics like "green marketing" come to light as the way of commercializing the products; the operations area, with the concept of "sustainability of supply chains;" the human resources area, where the concept of "sustainable management of human resources" is

<sup>1</sup> Licenciado en Sistemas de Computación Administrativa, Tecnológico de Monterrey, Doctorado en Dirección y Economía de la Empresa, Universidad de Deusto, España.

<sup>2</sup> Ingeniera en Biotecnología, Escuela de Ingeniería, Tecnológico de Monterrey, México.

created, in order to strengthen the organizational culture in the values of sustainability; and lastly, the financial area, where it is considered to be the concept of “sustainable finance.” Throughout this work, it is possible to identify the main findings in the subject in each of the business areas and their main implications, in order to generate awareness about the great importance that the appropriate and responsible use of the different aspects of sustainability has nowadays, whether in business, academic or social environments.

**Keywords:** Supply chain, Business, Marketing, Human resources, Corporate social responsibility, Sustainability.

## Résumé

Aujourd’hui, le terme «durabilité» est très pratique dans tous les domaines de la vie quotidienne, mais surtout en ce qui concerne les processus durables, les affaires durables, la gestion durable. L’objectif de cet article est d’analyser les différents aspects de la notion de durabilité à partir de la vision théorique, applicable à l’entreprise. Cela permet d’identifier plusieurs sujets tels que: le “marketing vert” pour la commercialisation des produits; la “durabilité des chaînes d’approvisionnement” dans le domaine opérationnel, “la gestion durable de ressources humaines” dans le domaine des ressources humaines, et finalement les “finances durables” dans le domaine des finances de l’organisation.

Tout au long de cet article on peut identifier les principaux résultats pour chaque domaine d’affaires et ses principales implications, pour sensibiliser l’importance de l’utilisation appropriée et responsable des différents aspects de la durabilité dans l’environnement des affaires, ainsi que dans les aspects économique et sociale.

**Mots clés:** Chaîne d’approvisionnement, Affaires, Commercialisation, Ressources humaines, Responsabilité sociale corporative, Durabilité.

## 1. Introducción

Actualmente la preocupación por el mejor aprovechamiento de los recursos, la necesidad de mayor igualdad social y la búsqueda de un crecimiento económico global han ido en constante aumento y se han estado ajustando diversas prácticas empresariales para poder poner en práctica esta tendencia, tal como lo indican Henriques y Sadorsky (2006), haciendo referencia a los países con economías emergentes. A raíz de esto surge una nueva ideología y se le ha llamado “sostenibilidad”. Henriques y Sadorsky (1999) señalan la relevancia de esta nueva forma de pensar, que ha conseguido impactar en un gran número de sectores alrededor del mundo.

De acuerdo con la información mostrada por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), la Responsabilidad Social Empresarial (RSE):

es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos los participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo a la construcción del bien común (Cajiga, 2016, p. 4).

Además, es importante considerar que actualmente la RSE es vista como algo más que

un conjunto de prácticas o iniciativas ocasionales motivadas simplemente por la mercadotecnia. Es una visión de negocios que integra el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.

La sustentabilidad cobra cada vez mayor importancia y se observa que las empresas en todo el mundo integran políticas y estrategias (Wenhao y Kaufman, 2011; Galbreath, 2009), debido a sus múltiples beneficios no solo ambientales, sino también económicos que hacen que las empresas presenten indicadores con incrementos en diversas métricas, sobre todo en procesos de mejora.

El objetivo de este trabajo es revisar los diversos aspectos relacionados con el concepto de sostenibilidad desde la perspectiva teórica de negocios, como “green marketing” para la forma de comercializar los productos, el área de operaciones con el concepto “la sostenibilidad de las cadenas de suministro”, el área de recursos humanos, donde se crea el concepto “administración sostenible de recursos humanos”, con la finalidad de fortalecer la cultura empresarial en los principios de sostenibilidad y en el área financiera en donde se considera el concepto de “finanzas sostenibles”, para identificar los hallazgos e implicaciones que tiene el tema en el ambiente empresarial, académico y social.

Para el desarrollo del presente trabajo, se

consideran las dimensiones que Cajiga (2016, p. 5), menciona como un conjunto de acciones responsables e integrales de la RSE y que podría ser similar el concepto de sostenibilidad, pues si se utiliza únicamente el aspecto de desarrollo sustentable se quedarían fuera las otras dimensiones que también tienen efectos en la empresa como son el aspecto social, económico y cultural.

El trabajo se divide en cuatro secciones. En la primera, se revisará el surgimiento y desarrollo del concepto de sostenibilidad de forma general para después analizar su impacto en las ciencias administrativas. Para esto se tomaron en cuenta las cuatro grandes áreas de la administración (comercial, operativo, recursos humanos y finanzas). En la segunda sección, se evalúa el alcance que se tiene a través de cada una de las áreas administrativas; la tercera sección contempla los retos que la adopción de la sostenibilidad implica para las ciencias administrativas. Por último, se muestran las conclusiones y se proponen diversas líneas de investigación a desarrollar.

## 2. Surgimiento y desarrollo del concepto de sostenibilidad

De acuerdo con el CEMEFI, existen cuatro líneas estratégicas que se presentan en las actividades empresariales y son; a) Ética y gobernabilidad empresarial, b) Calidad de vida en la empresa, c) Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo y d) Cuidado y preservación del medio ambiente (Cajiga, 2016, p. 6).

Hoy en día el término “sostenibilidad” es muy socorrido en todos los ámbitos de la vida diaria; se habla de procesos sostenibles, negocios sostenibles, administración sostenible, etc. Sin embargo, el concepto de sostenibilidad tiene un significado muy amplio y ambiguo. El término se da a conocer por primera vez en 1987 durante la Comisión Mundial para Medio el Ambiente y el Desarrollo (Comisión de Brundtland)<sup>1</sup> y se define como “Una forma de desarrollo que atiende las necesidades presentes, sin comprometer la capacidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Gladwin,

Kennelly y Krause, 1995); bajo esta definición, la sostenibilidad es soportada por tres grandes pilares, el económico, el ambiental y el social.

Su aparición, causó gran controversia porque fue considerada demasiado amplia; algunas de las preguntas que surgieron a su alrededor fueron las siguientes: ¿Cómo puede algo desarrollarse si va a permanecer igual? ¿A qué se refiere con necesidades? (White, 2013). Como respuesta a esto, comenzaron aparecer nuevas maneras de ver y comprender el concepto. Costanza y Patten (1995), Sheehan, Garavan y Carbery (2014), y Lozada y Mintu-Wimsatt (1996), argumentan que la forma en la que se ataca este problema no aporta soluciones porque se aborda como un problema de definición, cuando en realidad es un problema de predicción; por otra parte, no se puede identificar la interrelación tiempo-espacio en la que la definición debe aplicar. La idea que estos autores presentan es bastante clara: “Un sistema sostenible es aquel que sobrevive o persiste”, sin embargo, también mencionan que es necesario definir cuándo se considera que un sistema ha persistido (predicción) y delimitar, en tiempo y espacio, el sistema que se desea “sostener” (interrelación tiempo-espacio). Otros autores abordan esta definición acentuando su naturaleza probabilística: “Sostenibilidad significa transformar nuestras formas de vivir para maximizar las oportunidades que permitan que las condiciones ambientales y sociales soporten la seguridad humana, su bienestar y salud” (McMichael, Butler y Folke, 2003); Ehrenfeld (2005) menciona que “Sostenibilidad es la posibilidad de que todas las formas de vida florezcan siempre”.

El trabajo realizado por Gladwin *et al.* (1995), muestra diversas definiciones:

“Maximizar simultáneamente las metas del sistema biológico (diversidad genética, resistencia, productividad biológica), las metas del sistema económico (satisfacción de necesidades básicas, acrecentamiento de equidad, incremento de bienes y servicios útiles) y las del sistema social (diversidad cultural, sostenibilidad institucional, justicia social, participación)” (Barbier, 2007).

“Sostenibilidad es una relación entre sistemas dinámicos humano-económicos y siste-

<sup>1</sup> <http://www.unep.org/geo/geo3/spanish/050.htm> recuperado 24/08/2015.

mas ecológicos mayormente dinámicos pero con cambios más lentos, en donde a) la vida humana puede continuar indefinidamente, b) los seres humanos pueden prosperar y c) donde las culturas humanas pueden desarrollarse; pero en donde los efectos de las actividades humanas permanecen dentro de ciertos límites, de tal manera que no se destruya la diversidad, complejidad y función del sistema ecológico de soporte a la vida” (Costanza, Daly y Bartholomew, 1991).

Es fácil darse cuenta de la variedad de significados, sin embargo, todos conservan algunos elementos en común, se hace mención de la palabra sistema, además, de diferentes maneras, se observan tres elementos clave de la sostenibilidad (economía, ambiente y sociedad); también se mencionan proyecciones a futuro y de mantener cierto nivel de equilibrio.

Otros autores, más que definir el concepto de sostenibilidad, mencionan componentes clave de un sistema sostenible, tal es el trabajo de Gladwin *et al.* (1995), en donde se habla de cinco componentes principales: (1) la inclusividad, haciendo referencia a la diversidad de disciplinas que se ven envueltas en la persecución de esta ideología; (2) la conectividad, este componente da cuenta de la relación que se tiene, pero a su vez la interdependencia de las diferentes disciplinas; (3) la equidad que se refiere a la búsqueda de una distribución más justa de la riqueza en el mundo; (4) la prudencia que habla de la necesidad de tener medidas precautorias de la fijación de límites de seguridad y por último (5) la seguridad, es decir, mantener un ambiente de protección y bienestar para todos.

Es importante señalar que la definición ha ido evolucionando y cambiando con el paso del tiempo, pues cada vez se estudia el tema, se logra involucrar más áreas del conocimiento y cada quien realiza aportes importantes para hacer más robusta la idea; el alcance, sin embargo aún no se ha llegado a un consenso ni a una definición exacta.

Una vez analizado el concepto de sostenibilidad de forma general, se revisará cada una de las áreas de la administración empresarial y la forma de hacer negocios. Las cuatro grandes áreas a revisar serán: la parte comercial a través de la mercadotecnia, el área de operaciones a través de las cadenas

de suministro, el área de recursos humanos y por último el área financiera.

## 2.1 Análisis del concepto de sostenibilidad en la mercadotecnia

El término utilizado para definir la asociación entre sostenibilidad y marketing es “green marketing”. De acuerdo con Mintu-Wimsatt y Lozada (1993) se trata del uso de herramientas de mercadotecnia que permita llevar a cabo intercambios entre individuos y organizaciones, satisfaciendo las metas y objetivos de ambos de tal manera que sea mantenida la protección, preservación y conservación del ambiente natural. Otra forma de nombrar a estas herramientas es marketing sostenible y de acuerdo con Peattie y Belz (2010), se define como la construcción y el mantenimiento de relaciones sostenibles con los clientes, el ambiente social y el ambiente natural. Aún existe otra manera de definir esta clase de mercadotecnia, se le conoce como marketing ambiental. Se define como la adición de un pequeño porcentaje de precio a productos que tienen más atributos “verdes”, es decir, son más amigables con el medio ambiente (Dean y Pacheco, 2014).

El surgimiento de esta nueva estrategia se da a inicios de la década de 1990. En esos años aumentó considerablemente la preocupación de los consumidores por situaciones de bienestar ambiental. Los mercadólogos al detectar este nicho de mercado, comenzaron a eliminar, reducir o cambiar de sus productos y empaques materiales nocivos para el medio ambiente. Y no solo esto, comenzaron a comercializarse bajo leyendas como “degradable”, “biodegradable”, “reciclado”, “reciclable”, “amigable con la capa de ozono”, en general como amigables para el medio ambiente (Rathe, 1992); De Giacomo, Loprieno, Tarantini, *et al.*, 2014); Peattie y Crane, 2005).

Una de las principales fortalezas del área de la mercadotecnia, está estrechamente relacionada con la creación de ventajas competitivas; un punto importante que tiene esta área es el surgimiento de un nicho de mercado muy amplio para los productos “verdes” u “orgánicos”; en general la sociedad está cada vez más preocupada por el medio ambiente, por lo que en muchas ocasiones tienden a verse atraídos por productos que disminuyan el impacto medioambiental; esta clase de con-

sumidores pueden estar dispuestos a pagar más por un producto verde u orgánico a pesar de que no tenga ningún valor agregado, como lo señalan Dean y Pacheco (2014).

La innovación también juega un papel importante en esta área de marketing; el objetivo de algunas empresas es vender más que el simple hecho de ser verde. Buscan un mayor valor agregado de sus productos, buscan darles además un valor funcional distinto, lo que los lleva a desarrollar productos innovadores. Esta forma de atacar a los nichos de mercado se puede considerar superior a la mencionada previamente. Además, de hacer que el consumidor se identifique con la ideología perseguida, busca brindarle una satisfacción a través del uso del producto. Asimismo el creciente interés no únicamente del consumidor individual sino también de la empresa como consumidor potencial expande el horizonte hacia el cual la mercadotecnia de productos verdes puede dirigirse.

En diversas ocasiones la satisfacción del consumidor depende de la buena reputación de la firma proveedora del producto o servicio, generalmente consiguen este objetivo aquellas que se ven envueltas en un mayor número de prácticas sostenibles. De la buena imagen corporativa se deriva el establecimiento de una buena relación con la sociedad, esto contribuye al fortalecimiento de la marca y por ende al apego del consumidor. Esta condición impacta directamente y de manera positiva en el volumen de ventas de la empresa (Rudawska, Renko y Bilan, 2013).

Ahora bien, dentro de las debilidades del "green marketing" hay ausencia de credibilidad de parte del consumidor; este comportamiento no es únicamente su culpa, en mayor o menor medida la industria y la mercadotecnia han contribuido con esta percepción, ocasionando así la pérdida de confianza por parte del consumidor, como lo señalan Peattie y Crane (2005) y Polonsky (2011) en sus investigaciones.

La mercadotecnia es una de las actividades administrativas con las que más contacto se tiene en el día a día, por eso la importancia de promover una cultura más sostenible; en gran medida la mercadotecnia, tiene la responsabilidad de dar a conocer las ventajas de los productos amigables con el medio am-

biente y al mismo tiempo lograr que los consumidores se convenzan a realizar un cambio de costumbres en búsqueda de la sostenibilidad (Koku y Ratnatunga, 2013).

## 2.2 Análisis del concepto de sostenibilidad en la cadena de suministro

Recientemente, los esfuerzos por integrar la sostenibilidad en la administración de la producción han recaído sobre la cadena de suministros; cada vez es mayor la presión de parte de diversas entidades gubernamentales y de los consumidores por reducir los impactos de los procesos productivos sobre el medio ambiente, demandando más información relacionada con la producción (materiales, componentes principales, origen de los productos, forma de distribuirlos, etc.) (Routry, 2009).

Una cadena de suministros sustentable es un método que permite diseñar o rediseñar la cadena de suministros de manera que se incorpore el reciclaje o la re-producción en el proceso productivo. De esta manera se pretende reducir el impacto de una empresa sobre el medio ambiente, desde el inicio hasta el final de la cadena de suministros y también durante todo el ciclo de vida del producto (Routry, 2009).

Por otra parte, se define la administración sustentable de la cadena de suministros como la administración de materiales, información y capital a lo largo de la cadena de suministros, tomando en consideración las tres esferas que conforman la sostenibilidad (ambiental, social y económica) (Seuring y Muller, 2008). Kumar, Teichman y Timpernagel (2012), indican que la cadena de suministros es la optimización en el flujo de la empresa, tanto de materiales como de uso óptimo de la información.

Los inicios de la cadena de suministros sustentable se da en la década de 1990 por la necesidad de introducir el factor ambiental en los métodos de producción, además de que también se reconoce la necesidad de integrar aspectos éticos, sociales y ambientales a las estrategias del negocio, así como a los procesos y sistemas administrativos. Ahora bien, si las empresas han decidido tomar una postura proactiva respecto a la conciencia ambiental,

se da por hecho que se requiere que todos los participantes se vean involucrados en ello; en la actualidad, la discusión en torno a la cadena de suministros “verde” se centra en el carácter integral de la misma.

Actualmente los grupos de interés, también conocidos como stakeholders ejercen fuertes presiones sobre las empresas, por ejemplo, la existencia de nuevas regulaciones ambientales y la presión que los consumidores ejercen por conocer los métodos de producción utilizados, se pueden ver como un impulso para cambiar y adoptar prácticas sostenibles.

La idea consiste en implementar estrategias que permitan cumplir con las regulaciones establecidas y que maximicen la productividad (Kumar *et al.*, 2012). Ahondando un poco en el rol del gobierno, se pueden observar diversas iniciativas que han surgido como son las regulaciones que la Unión Europea está imponiendo sobre su sector productivo, como: a) la EuP (Eco-design of Energy-Using Products)<sup>2</sup>, b) REACH (Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals)<sup>3</sup>, c) ELV (End of Life Vehicle Directive), d) WEEE (Waste from Electrical and Electronical Equipment)<sup>4</sup> y e) la RoHS (Restriction on Hazardous Substances) por mencionar algunas.

Routroy (2009) señala que estas leyes obligan a la industria manufacturera a poner más atención a su proceso de producción y a sus proveedores. Un incentivo que también tiene una estrecha relación es la globalización, es decir, el libre comercio es cada vez más común entre las empresas del mundo, conforme a los requerimientos por proveedores “verdes” se vayan volviendo más estrictos, las empresas se verán forzadas a evolucionar y a cambiar sus métodos productivos, pues es un compromiso que cada país debe afrontar y poder hacer su aportación en este aspecto.

Otra gran fortaleza de una cadena de suministros sustentable es la eficiencia; esta ventaja va de la mano con la innovación. El simple hecho de buscar o crear modelos administrativos adecuados para cada tipo de proceso, le da un buen grado de eficiencia al

mismo (Thorn, Kraus y Parker, 2011). Ahora bien, parte de la innovación que se realiza, surge con la finalidad de buscar un mejor aprovechamiento de recursos, por definición, esto es eficiencia. En la búsqueda de esta eficiencia, se encuentran prácticas que De Giacomo *et al.* (2014), presentan como el reciclaje y la reutilización de productos intermedios, o en ocasiones de algunos aparatos del mismo tipo pero que son considerados obsoletos, como en el caso de los aparatos electrónicos.

Una vez descritas algunas fortalezas de una cadena de suministro sustentable, se procederá a hacer mención de las principales debilidades, como es el costo de la innovación y de la implementación de mejores prácticas. En el caso de los países desarrollados este no es un gran problema, se pueden dar el lujo de renovar constantemente la maquinaria, los equipos y los diversos sistemas directamente relacionados con la cadena de suministro para que se mantenga en su estado óptimo; sin embargo, esta situación no aplica para países emergentes o con pocos recursos o en vías de desarrollo, por no ser capaces de invertir para mejorar sus sistemas productivos, ocasionando un atraso muy marcado.

Vermeulen (2015) menciona tres debilidades adicionales, relacionadas con el sistema de auto-gobernanza que opera comúnmente en las cadenas de valor de las empresas. La primera de ellas se refiere a la falta de generalidad de intereses; la segunda debilidad identificada señala las etapas de la cadena de suministro que suelen tomarse en cuenta, es el transporte principalmente por el consumo de energía necesario para su movilidad; por último la tercera, en donde se menciona el tema de las certificaciones para cumplir con los estándares requeridos en las evaluaciones.

La relevancia de esta sección recae principalmente en el vínculo directo que tiene la sostenibilidad con el sector productivo. Si no se buscara el desarrollo sustentable dentro de esta área, la aplicación estratégica en el medio empresarial no tendría sentido y por lo tanto no generaría un impacto significativo; gran parte del impacto de la actividad comercial, nace y se crea en estos temas.

<sup>2</sup> <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/energy-efficiency/energy-efficient-products>, Recuperado 10/11/2016

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/chemicals/reach/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/chemicals/reach/index_en.htm). Recuperado 24/08/2015

<sup>4</sup> <http://ec.europa.eu/environment/waste/elv/>. Recuperado 10/11/2016

### 2.3 Análisis del concepto de sostenibilidad en el área de recursos humanos

El concepto de “administración sostenible de recursos humanos” o “recursos humanos verde” aparecen de forma un poco menos clara que los conceptos revisados antes. Básicamente se han propuesto dos enfoques para el término: el primero hace referencia a los resultados sociales y humanos que propician la continuidad de una organización, es un enfoque hacia la sostenibilidad organizacional; la segunda perspectiva está más relacionada con una postura ambiental, es decir, se refiere a actividades de recursos humanos que promueven resultados ambientalmente positivos y además que implican un comportamiento ético, así como un desarrollo social y humano de los trabajadores (Jackson, Renwick, Jabbour y Mülle-Camen, 2011; Sheehan et al., 2014; Kramar, 2014; Gupta, 2014; Opatha y Arulrajah, 2014).

Abordando otras definiciones encontradas en Barnes (2012), Gahan y Buttigieg (2008), Mishra, Sarkar y Singh (2013), Zhang, Di Fan y Zhu (2014), se puede mencionar que el término de recursos humanos sostenible surge para complementar los sistemas de trabajo de alto rendimiento [High-Performance Work Systems (HPWS)]. Dentro del concepto de sostenibilidad esta implícito el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores, el balance vida-trabajo, tal como lo mencionan Muster y Schrader (2011), Mariappanadar y Kramar (2014), por lo que el objetivo final es explotar las herramientas y habilidades de los trabajadores, así como promover su motivación para lograr el máximo de utilidades para la empresa además del bienestar del trabajador.

Recursos humanos desde esta perspectiva, significa conseguir la sostenibilidad organizacional a través del desarrollo de políticas de recursos humanos, estrategias y prácticas que además soporten los tres pilares del desarrollo sostenible (Boxall, 2003; Hsi-An, Yun-Hwa y Chu-Chun, 2006; Theriou y Chatzoglou, 2009). En cuanto a la evolución de la administración de recursos humanos, Freitas, Jabbour y Santos (2011), proponen que debe ser más estratégica, dando relevancia al factor humano dentro de la organización, ayudando al personal a conseguir los objetivos planteados mediante una integración entre todas las áreas de la organización, en donde se busque el éxito a tra-

vés de la innovación, de la diversidad y de una buena administración ambiental, como lo indican Reihaneh, Rosmini, Kunio y de Sao Pedro (2013).

Por su parte, los recursos humanos trabajan en mayor medida dentro del pilar social; a la administración sostenible de recursos humanos le interesan los trabajadores como personas. Busca su realización además de la generación de trabajo, que como fin último genera utilidades para la empresa. La importancia que el trabajador toma, con esta forma de pensamiento, permite que desarrolle ampliamente sus capacidades. Como consecuencia de esto, su desempeño dentro de las actividades laborales se ve fortalecido, contribuyendo así al desarrollo de la actividad económica de la empresa (Buciuniene y Kazlauskaite, 2012; Roos, Fernstrom y Pike, 2004).

Una de las principales fortalezas de la sostenibilidad en esta área, es el compromiso que puede llegar a crearse entre los trabajadores y la firma debido a la congruencia de ideales, tal como lo mencionan Albrecht (2012), Cañibano (2013), Jose y Mampilly (2012). Una vez más la imagen de la empresa frente a la sociedad juega un rol importante; si una empresa lleva a cabo prácticas sostenibles es más probable que sus trabajadores se sientan cómodos trabajando en ella, saben que lo que hacen no contamina, y si lo hace es en la menor medida posible, también puede ser que la empresa en particular se dedique a la creación de algún producto que ayude a proteger al ambiente.

Además, disminuir los dilemas éticos entre las personas dentro de la empresa, genera un cambio cultural dentro de los mismos empleados, es decir, si en un inicio la preocupación por el medio ambiente no era considerada como un aspecto inmediato a atender, al observar que un ente tan grande y poderoso como es la empresa que sí se preocupa por hacer algo al respecto, su perspectiva comienza a cambiar (Bohdanowicz, Zientara y Novotna, 2011).

Por otra parte una de las principales debilidades para la implementación y el correcto desarrollo de políticas sostenibles dentro de la empresa es la actitud de los empleados; en un gran número de ocasiones, la resistencia

al cambio, a la adopción de nuevas formas de trabajo puede ser un factor clave para cualquier propuesta; el rol de la administración en esta clase de situaciones es de suma importancia (Bohdanowicz et al., 2011; Cherian y Jacob, 2012).

La administración de recursos humanos es un pilar fundamental y clave dentro de cualquier organización, independientemente del tamaño y del giro industrial en el que se desarrolle; de nada sirve tener la mejor maquinaria, ni producir los mejores bienes y servicios si no hay quien se haga cargo de su operación y manejo eficiente. Si la sostenibilidad está dentro de la agenda de una organización, el cumplimiento y el compromiso hacia este objetivo, deben ser transmitidos a todas y cada una de las personas involucradas, para poder sumar los esfuerzos y lograr los resultados esperados.

#### *2.4 Análisis del concepto de sostenibilidad en el área financiera.*

Es importante señalar que en este apartado en particular se estará manejando el término de sector financiero para señalar aquellas instituciones externas a las empresas y que de alguna manera interactúan aportando recursos económicos o financiamiento a las empresas en general, mientras que el área financiera será para indicar las actividades propias que se realizan dentro de las empresas.

A diferencia de los dos aspectos discutidos previamente (mercadotecnia y recursos humanos), el área financiera no se relaciona en gran medida con la sostenibilidad a través de la disminución de contaminantes, o por la producción de productos más amigables con el medio ambiente, o de un cambio actitudinal y consciente, sino más bien su relación es en mayor medida con los sectores social y económico, actuando como un catalizador del crecimiento económico en la sociedad (Anwar, 2011).

Weber, Diaz y Schwegler (2012) señalan que dentro del concepto de desarrollo sostenible, el sector financiero se relaciona con tres aspectos principales. 1. Se refiere a que está directamente involucrado en el financiamiento de proyectos de sostenibilidad; 2. Tiene un carácter regulatorio, es decir, las nuevas leyes en favor del ambiente y en búsqueda

del desarrollo sostenible afectan en mayor o menor medida y que se debe adaptar a los riesgos y oportunidades derivados de la búsqueda de sostenibilidad; 3. La presión que los diversos grupos de interés, "stakeholders" ejercen sobre las instituciones financieras.

Otros autores como Myers (2013), Porter y Kramer (2011), Lourenço, Branco, Curto y Eugénio (2012), argumentan que la principal relación entre el sector financiero y la sostenibilidad se encuentra dentro del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, (RSC), donde se hace referencia en gran medida hacia el comportamiento ético que deben mantener las organizaciones, en particular las instituciones financieras, pues el comportamiento antiético de sus directivos y colaboradores, de alguna manera han contribuido a ocasionar las grandes crisis financieras de los últimos años.

La evolución del sector financiero y del área financiera, hacia comportamientos más sostenibles en los últimos años comienza dentro de las organizaciones, como es el manejo del ambiente interno, esto se dio a través de la inversión en proyectos que incrementen la "sostenibilidad" de la organización y el manejo del riesgo ambiental dentro de los negocios, se comenzó a observar la importancia de los riesgos ambientales y la necesidad de regulaciones ambientales dentro del manejo de portafolios de crédito, se introdujeron nuevos instrumentos como inversiones socialmente responsables para productos y servicios, de esta manera el sector financiero comenzó a participar directamente del desarrollo sostenible (Weber et al., 2012).

El sector financiero está directamente relacionado con la capacidad de inversión de un país o de una determinada región en proyectos de sostenibilidad, además, el crecimiento económico depende en gran medida de él, por este motivo es importante conocer las fortalezas y debilidades que está implicando.

Una primera fortaleza se presenta en el desempeño financiero de la empresa, el término de sostenibilidad al cual se hace alusión en esta búsqueda de correlación entre el compromiso que las organizaciones tienen hacia un comportamiento ético y la promoción del desarrollo económico, en tanto que contribuyen a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, la comunidad local y la so-



ciudad en general (Adewale y Rahmon, 2014). Otros estudios empíricos como el de Weber et al. (2012) y el de Mayer (2008) se han dedicado a probar en qué aspectos de la RSC se desempeñan mejor las firmas de carácter exclusivamente financiero, detectando tres debilidades principales: la generación de reportes, la ética en los negocios y los asuntos relacionados con la fuerza de trabajo.

### 3. Retos a la sostenibilidad dentro del área de negocios y las ciencias administrativas.

La sostenibilidad es una temática de reciente aparición y desarrollo por lo que ha promovido numerosos cambios en la teoría administrativa. Estos a su vez, han creado retos que deben ser identificados y superados si se quiere lograr el establecimiento de la sostenibilidad dentro del ámbito organizacional.

El primer reto a considerar es la creación de una cultura organizacional sostenible término que surge al mismo tiempo que el concepto de sostenibilidad; la adopción de esta ideología implica un cambio completo de mentalidad, los objetivos de la organización cambian, pasan de ser únicamente la maximización de utilidades para volverse empresas preocupadas por su impacto ambiental y por el desarrollo de la sociedad. Galpin, Whittington y Bell (2015); Crews (2010); Gupta y Kumar (2013), mencionan que el desarrollo de esta nueva forma de pensar implica la integración de todos los miembros de la organización, es decir, todos los grupos de interés involucrados se les deben dar a conocer los nuevos ideales de la empresa para que no resulten extraños y por ende se vaya a tender a un rechazo.

El segundo reto a considerar es la necesidad de incentivos que promuevan las prácticas corporativas sostenibles, el realizar un cambio hacia la sostenibilidad implica, en la mayoría de los casos, una inversión fuerte de capital inicial (Jeffers, Lin, Romero y Degae-tano, 2014); (Meissner, 2013). Actualmente más que en incentivos para favorecer y for-

talecer esta estrategia empresarial, la legislación se concentra en multas y castigos, ciertamente esto ha contribuido a disminuir el impacto ambiental de las organizaciones, pero le da una connotación negativa.

El tercer reto que se analiza es la falta de indicadores para evaluar el nivel de sostenibilidad de una empresa; los indicadores existentes suelen ser regionales o por tipo de industria, por lo que la comparación entre países se vuelve complicada, existen medidores de desarrollo que se utilizan internacionalmente, como lo menciona Crews (2010), por su parte Barkemeyer (2011), propone una mejora al HDI (Human Development Index)<sup>5</sup> convirtiéndolo en el ESHDI (Environmentally Stressed Human Development Index), actualmente las regulaciones que también están siendo utilizadas son el GRI (Global Reporting Initiatives)<sup>6</sup>, sin embargo, no son las únicas, pues existen otros como el Triple Bottom Line (TBL)<sup>7</sup> y el Dow Jones Sustainability Index.

### 4. Perspectivas a futuro

Así como es importante conocer de dónde venimos, es importante saber hacia dónde vamos, es por eso que, una vez abordados algunos de los retos que implica la implementación de la sostenibilidad en las empresas desde la perspectiva de las ciencias administrativas, en seguida se analizarán las perspectivas a futuro, es decir, las tendencias relacionadas con los temas que se están revisando.

La primera gran tendencia que se aborda es el enfoque hacia los países en desarrollo; la globalización es clave para lograr los objetivos establecidos, sin embargo, estudios como los de Goyal, Rahman y Kazmi (2013) y Barbier y Bugas (2014), han encontrado que gran parte de la investigación realizada en cuando a sostenibilidad ha sido con base en países desarrollados, a pesar de que la investigación en sostenibilidad en países en desarrollo no ha sido suficiente, se sabe que la discusión en RSC ha ido en aumento y diversos sectores, como las organizaciones, el go-

<sup>5</sup> <http://hdr.undp.org/en/rethinking-work-for-human-development>, Recuperado el 10/11/2016.

<sup>6</sup> <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>, Recuperado el 10/11/2016.

<sup>7</sup> <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>, Recuperado el 10/11/2016.

bierno y las universidades, están realizando esfuerzos para conseguir la sostenibilidad.

La segunda perspectiva que se plantea es el cambio de una mentalidad a corto plazo por una mentalidad a largo plazo; en primera instancia, el pensamiento a largo plazo permite una visión estratégica, las sostenibilidad puede pasar a formar parte de ella. Al afrontar este cambio de mentalidad se tiene una mayor capacidad de planeación y de establecimiento de metas (Fernando, 2012; Eweje, 2014; Lombardo y D'Orio, 2012).

Otro gran beneficio que se puede obtener del pensamiento a largo plazo es la capacidad de trasladar el conocimiento científico hacia la creación de políticas y legislaciones que permitan el desarrollo de la sostenibilidad, el conocimiento científico no puede ser transformado de manera directa en leyes o en un medio para toma de decisiones estratégicas (Klauer, Manstetten, Petersen y Schiller, 2013).

La última tendencia a desarrollar es el uso de reportes de sostenibilidad (Ballou, Heitger y Landes, 2006; Jeffers et al., 2014), este es el mecanismo más habitual para la evaluación de prácticas corporativas sostenibles.

## 5. Conclusiones

Este trabajo aborda en general una aproximación de las implicaciones que ha tenido el concepto de sostenibilidad para las empresas y los negocios desde la perspectiva de las ciencias administrativas. A través de una revisión de la literatura se han podido identificar conceptos e ideologías que surgen tras la aparición de la idea de sostenibilidad.

El análisis se realizó dentro de las cuatro grandes áreas de la administración: el área comercial a través de la mercadotecnia, la administración de operaciones, a través de la cadena de suministros, la administración de recursos humanos y por último el área financiera. La sustentabilidad cobra cada vez mayor importancia y se observa que cada vez más las empresas en todo el mundo, independientemente del giro industrial que tengan y del sector económico al que pertenezcan, integran políticas y estrategias que las ayudan a enfocar sus esfuerzos para lograr mejores beneficios, no solo ambientales, sino también

económicos, haciendo que las empresas presenten mejores indicadores de competitividad para el bien de todos sus grupos de interés.

Se puede considerar que los temas de RSE y de sostenibilidad son de gran trascendencia para las personas y en particular para el entorno empresarial, pues investigaciones cualitativas y/o cuantitativas pueden contribuir en gran medida a construir una idea más clara y precisa sobre lo que se debe entender y cómo debe ser llevado a la práctica de la mejor manera posible en las empresas.

El hecho de que el concepto de sostenibilidad sea parte relevante y actual de los procesos empresariales, se llega a comprender la necesidad que se tiene de profundizar en el estudio de los diversos temas que están relacionados a lo largo de la investigación, pues hay que conocer cada vez más las implicaciones que se van generando.

El tema de innovación en la sostenibilidad, se puede observar desde dos perspectivas: innovación dentro de los procesos productivos e innovación en las prácticas y teorías administrativas. Dentro de los procesos productivos, el objetivo principal ha sido reducir la emisión de contaminantes y un mejor aprovechamiento de los recursos. Visto desde una perspectiva meramente industrial, podría decirse que la innovación impacta en la creación de maquinaria más eficiente, nuevos productos que satisfagan las mismas necesidades pero a menores costos ambientales, etc.

Para fortalecer la sostenibilidad en las empresas es conveniente mencionar la necesidad de hacer énfasis en sus políticas internas, en la generación de información respecto a sus principales métricas e indicadores, porque la ausencia de reportes claros complica la capacidad para medir el desempeño de los diversos grupos de interés. Por otra parte, abordando la ética en los negocios, hay que ser muy estrictos con el respeto y cumplimiento de las reglas y políticas internas, pues existen departamentos en las empresas que tienen mayor exposición a realizar acciones corruptas, ocasionadas por la fuerte competencia y las presiones que existen en el mercado cada vez más competitivo, tratando de evitar al máximo algún tipo de crisis con un impacto nada favorable.

Al igual que el área de recursos humanos, el sector financiero se ve relacionado con los componentes económico y social de la sostenibilidad, en mayor medida impacta el sector económico. Además, el compromiso global hacia políticas sostenibles, continúa siendo un tema de relevancia e interés por la sociedad empresarial, así como conocer estos temas desde la perspectiva de otras teorías, permitirá en el futuro el desarrollo de nuevas líneas de investigación que seguirán aportando conocimiento para todos.

## 6. Referencias

- Adewale, M. T., & Rahmon, T. A. (2014). Does Corporate Social Responsibility Improve an Organization's Financial Performance? - Evidence from Nigerian Banking Sector. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 13(4), 52-61.
- Albrecht, S. L. (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance. *International Journal of Manpower*, 33(7), 840-853.
- Anwar, S. (2011). Relationship between Financial Sector Development and Sustainable Economic Development: Time Series Analysis from Pakistan. *International Journal of Economics and Finance* 3(1), 262-271.
- Ballou, B., Heitger, D. L., & Landes, C. E. (2006). The Future of Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Accountancy*, 202(90), 65-74.
- Barbier E. (2007) Frontiers and sustainable economic development. *Environmental and Resource Economics*, 37(1), 271-295.
- Barbier E., & Bugas, J. (2014). Structural change, marginal land and economic development in Latin America and the Caribbean. *Latin American Economic Review*, 23(1), 1-29.
- Barkemeyer, R. (2011). Corporate perceptions of sustainability challenges in developed and developing countries: constituting a CSR divide? *Social Responsibility Journal*, 7(2), 257-281.
- Barnes, W. (2012). Path dependence and behavioral lock-in at work: The challenge of sustaining high performance work systems in the U.S. *Journal of Business & Economics Research*, 10(6), 325-332.
- Bohdanowicz, P., Zientara, P., & Novotna, E. (2011). International hotel chains and environmental protection: an analysis of Hilton's we care! programme (Europe, 2006-2008). *Journal of Sustainable Tourism*, 19(7), 797-816.
- Boxall, P. (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 5-20.
- Buciuniene, I., & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5-24.
- Cajiga, J. F. (2016). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado 15/11/2016 de [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Cañibano, A. (2013). Implementing innovative HRM: Trade-off effects on employee well-being. *Management Decision*, 51(3), 643-660.
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review. *International Journal of Business and Management*, 7(21), 25-33.
- Costanza, R., Daly, H. E., & Bartholomew, J. A. (1991). *Goals, agenda, and policy recommendations for ecological economics*. Recuperado 15/11/2016 de <http://philpapers.org/rec/COSGAA>
- Costanza, R., & Patten, B. C. (1995). Defining and predicting sustainability. *Ecological Economics*, 15, 193-196.
- Crews, D. E. (2010). Strategies for Implementing Sustainability: Five Leadership Challenges. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 75(2),15-21.
- De Giacomo, M., Loprieno, A., Tarantini, M., Preka, R., Litido, M., Furphy, A., & Gabarrell, X. (2014). Eco-innovative Practices for Sustainable Consumption and Production: What are the Possible Benefits for Companies? *Administrative Sciences*, 4(3), 242-275.
- Dean, T. J., & Pacheco, D. F. (2014). Green marketing: a strategic balancing act for creating value. *Journal of Business Strategy*, 35(5), 14-22.
- Ehrenfeld, J. R. (2005). The roots of sustainability. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 23-26.
- Eweje, G. (2014). Introduction: Trends in Corporate Social Responsibility and Sustainability in Emerging Countries. In G. Eweje (Ed.). *Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies* (pp. 3-4). Bradford, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Fernando, R. (2012). Sustainable globalization and implications for strategic corporate and national sustainability. *Corporate Governance*, 12(4), 579-589.
- Freitas, W. R. D. S., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12(5), 226-234.
- Gahan, P., & Buttigieg, D. (2008). High performance

- work systems and the social context of work: The role of workplace climate. *Labour & Industry*, 19(1), 1-23.
- Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), 109-127.
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(1), 1-17.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable for Implications Development: and Theory. *The Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Goyal, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2013). Corporate sustainability performance and firm performance research: Literature review and future research agenda. *Management Decision*, 51(2), 361-379.
- Gupta, S. (2014). Sustainability as a competitive advantage: An outcome of strategic HRM. *Review of HRM*, 3, 129-139.
- Gupta, S., & Kumar, V. (2013). Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance. *Journal of World Business*, 48(3), 311-320.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholders importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (2006). The adoption of environmental management practices in a transition economy. *Comparative Economic Studies*, 48(4), 641-661.
- Hsi-An, S., Yun-Hwa, C., & Chu-Chun, H. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance? *International Journal of Manpower*, 27(8), 741-763.
- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 99-116.
- Jeffers, A. E., Lin, B. B., Romero, S., & DeGaetano, L. A. (2014). Is It Time for Companies to Capitalize. *The CPA Journal*, 84(3), 6-10.
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2012). Satisfaction with HR practices and employee engagement: A social exchange perspective. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4(7), 423-430.
- Klauer, B., Manstetten, R., Petersen, T., & Schiller, J. (2013). The art of long-term thinking: A bridge between sustainability science and politics. *Ecological Economics*, 93, 79-84.
- Koku, P. S., & Ratnatunga, J. (2013). Green Marketing and Misleading Statements: The Case of Saab in Australia. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 11(1), 1-8.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Kumar, S., Teichman, S., & Timpernagel, T. (2012). A green supply chain is a requirement for profitability. *International Journal of Production Research*, 50(5), 1278-1296.
- Lombardo, R., & D'Orio, G. (2012). Corporate and State Social Responsibility: A Long-Term Perspective. *Modern Economy*, 3(1), 91-99.
- Lourenço, I. C., Branco, M. C., Curto, J. D., & Eugénio, T. (2012). How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance? *Journal of Business Ethics*, 108(4), 417-428.
- Lozada, H., Mintu-Wimsatt, A. (1996). Sustainable Development and International Business: A Holistic Perspective. *Journal of Euro-Marketing*, 5(3), 65-74.
- Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 206-224.
- Mintu-Wimsatt, A. T., & Lozada, H. R. (1993). Green Marketing Education: A call for action. *Marketing Education Review*, 3(3), 17-23.
- Mayer, A. L. (2008). Strengths and weaknesses of common sustainability indices for multidimensional systems. *Environment International*, 34(2), 277-291.
- McMichael, A. J., Butler, C. D., & Folke, C. (2003). New visions for addressing sustainability. *Science*, 302(5652), 1919-1920.
- Meissner, N. (2013). The incentives of private companies to invest in protected area certificates: How coalitions can improve ecosystem sustainability. *Ecological Economics*, 95(1), 148-158.
- Mishra, R. K., Sarkar, S., & Singh, P. (2013). Integrating HR functions for sustainability. *Drishtikon: A Management Journal*, 4(2), 85-99.
- Muster, V., & Schrader, U. (2011). Green Work-Life balance: A New Perspective for Green HRM. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 140-156.
- Myers, T. (2013). Accountability and Transparency in the Financial Services Sector: Advancing Sustainable Finance. *Journal of International Business Ethics*, 6(1), 71-81.

- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112.
- Peattie, K.J., & Belz, F. (2010). Sustainability marketing - An innovative conception of marketing. *Marketing Review St. Gallen*, 27(5), 8-15.
- Peattie, K. J., & Crane, A. (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophesy? *Qualitative Market Research*, 8(4), 357-370.
- Polonsky, M. J. (2011). Transformative green marketing: Impediments and opportunities. *Journal of Business Research*, 64(12), 1311-1319.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Rathe, T. (1992). The Gray Area of the Green Market: Is It Really Environmentally Friendly? Solutions to Confusion Caused by Environmental Advertising. *Journal of Corporation Law*, 17(2), 420-458.
- Reihaneh, M. S., Rosmini, O., Kunio, I., y de Sao Pedro, F. F. (2013), Embracing Green Technology Innovation Through Strategic Human Resource Management: A case of an Automotive Company. *American Journal of Economics and Business Administration*, 5(2), 65-73.
- Roos, G., Fernstrom, L., & Pike, S. (2004). Human resource management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 28-37.
- Routroy, S. (2009). Antecedents and Drivers for Green Supply Chain Management Implementation in Manufacturing Environment. *ICFAI Journal of Supply Chain Management*, 6(1), 20-36.
- Rudawska, E., Renko, S., & Bilan, Y. (2013). Sustainable development: concept, interest groups, benefits and global challenges. *International Journal of Academic Research*, 5(6), 83-86.
- Sheehan, M., Garavan, T., & Carbery, R. (2014). Sustainability, corporate social responsibility and HRD. *European Journal of Training and Development*, 38(5), 370-386.
- Seuring, S., & Muller, M. (2008). From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710.
- Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. D. (2009). Exploring the best HRM practices-performance relationship: An empirical approach. *Journal of Workplace Learning*, 21(8), 614-646.
- Thorn, M. J., Kraus, J. L., & Parker, D. R. (2011). Life Cycle Assessment as a Sustainability Management Tool: Strengths, Weaknesses and Other Considerations. *Environmental Quality Management*, 20(3), 1-10.
- Vermeulen, W. J. V. (2015). Self-Governance for Sustainable Global Supply Chains: Can it Deliver the Impacts Needed? *Business Strategy and the Environment*, 24(2), 73-85.
- Weber, O., Diaz, M., & Schwegler, R. (2012). Corporate Social Responsibility of the Financial Sector - Strengths, Weaknesses and the Impact on Sustainable Development. *Sustainable Development*, 22(5), 321-335.
- Wenhao, C., & Kaufman, K. (2011). Corporate social responsibility in fortune magazine's top 50 companies: State of action and salient trends. *African Journal of Business Management*, 5(29), 11636-11651.
- White, M. A. (2013). Sustainability: I know it when I see it. *Ecological Economics*, 86, 213-217.
- Zhang, M., Di Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 423-435.

#### ¿Cómo citar este artículo? - How to quote this article?

Madero-Gómez, S. M. Zárate Solís, I. A. (2016). La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios. *Cuadernos de Administración*, 32(56), 7-19.



Cuadernos de Administración journal by Universidad del Valle is under licence Creative Commons Atribución-Non-Comercial-CompartirIgual 2.5 Colombia. Based in <http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/>