

## **Gobernanza corporativa y diálogo social: hacia una sostenibilidad empresarial con enfoque social**

*Corporate Governance and Social Dialogue:  
towards Business Sustainability with a Social Focus*

*Governança corporativa e diálogo social:  
rumo a uma sustentabilidade empresarial com enfoque social*

**Fernando Montoya Vargas**

Cámara de Diputados. Ciudad de México, México

[fernando.montoyav@gmail.com](mailto:fernando.montoyav@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-1163-284X>

<https://doi.org/10.32719/25506641.2026.20.1>

Recibido: 6 de noviembre de 2025 • Revisado: 2 de febrero de 2026

Aceptado: 2 de mayo de 2026 • Publicado: 1 de julio de 2026

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

Este artículo analiza críticamente la incorporación del diálogo social en las políticas empresariales como eje central de la sostenibilidad social y la gobernanza corporativa contemporánea. A partir de un enfoque analítico y comparado, el estudio examina cómo distintas empresas, en contextos europeos, estadounidenses, asiáticos y latinoamericanos, han institucionalizado mecanismos de participación social que trascienden enfoques instrumentales de responsabilidad social empresarial. El trabajo articula desarrollos teóricos sobre gobernanza corporativa ampliada, participación de *stakeholders* y sostenibilidad social con el análisis de prácticas empíricas verificables, prestando especial atención a los arreglos organizacionales, los espacios de deliberación multiactor y su impacto en la toma de decisiones estratégicas.

Los hallazgos muestran que la sostenibilidad social depende menos de la existencia formal de mecanismos participativos y más de su capacidad para incidir en normas internas, estructuras de gobierno y procesos decisionales. El artículo concluye proponiendo un enfoque de gobernanza corporativa con orientación social, particularmente relevante para economías emergentes, donde el diálogo social puede contribuir a fortalecer la legitimidad empresarial y la articulación con la sociedad civil en contextos de alta complejidad institucional.

**Palabras clave:** gobernanza corporativa, diálogo social, sostenibilidad social, *stakeholders*.

**JEL:** M14 Cultura corporativa; Responsabilidad social corporativa; Q01 Desarrollo sostenible.

## Abstract

This article critically examines the incorporation of social dialogue into corporate policies as a central element of social sustainability and contemporary corporate governance. Using an analytical and comparative approach, the study explores how companies across European, U.S., Asian, and Latin American contexts have institutionalized participatory mechanisms that go beyond instrumental approaches to corporate social responsibility. The analysis connects theoretical perspectives on expanded corporate governance, stakeholder participation, and social sustainability with empirical evidence drawn from documented business practices.

The findings indicate that effective social sustainability depends less on the formal existence of participatory mechanisms and more on their capacity to influence internal rules, governance structures, and strategic decision-making processes. It concludes by advancing a socially oriented corporate governance framework, particularly relevant for emerging economies, where structured social dialogue can enhance corporate legitimacy and strengthen engagement with civil society in complex institutional environments.

**Keywords:** Corporate governance, Social dialogue, Social Sustainability, Stakeholder.

**JEL:** M14 Corporate culture; Corporate social responsibility; Q01 Sustainable development.

## Resumo

Este artigo analisa criticamente a incorporação do diálogo social nas políticas empresariais como eixo central da sustentabilidade social e da governança corporativa contemporânea. A partir de uma abordagem analítica e comparativa, o estudo examina com diferentes empresas, em contextos europeus, norte-americanos, asiáticos e latino-americanos, institucionalizaram mecanismos de participação social que transcendem enfoques instrumentais de responsabilidade social empresarial. O trabalho articula desenvolvimentos teóricos sobre governança corporativa ampliada, participação de stakeholders e sustentabilidade social com a análise de práticas empíricas verificáveis, conferindo especial atenção aos arranjos organizacionais, aos espaços de deliberação multissetorial e ao seu impacto na tomada de decisões estratégicas.

Os resultados indicam que a sustentabilidade social depende menos da existência formal de mecanismos participativos e mais de sua capacidade de incidir sobre normas internas, estruturas de governança e processos decisórios. O artigo conclui propondo uma abordagem de governança corporativa com orientação social, particularmente relevante para economias emergentes, nas quais o diálogo social pode contribuir para fortalecer a legitimidade empresarial e a articulação com a sociedade civil em contextos de elevada complexidade institucional.

**Palavras chave:** governança corporativa, diálogo social, sustentabilidade, social, *stakeholders*.

**JEL:** M14 Cultura corporativa; Responsabilidade social corporativa; Q01 Desenvolvimento sustentável.

## Introducción

Las transformaciones recientes en los sistemas productivos y en las demandas sociales han colocado a las empresas en una posición de mayor escrutinio público, no solo por sus resultados económicos, sino por sus impactos sociales y ambientales. Tradicionalmente, la responsabilidad social corporativa (RSC) se configuró como una práctica voluntaria orientada a la filantropía o a la gestión de riesgos reputacionales. Sin embargo, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y de modelos de gobernanza más participativos, la sostenibilidad social se ha consolidado como una dimensión estratégica que trasciende la filantropía, exigiendo la integración de actores sociales y comunitarios en los procesos de toma de decisiones corporativas (García Salazar, Echeverri Rubio y Vieira Salazar 2021).

En este marco, la sostenibilidad social se entiende como la capacidad de las organizaciones para contribuir de manera duradera al bienestar, la equidad y la cohesión social, mediante prácticas que respetan derechos, fortalecen capacidades y promueven la participación de los actores afectados por su actividad (Dempsey et al. 2011, 290).

Esta dinámica implica que las empresas reconfiguren sus estructuras de gobernanza corporativa, entendida no solo como un sistema de control financiero, sino como el conjunto de estructuras, normas y procesos mediante los cuales las empresas dirigen y rinden cuentas por sus decisiones frente a múltiples actores sociales (Aguilera et al. 2008, 477), traducándose en mecanismos que articulan no solo a accionistas y directivos, sino también a grupos de interés, o *stakeholders*, los cuales, para fines de este estudio, son entendidos como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización” (Freeman 1984, 46), y como actores legítimos del proceso decisional, incluidos agentes de la sociedad civil y comunidades afectadas por la actividad empresarial (Musa e Ismail 2025).

El diálogo social, cuya definición general refiere a “todo tipo de negociación, consulta o intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre cuestiones de interés común” (ILO 2013, 17), se erige como un componente clave para avanzar hacia una gobernanza socialmente sostenible, en tanto promueve transparencia, legitimidad y responsabilidad compartida en la acción empresarial.

A diferencia de la acepción clásica del diálogo social vinculada al modelo tripartito (Estado-empleadores-trabajadores), este estudio adopta una perspectiva ampliada que se centra en la interacción entre empresas y organizaciones de la sociedad civil. Esta aproximación permite analizar dinámicas de gobernanza multiactor que exceden los marcos laborales tradicionales y que se orientan hacia procesos deliberativos vinculados a la sostenibilidad social y la legitimidad organizacional.

La literatura reciente indica un creciente interés en explorar cómo la participación de *stakeholders* y la gobernanza corporativa se relacionan con la sostenibilidad. Por ejemplo, investigaciones sobre marcos de gobernanza que integran la participación activa de los grupos de interés señalan que este enfoque no solo fortalece la legitimidad organizacional, sino que también mejora la coherencia entre los compromisos declarados y los impactos reales

de las empresas en sus entornos sociales y económicos (Ferri, Pedrini y Minciullo 2022; Wu y Jin 2022).

A pesar de este avance teórico, persisten brechas importantes. Muchos estudios continúan enfocándose en la RSC tradicional o en mecanismos instrumentales de diálogo, sin analizar en profundidad cómo la participación de organizaciones de la sociedad civil (OSC) transforma las prácticas de gobernanza interna. También hay evidencia que sugiere que, bajo condiciones de vacíos institucionales, los motivos corporativos de compromiso social pueden influir en la profundidad del diálogo con *stakeholders*, lo cual afecta el carácter sustantivo o simbólico de las iniciativas empresariales (Ferri, Pedrini y Minciullo 2022).

Además, las discusiones contemporáneas sobre sostenibilidad corporativa y la gobernanza bajo criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*) resaltan que la “G” de gobernanza funciona como eje transversal que sostiene el cumplimiento de compromisos sociales y ambientales. Sin una gobernanza robusta, advierten expertos en prácticas empresariales, los objetivos de sostenibilidad pueden quedar reducidos a meras promesas o ejercicios de legitimación formal sin impacto real (Wu y Jin 2022).

Este artículo busca responder, entonces, ¿cómo y en qué medida el diálogo social, entendido como la interacción estructurada entre empresas y organizaciones de la sociedad civil, influye en las prácticas de gobernanza corporativa orientadas hacia la sostenibilidad social? Para ello, se analizan en profundidad los fundamentos teóricos de gobernanza, se revisan prácticas globales contemporáneas de incorporación de diálogo social en la gestión corporativa y se propone un modelo conceptual que integra mecanismos institucionalizados de participación social con estructuras tradicionales de gobierno corporativo.

El objetivo general de este artículo es analizar cómo el diálogo social, entendido como interacción estructurada entre empresas y organizaciones de la sociedad civil, incide en la configuración de prácticas contemporáneas de gobernanza corporativa orientadas hacia la sostenibilidad social. A partir de un enfoque cualitativo y comparado, el estudio examina mecanismos institucionales, arreglos organizacionales y procesos de toma de decisiones que permiten trascender modelos instrumentales de responsabilidad social empresarial.

## Marco teórico

La RSC emergió como un enfoque orientado a integrar consideraciones sociales y ambientales en la actividad empresarial de manera predominantemente voluntaria. Durante décadas, la RSC se asoció con prácticas filantrópicas, códigos de conducta y acciones periféricas al núcleo estratégico de las organizaciones. No obstante, diversos estudios han señalado que este enfoque resultó insuficiente para enfrentar problemáticas estructurales como la desigualdad social, la precarización laboral o los impactos territoriales de la actividad productiva (Crane et al. 2019).

En contraste, la sostenibilidad corporativa propone una visión a largo plazo que integra de manera sistémica las dimensiones económica, ambiental y social en los modelos de negocio. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad social no se concibe como un complemento reputacional, sino como un componente central de la estrategia corporativa y de la creación de valor compartido (Elkington 2018). Este giro conceptual ha sido reforzado por la adopción de marcos globales como los ODS, que interpelan directamente a las empresas como actores corresponsables del desarrollo.

Sin embargo, frente a la creciente complejidad social y a las demandas de legitimidad, ha emergido una noción de gobernanza corporativa ampliada, que reconoce la influencia y legitimidad de múltiples actores externos en la toma de decisiones empresariales (Aguilera, Marano y Haxhi 2019). Desde esta perspectiva, la gobernanza no se limita a la relación empresaria, sino que incorpora dinámicas multiactor, procesos deliberativos y mecanismos de participación social, especialmente en contextos donde la actividad empresarial genera impactos significativos en comunidades y territorios.

En este contexto, la dimensión social de la sostenibilidad continúa siendo una de las más difíciles de operar, debido a la ausencia de métricas estandarizadas y a su carácter relacional. Este artículo propone que la gobernanza corporativa puede funcionar como el vehículo institucional capaz de otorgar mayor rigor a dicha dimensión, particularmente en economías emergentes donde los vacíos regulatorios y las asimetrías institucionales amplifican la relevancia del diálogo social.

La sostenibilidad social constituye una de las dimensiones menos consensuadas y, paradójicamente, más críticas del desarrollo sostenible. A diferencia de los indicadores ambientales o financieros, los componentes sociales suelen presentar mayor complejidad para su medición y evaluación. No obstante, la literatura coincide en que la sostenibilidad social abarca aspectos como derechos humanos, condiciones laborales dignas, equidad, inclusión, cohesión social y bienestar comunitario (Boström 2012).

En el ámbito empresarial, la sostenibilidad social implica reconocer a las personas y comunidades no solo como beneficiarios pasivos, sino como sujetos activos con capacidad de incidencia en las decisiones corporativas. Estándares internacionales como la ISO 26000 y las directrices de la OCDE para empresas multinacionales subrayan la necesidad de establecer mecanismos de diálogo, consulta y participación efectiva como condición para una conducta empresarial socialmente responsable (ISO 2010; OECD 2023).

La teoría de los *stakeholders* ha sido fundamental para ampliar la comprensión de la responsabilidad empresarial. Freeman (1984) definió a los *stakeholders* como aquellos grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos organizacionales. Desde entonces, este enfoque ha evolucionado hacia perspectivas normativas y políticas que reconocen la legitimidad moral y democrática de los grupos de interés en la gobernanza corporativa (Donaldson y Preston 1995; Scherer y Palazzo 2011).

La participación de *stakeholders*, particularmente de organizaciones de la sociedad civil, contribuye a fortalecer la legitimidad organizacional, entendida como la percepción social de que las acciones empresariales son apropiadas y deseables dentro de un sistema de valores compartidos (Suchman 1995). En contextos de creciente desconfianza hacia las corporaciones, el diálogo social se convierte en un mecanismo clave para reducir asimetrías de información, prevenir conflictos y construir consensos sociales duraderos.

A pesar de los avances conceptuales, diversos autores han cuestionado la eficacia real de los modelos voluntaristas de sostenibilidad corporativa. Se ha señalado que muchas iniciativas de RSC y ESG operan como estrategias simbólicas orientadas a la gestión de la reputación, sin generar transformaciones sustantivas en las estructuras de poder ni en los procesos de toma de decisiones empresariales.

Este fenómeno, identificado como *social washing*, se manifiesta cuando las empresas adoptan discursos de sostenibilidad sin mecanismos efectivos de rendición de cuentas ni participación social genuina. Frente a ello, la literatura reciente subraya la necesidad de transitar hacia modelos de gobernanza corporativa con mayor densidad institucional, donde el diálogo social y la participación de OSC no sean accesorios, sino componentes estructurales de la gestión empresarial (Scherer et al. 2016).

## Metodología

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo de carácter exploratorio-analítico, orientado a comprender cómo el diálogo social y la participación de OSC se integran en las prácticas de gobernanza corporativa vinculadas a la sostenibilidad social. Dado que el objetivo central no es medir relaciones causales ni generalizar resultados estadísticos, sino analizar procesos, mecanismos institucionales y patrones de interacción, el enfoque cualitativo resulta pertinente para capturar la complejidad y multidimensionalidad del fenómeno estudiado (Denzin y Lincoln 2018).

El diseño metodológico se estructura a partir de un análisis documental comparado, complementado con la revisión de experiencias y prácticas empresariales a nivel global. Este diseño permite identificar regularidades, tensiones y modelos emergentes de gobernanza corporativa que incorporan mecanismos de diálogo social con actores externos. El estudio se sitúa en una lógica inductivo-deductiva: parte de marcos teóricos consolidados sobre sostenibilidad social, gobernanza corporativa y teoría de *stakeholders*, para posteriormente contrastarlos con prácticas reales observables en distintos contextos organizacionales y geográficos (Bowen 2009).

Entre las fuentes analizadas se incluyen reportes de sostenibilidad corporativa, lineamientos internacionales, documentos de organismos multilaterales, publicaciones académicas indexadas y materiales producidos por OSC con incidencia en gobernanza empresarial. Esta estrategia busca evitar una mirada sesgada hacia un solo tipo de actor o región, permitiendo una visión comparativa y contextualizada (Stake 2006).

La recolección de información se realizó a través de una revisión sistemática de literatura académica y de documentos institucionales, así como del análisis de casos emblemáticos de interacción empresa-OSC. El análisis se llevó a cabo mediante análisis de contenido cualitativo, identificando categorías analíticas previamente definidas a partir del marco teórico, tales como mecanismos de participación, nivel de institucionalización del diálogo, rol de las OSC, impacto en la toma de decisiones y efectos en la legitimidad corporativa (Krippendorff 2019; Silverman 2020).

El principal alcance de esta investigación radica en su contribución teórico-analítica al debate sobre gobernanza corporativa y sostenibilidad social. El estudio permite identificar cómo el diálogo social y la participación de OSC pueden funcionar como mecanismos de gobernanza ampliada, aportando evidencia conceptual y empírica para la construcción de modelos explicativos más robustos.

Asimismo, el análisis de prácticas globales ofrece insumos relevantes para empresas, organizaciones de la sociedad civil y formuladores de políticas públicas interesados en fortalecer esquemas de participación social en la gestión corporativa. En este sentido, el estudio tiene un alcance exploratorio y propositivo, orientado a generar marcos de referencia y líneas futuras de investigación (Stake 2006).

Entre las principales limitaciones del estudio se reconoce la dependencia de fuentes secundarias, lo que puede restringir el acceso a dinámicas internas no documentadas de manera pública. Asimismo, la selección intencional de prácticas ejemplares puede introducir un sesgo hacia experiencias exitosas, dejando fuera casos de fracaso o conflicto que también resultarían analíticamente relevantes (Bowen 2009).

Otra limitación se relaciona con la diversidad de contextos institucionales y culturales, lo que dificulta la comparación directa entre prácticas empresariales de distintas regiones. No obstante, estas limitaciones son asumidas como parte inherente del diseño cualitativo y se abordan mediante una lectura crítica y contextualizada de los hallazgos.

El estudio se rige por principios éticos de integridad académica, transparencia y respeto a las fuentes utilizadas. Toda la información analizada proviene de documentos públicos y accesibles, lo que evita el uso de datos sensibles o confidenciales. Asimismo, se procura una representación equilibrada de los actores involucrados, al reconocer tanto los aportes como las

tensiones existentes en la relación entre empresas y organizaciones de la sociedad civil.

La selección de fuentes documentales respondió a un muestreo intencional orientado a identificar experiencias relevantes de interacción entre empresas y actores sociales. Se incluyeron documentos académicos e institucionales publicados principalmente entre 2010 y 2024, en español e inglés, que abordaran explícitamente la relación entre gobernanza corporativa, sostenibilidad social y participación de *stakeholders* no tradicionales. La unidad de comparación se centró en los mecanismos de gobernanza implementados (esto es, comités, espacios deliberativos, reformas estatutarias o procesos consultivos) más que en variables de desempeño financiero.

### **Prácticas globales de diálogo social y gobernanza social en empresas**

Con el fin de evitar una lectura meramente descriptiva de los casos analizados, los hallazgos se organizan en ejes analíticos que permiten identificar patrones comunes en la institucionalización del diálogo social. Esta estructura comparativa facilita comprender cómo distintas empresas, en contextos sectoriales y regionales diversos, han incorporado mecanismos deliberativos capaces de incidir en estructuras formales de gobernanza corporativa.

Las experiencias innovadoras de sostenibilidad empresarial con impacto social analizadas en este apartado fueron seleccionadas a partir de tres criterios centrales: su integración estructural del impacto social en el modelo de negocio; la existencia de evidencia empírica verificable sobre sus resultados; y su potencial de transferencia a distintos contextos institucionales, particularmente en economías emergentes. No se trata, por tanto, de acciones filantrópicas marginales ni de estrategias de reputación corporativa, sino de prácticas que reconfiguran la relación entre empresa, sociedad y territorio.

Una de las experiencias más representativas es el modelo de valor compartido desarrollado por Nestlé a través de su programa “Creating Shared Value”, especialmente en cadenas de suministro agrícolas en América Latina, África y Asia. En países como Colombia, Costa de Marfil e India, Nestlé ha implementado esquemas de acompañamiento técnico, acceso a financiamiento y mejora de condiciones laborales para pequeños productores, que integran objetivos sociales directamente en su estrategia de abastecimiento.

Porter y Kramer (2011, 66) sostienen que el valor compartido implica “redefinir la productividad en la cadena de valor”, lo que se refleja en incrementos documentados de productividad agrícola y estabilidad en el suministro. Informes corporativos auditados señalan mejoras en ingresos rurales y reducción de riesgos sociales, aunque estudios críticos advierten que estas iniciativas no alteran de manera sustantiva las relaciones estructurales de poder entre corporaciones y productores (Dembek, Singh y Bhakoo 2016, 239). Aun con estas limitaciones, el caso resulta relevante porque demuestra que el impacto social puede integrarse en decisiones estratégicas centrales.

Otra experiencia innovadora es la gobernanza social participativa implementada por Ørsted en proyectos de transición energética. En el desarrollo de parques eólicos en Dinamarca y el Reino Unido, la empresa ha incorporado mecanismos de participación comunitaria temprana, que incluyen consultas públicas vinculantes y esquemas de copropiedad local. El Foro Económico Mundial (WEF 2020, 12) identifica este enfoque como expresión del capitalismo de *stakeholders*, en el que “el éxito corporativo se mide también por la aceptación social”. La evidencia muestra una reducción significativa de conflictos territoriales y mayores niveles de legitimidad social. No obstante, su replicabilidad depende de marcos regulatorios que reconozcan la participación ciudadana, lo que limita su aplicación en contextos con institucionalidad débil.

En el ámbito financiero, los bonos sociales del Banco Europeo de Inversiones (2021) constituyen una experiencia relevante de alineación entre capital financiero e impacto social. Estos instrumentos financian proyectos de vivienda, educación y empleo juvenil, que incorporan indicadores sociales *ex ante* y *ex post*. Nicholls (2012, 7) destaca que permiten “traducir resultados sociales en valores comprensibles para los tomadores de decisiones”. Evaluaciones independientes reportan mejoras en acceso a servicios básicos, aunque autores críticos advierten sobre el riesgo de “tecnocratización” del impacto social cuando los indicadores sustituyen procesos participativos más profundos (Brest y Born 2013, 26).

La experiencia de Unilever, a través del *Unilever Sustainable Living Plan*, refuerza la evidencia de que el impacto social puede correlacionarse con desempeño económico. La empresa documenta que más del 60% de su crecimiento provino de marcas con propósito social explícito (Unilever 2021). Estudios académicos confirman esta relación, aunque señalan

diferencias significativas en la implementación regional, lo que revela límites operativos del modelo (Crane et al. 2019, 45).

En materia de inclusión laboral, el programa “Autism at Work”, de SAP, constituye un ejemplo de innovación social corporativa basada en diversidad cognitiva. Austin y Pisano (2017) documentan mejoras en innovación y eficiencia organizacional. Este caso es relevante porque transforma criterios tradicionales de empleabilidad; sin embargo, su escalabilidad depende de culturas organizacionales inclusivas y marcos legales antidiscriminatorios sólidos.

En el sector energético de países en desarrollo, los proyectos de electrificación descentralizada de Engie, en África subsahariana, muestran cómo la sostenibilidad ambiental puede articularse con el desarrollo social. Reportes del PNUD (2022) evidencian impactos positivos en educación y salud derivados del acceso a energía limpia. No obstante, análisis sectoriales subrayan la dependencia de subsidios iniciales y apoyo institucional (IEA 2021, 138).

En la industria textil, Patagonia destaca por su adopción de estándares laborales verificables y transparencia radical en su cadena de suministro. Auditorías independientes y mecanismos de reparación han reducido violaciones laborales documentadas (Patagonia 2023). Crane (2019, 92) señala que “la transparencia radical se ha convertido en una herramienta de presión social”, aunque el impacto sistémico sigue siendo limitado frente a la magnitud del sector.

El modelo de empresa con propósito adoptado por Danone, mediante la incorporación de objetivos sociales y ambientales en sus estatutos, representa una innovación jurídica en gobernanza corporativa. Serafeim (2022) muestra mejoras en compromiso laboral y reputación, aunque identifica tensiones con inversionistas tradicionales. Este caso demuestra que el impacto social puede institucionalizarse legalmente, condicionado a marcos normativos habilitantes.

En Asia, el enfoque histórico de Tata Group en India evidencia cómo el impacto social puede formar parte de la identidad corporativa de largo plazo. Más del 60% del capital accionario de ciertas filiales se destina indirectamente a fines sociales (Tata Group 2022). Sin embargo, Visser (2011, 211) advierte que estos modelos están profundamente arraigados en contextos culturales específicos.

Desde una perspectiva comparada, el análisis de experiencias mexicanas permite observar cómo el impacto social empresarial se configura en contextos de institucionalidad fragmentada y fuertes desigualdades territoriales. Un caso emblemático es el programa “Patrimonio Hoy”, de Cemex, que articula financiamiento, asistencia técnica y organización comunitaria para facilitar el acceso progresivo a vivienda digna. Evaluaciones longitudinales muestran mejoras sostenidas en calidad habitacional, cohesión social y capacidades organizativas de las familias participantes, lo que ha llevado a que el modelo sea replicado en otros países de América Latina (Cemex 2023). Este caso resulta relevante porque integra el impacto social en el núcleo del negocio de materiales de construcción, que supera enfoques asistencialistas.

Otro caso significativo en el contexto mexicano es el de Grupo Bimbo, cuya estrategia de sostenibilidad combina innovación ambiental (particularmente en movilidad eléctrica y eficiencia energética) con programas de desarrollo comunitario y bienestar laboral. Reportes de desempeño ESG indican que estas prácticas han contribuido a fortalecer la resiliencia de la cadena de suministro y la legitimidad social de la empresa en los territorios donde opera (Merco Responsabilidad ESG México 2024). A diferencia de modelos europeos altamente regulados, el caso de Bimbo muestra una aproximación incremental y voluntaria, influida por presiones reputacionales y de mercado.

Asimismo, la empresa social mexicana Iluméxico ofrece un ejemplo de modelo híbrido orientado a la provisión de energía solar en comunidades rurales aisladas. A través de esquemas de financiamiento flexible y capacitación local, Iluméxico ha beneficiado a más de 125 000 personas, generando impactos positivos en educación, salud y productividad local (Iluméxico 2024). Este caso resulta especialmente relevante porque demuestra que, en ausencia de cobertura estatal suficiente, las empresas sociales pueden desempeñar un rol catalizador en el desarrollo territorial, aunque su escalabilidad depende del acceso a capital paciente y marcos regulatorios adecuados.

Por otro lado, la iniciativa *AI for Good*, de Microsoft, introduce la dimensión tecnológica como nuevo campo de impacto social empresarial. Floridi (2018) destaca que estas iniciativas contribuyen a reducir brechas digitales, aunque advierten sobre la concentración de poder tecnológico. Este caso resulta relevante porque amplía el debate de sostenibilidad hacia la gobernanza ética de tecnologías emergentes.

Un caso adicional que refuerza esta línea de análisis en el contexto europeo es el de Siemens y su estrategia de sostenibilidad orientada a la digitalización inclusiva y la transición industrial justa. A través de programas como “Siemens Empowering Women” y “Siemens Technical Apprenticeship”, la empresa ha desarrollado esquemas de formación técnica avanzada y empleabilidad dirigidos a jóvenes y mujeres en regiones industrialmente rezagadas de Europa Central y del Este. Evaluaciones internas y estudios sectoriales señalan mejoras sostenidas en inserción laboral, transferencia de capacidades tecnológicas y fortalecimiento de ecosistemas industriales locales (Siemens 2022).

Este caso resulta relevante porque articula innovación tecnológica, política de empleo y cohesión social, lo cual demuestra que la sostenibilidad empresarial puede operar como mecanismo de reconversión productiva con impacto social. No obstante, al igual que otros modelos europeos, su eficacia se encuentra condicionada por la existencia de sistemas educativos y marcos de política pública que acompañan la inversión corporativa, lo que plantea interrogantes sobre su transferibilidad a contextos con menor capacidad institucional.

En contextos europeos, como los casos de Ørsted, Danone o el Banco Europeo de Inversiones (2021), el impacto social tiende a estar respaldado por marcos regulatorios robustos y esquemas de corresponsabilidad público-privada. En contraste, las experiencias observadas en Estados Unidos y Asia, como SAP, Microsoft o Tata Group, se apoyan en mayor medida en la innovación organizacional, tecnológica o cultural impulsada desde el ámbito corporativo. Por su parte, en economías emergentes y en el contexto mexicano, el impacto social empresarial suele adquirir un carácter más territorial y compensatorio, orientado a cubrir vacíos institucionales mediante modelos híbridos que combinan viabilidad económica con intervención social directa.

En conjunto, las experiencias analizadas muestran que la innovación social empresarial no puede comprenderse únicamente como un repertorio de proyectos exitosos ni como una suma de buenas prácticas replicables. Su alcance real depende de la manera en que estas iniciativas logran institucionalizar espacios de interacción sostenida entre la empresa y los actores sociales involucrados, así como de su capacidad para traducir dichas interacciones en

reglas internas, procesos de decisión y estructuras de gobernanza. A partir de este marco, resulta pertinente avanzar hacia un análisis más detallado sobre cómo el diálogo social es incorporado dentro de mecanismos de participación.

### **Incorporación del diálogo social en políticas empresariales**

La incorporación del diálogo social en las políticas empresariales constituye uno de los desplazamientos más significativos en la evolución contemporánea de la sostenibilidad corporativa. A diferencia de enfoques tradicionales centrados en la gestión unilateral de impactos o en la mitigación *ex post* de riesgos reputacionales, el diálogo social implica reconocer a actores sociales (trabajadores, comunidades, organizaciones de la sociedad civil, autoridades locales y otros grupos de interés) como participantes legítimos en la definición, implementación y evaluación de las decisiones empresariales. Este apartado analiza críticamente los mecanismos a través de los cuales dicho diálogo se institucionaliza.

Los mecanismos institucionalizados de participación social representan el primer nivel de formalización del diálogo entre empresas y actores sociales. A diferencia de las consultas *ad hoc* o de las estrategias comunicacionales unidireccionales, estos mecanismos suponen reglas, procedimientos y espacios relativamente estables que permiten la interacción sistemática. La literatura coincide en que la institucionalización es un factor clave para evitar que el diálogo social quede sujeto a la voluntad coyuntural de la alta dirección o a presiones externas temporales (ILO 2013, 17).

Entre los mecanismos más comunes se encuentran las consultas públicas estructuradas, los procesos de consentimiento libre, previo e informado, los mecanismos de quejas y reclamaciones, y los foros permanentes de interacción comunitaria. En sectores con alta conflictividad socioambiental (como la energía, la minería o la infraestructura), estos instrumentos han sido incorporados como parte de estándares internacionales y marcos de debida diligencia, particularmente a partir de los *Principios rectores sobre empresas y derechos humanos de Naciones Unidas*. Sin embargo, la evidencia empírica muestra que la existencia formal de estos mecanismos no garantiza, por sí misma, una participación significativa.

Casos como los parques eólicos de Ørsted, en Europa del Norte, ilustran cómo la institucionalización temprana del diálogo puede reducir conflictos y aumentar la aceptación social, siempre que los procesos incluyan capacidad real de incidencia (Schwab y Vanham 2021). En contraste, en contextos de institucionalidad débil, los mismos mecanismos tienden a operar como dispositivos de legitimación simbólica, limitados a la recolección de opiniones sin efectos vinculantes. Esta ambivalencia refuerza la idea de que la calidad del diálogo depende tanto del diseño institucional como de las asimetrías de poder existentes entre los actores involucrados (Dembek, Singh y Bhakoo 2016, 241).

Un segundo nivel de incorporación del diálogo social se observa en la creación de consejos consultivos, mesas de diálogo permanentes y alianzas multiactor. Estos arreglos buscan superar la lógica bilateral empresa-comunidad, incorporando múltiples actores con intereses, capacidades y saberes diversos. Desde una perspectiva teórica, este enfoque se alinea con el paradigma de gobernanza colaborativa, que concibe la solución de problemas complejos como resultado de la interacción entre los sectores público, privado y social (Freeman 1984).

Los consejos consultivos empresariales suelen integrar representantes de comunidades locales, expertos independientes, académicos y organizaciones sociales. Su eficacia, no obstante, depende de tres factores críticos: la transparencia en los criterios de selección, la claridad de sus atribuciones y la existencia de canales formales para trasladar sus recomendaciones a los órganos decisorios de la empresa. Estudios comparados muestran que, cuando estos consejos carecen de mandato claro o se limitan a funciones simbólicas, tienden a erosionar la confianza y a reforzar percepciones de cooptación (Crane et al. 2019, 118).

Las alianzas multiactor, por su parte, han ganado relevancia en contextos donde los desafíos sociales exceden la capacidad de intervención de una sola organización. Iniciativas como los programas de electrificación rural impulsados por empresas energéticas en colaboración con gobiernos locales y organizaciones internacionales muestran que estas alianzas pueden generar impactos más sostenidos. Sin embargo, también introducen riesgos de fragmentación de responsabilidades y de dilución de la rendición de cuentas, especialmente cuando los roles no están claramente definidos (Nicholls 2012, 34).

A fin de profundizar analíticamente este eje, resulta pertinente subrayar que los consejos consultivos y las mesas de diálogo adquieren mayor eficacia cuando trascienden un carácter meramente simbólico y se configuran como espacios de coproducción de valor social. La literatura sobre gobernanza colaborativa sostiene que la interacción sostenida entre empresas y organizaciones de la sociedad civil permite combinar recursos complementarios (conocimiento territorial, legitimidad social, capacidades técnicas y capital financiero) que difícilmente podrían mobilizarse de manera aislada (Ansell y Gash 2008, 546). Desde esta perspectiva, los consejos consultivos funcionan no solo como mecanismos de escucha, sino como plataformas de aprendizaje organizacional.

Ejemplos empíricos respaldan esta afirmación. En el sector extractivo, los *Community Advisory Panels* implementados por Shell y BP en distintos países han permitido anticipar conflictos socioambientales, ajustar proyectos de inversión y reducir costos asociados a litigios y paros comunitarios, generando beneficios tanto reputacionales como operativos (Owen y Kemp, 2013). En América Latina, alianzas multiactor como las impulsadas por Natura en Brasil (en colaboración con comunidades amazónicas y OSC ambientales) han demostrado que la cogestión de cadenas de suministro sostenibles puede traducirse en innovación de productos, acceso a nuevos mercados y fortalecimiento de licencias sociales para operar (Schouten y Glasbergen 2011, 54).

En el contexto mexicano, experiencias como los comités comunitarios asociados a proyectos de Cemex o las alianzas de Grupo Bimbo con organizaciones de la sociedad civil para programas de desarrollo comunitario muestran que la sinergia con actores sociales contribuye a una mejor identificación de riesgos territoriales y a una mayor apropiación local de las iniciativas de sostenibilidad. Estas interacciones reducen asimetrías de información y permiten a las empresas diseñar intervenciones más ajustadas a las necesidades reales, al incrementar la efectividad del impacto social y la estabilidad de las operaciones (Cemex 2023; Merco Responsabilidad ESG México 2024).

A partir del análisis comparado, se identifica un patrón recurrente en el cual el diálogo social opera como un mecanismo mediador entre las estructuras formales de gobernanza corporativa y los procesos de legitimidad social. Este proceso se articula mediante tres dimensiones interrelacionadas:

la apertura institucional a actores externos, la formalización organizacional de espacios deliberativos y la capacidad efectiva de estos mecanismos para incidir en decisiones estratégicas. En este sentido, el estudio propone un esquema conceptual donde la sostenibilidad social deja de entenderse como un atributo discursivo y pasa a configurarse como resultado de arreglos institucionales que integran la participación social dentro de la arquitectura de un gobierno corporativo.

No obstante, la institucionalización del diálogo social en las empresas también conlleva riesgos. La tecnocratización excesiva de los procesos participativos puede derivar en formas de captura corporativa, donde la organización mantiene el control de la agenda deliberativa mediante indicadores o marcos técnicos que limitan la autonomía real de los actores sociales. Este riesgo refuerza la necesidad de dotar a los mecanismos participativos de capacidades vinculantes dentro de la gobernanza empresarial.

## Conclusiones

El análisis desarrollado confirma que la sostenibilidad social ha dejado de ser un componente accesorio de la actividad empresarial para convertirse en un eje estructural de la gobernanza corporativa contemporánea. Este cambio implica una redefinición de la relación entre empresa, sociedad civil y Estado, así como de los procesos internos de toma de decisiones. En este marco, el diálogo social emerge como una capacidad organizacional clave cuando se institucionaliza y se vincula de manera efectiva a la planeación estratégica, al permitir anticipar impactos, gestionar riesgos complejos y fortalecer la legitimidad empresarial en el largo plazo.

El estudio evidencia que las empresas que avanzan hacia esquemas de gobernanza social más robustos reconocen a las organizaciones de la sociedad civil y a las comunidades como interlocutores estratégicos, superando enfoques asistencialistas o meramente consultivos. Esta transformación resulta particularmente relevante en contextos latinoamericanos, caracterizados por desigualdades estructurales y vacíos institucionales, donde el diálogo social puede contribuir al desarrollo territorial y a la cohesión social, siempre que exista coherencia entre compromiso empresarial, capacidades internas y marcos normativos adecuados.

Aunque los casos analizados corresponden principalmente a corporaciones multinacionales, los principios de gobernanza con enfoque social pueden adaptarse a pequeñas y medianas empresas mediante esquemas asociativos, redes territoriales de colaboración y mecanismos de participación comunitaria a menor escala. Esta posibilidad abre nuevas líneas de investigación sobre la transferencia institucional del modelo propuesto.

Finalmente, el artículo propone avanzar hacia un enfoque de gobernanza corporativa con orientación social, sustentado en la institucionalización del diálogo social, la participación efectiva de actores sociales, la integración del enfoque social en las estructuras de gobierno, la evaluación sistemática de impactos y la rendición de cuentas. Más que un modelo cerrado, este enfoque constituye un marco adaptable a distintos contextos, que refuerza la idea de que la sostenibilidad social depende menos de declaraciones formales y más de la capacidad de las empresas para transformar sus propias reglas de funcionamiento y relación con la sociedad.

Futuras investigaciones podrían profundizar en el análisis empírico de mecanismos vinculantes de diálogo social en economías emergentes, así como explorar su adaptación a organizaciones de menor escala. Asimismo, resulta pertinente examinar cómo la integración de métricas sociales dentro de estructuras formales de gobernanza puede contribuir a cerrar la brecha entre compromisos discursivos y decisiones corporativas efectivas.

## Referencias

- Aguilera, Ruth, Igor Filatotchev, Howard Gospel y Gregory Jackson. 2008. "An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies, and complementarities". *Organization Science*, 19 (3): 475-92. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0322>.
- Aguilera, Ruth, Valentina Marano e Ilir Haxhi. 2019. "International corporate governance: A review and opportunities for future research". *Journal of International Business Studies* 50 (4): 457-98. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00232-w>.
- Ansell, Cris, y Alison Gash. 2008. "Collaborative governance in theory and practice". *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (4): 543-71. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
- Austin, Robert, y Gary Pisano. 2017. "Neurodiversity as a competitive advantage". *Harvard Business Review* 95 (3): 96-103. <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>.

- Banco Europeo de Inversiones. 2021. *Sustainability Report*. Luxemburgo: European Investment Bank. [https://www.eib.org/files/publications/sustainability\\_report\\_2021\\_en.pdf](https://www.eib.org/files/publications/sustainability_report_2021_en.pdf).
- Boström, Magnus. 2012. “A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability”. *Sustainability: Science, Practice and Policy* 8 (1): 3-14. <https://doi.org/10.1080/15487733.2012.11908080>.
- Bowen, Glenn. 2009. “Document analysis as a qualitative research method”. *Qualitative Research Journal* 9 (2): 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>.
- Brest, Paul, y Kelly Born. 2013. “Unpacking the impact in impact investing”. *Stanford Social Innovation Review* 11 (4): 22-31. <https://doi.org/10.48558/7X1Y-MF25>.
- Cemex. 2023. *Reporte integrado Cemex*. México: Cemex Informes de sostenibilidad. <https://www.cemexpuertorico.com/documents/2563957/7880046/report-integrado-2023.pdf/b447b02a-90db-40c2-278c-2903569c17d8?version=1.0&t=1766274997477>.
- Crane, Andrew, Dirk Matten, Sarah Glozer y Laura Spence. 2019. *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. 5.ª ed. Oxford: Oxford University Press.
- Crane, Andrew. 2019. *Business and society: Stakeholders, ethics, public policy*. 5.ª ed. Oxford: Oxford University Press.
- Dembek, Krzysztof, Prakash Singh y Vikram Bhakoo. 2016. “Literature review of shared value: A theoretical concept or a management buzzword?”. *Journal of Business Ethics* 137 (2): 231-67. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2554-z>.
- Dempsey, Nicola, Glen Bramley, Sinead Power y Caroline Brown. 2011. “The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability”. *Sustainable Development* 19 (5): 289-300. <https://doi.org/10.1002/sd.417>.
- Denzin, Norman, e Yvonna Lincoln. 2018. *The Sage handbook of qualitative research*. (5.ª ed. Los Angeles: Sage Publications.
- Donaldson, Thomas, y Lee Preston. 1995. “The stakeholder theory of the corporation”. *Academy of Management Review* 20 (1): 65-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>.
- Elkington, John. 2018. “25 years ago I coined the phrase “Triple Bottom Line”. Here’s why it’s time to rethink it”. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>.
- Ferri, Laura, Matteo Pedrini y Marco Minciullo. 2022. “Corporate social responsibility and stakeholder dialogue under institutional voids: Decoupling the role of corporate motives, ethics, and resources”. *Journal of Management and Governance* 26 (1): 159-88. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09598-2>.
- Floridi, Luciano. 2018. *Soft ethics and the governance of artificial intelligence*. Oxford: Oxford Internet Institute.
- Freeman, Robert. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- García Salazar, Ángela, Alejandro Echeverri Rubio y Jaime Vieira Salazar. 2021. “Responsabilidad social corporativa y gobernanza: una revisión”. *Revista Universidad & Empresa*, 23 (40): 1-26. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9389>.

- Illuméxico. 2024. *Informe de impacto social y energético*. Illuméxico A.C.
- International Energy Agency (IEA). 2021. *Africa energy outlook 2021*. IEA.
- International Labour Organization (ILO). 2013. *Social Dialogue. Recurrent discussion under the ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization*. Geneva: International Labour Office. <https://www.ilo.org/media/170351/download>.
- ISO. 2010. “ISO 26000: Guidance on social responsibility”. *International Organization for Standardization*. Accedido febrero 2026. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>.
- Krippendorff, Klaus. 2019. *Content analysis: An introduction to its methodology*. 4.<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Merco Responsabilidad ESG México. 2024. *Ranking Merco ESG México 2024*. Merco. <https://www.merco.info/files/2025/02/2185/nota-de-prensa-esg-mexico-2024.pdf>.
- Musa, Maizatul Akmal, y Shahril Eashak Ismail. 2025. “Stakeholder participation and social responsibility: A dynamic framework for corporate governance”. *Information Management and Business Review* 17 (3): 68-85. [https://doi.org/10.22610/imbr.v17i3\(1\)S.4745](https://doi.org/10.22610/imbr.v17i3(1)S.4745).
- Nicholls, Alex. 2012. “The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34 (4): 611-33. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00397.x>.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). 2023. “OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct”. *OECD Publishing*. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct\\_a0b49990/81f92357-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990/81f92357-en.pdf).
- Owen, John, y Deanna Kemp. 2013. “Social licence and mining: A critical perspective”. *Resources Policy* 38 (1): 29-35. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.06.016>.
- Patagonia. 2023. *Environmental & social responsibility report*. Patagonia Works.
- Porter, Michael, y Mark Kramer. 2011. “Creating shared value”. *Harvard Business Review* 89 (1-2): 62-77. <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2022. *Energy access and human development in Sub-Saharan Africa*. UNDP.
- Scherer, Andreas, Andreas Rasche, Guido Palazzo y Andre Spicer. 2016. “Managing for political corporate social responsibility”. *Journal of Management Studies* 53 (3): 273-98. <https://doi.org/10.1111/joms.12199>.
- Scherer, Andreas, y Guido Palazzo. 2011. “The new political role of business in a globalized world”. *Journal of Management Studies* 48 (4): 899-931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>.
- Schouten, Greetje, y Pieter Glasbergen. 2011. “Creating legitimacy in global private governance: The case of the Roundtable on Sustainable Palm Oil”. *Ecological Economics* 70 (11): 1891-9. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.03.012>.

- Schwab, Klaus, y Peter Vanham. 2021. *Stakeholder capitalism: A global economy that works for progress, people and planet*. Oregon: Ascent Audio and Blackstone Publishing.
- Serafeim, George. 2022. *Purpose and profit: How business can lift up the world*. Nueva York: Harper Business.
- Siemens. 2022. *Sustainability report: Empowering people through technology*. Siemens AG.
- Silverman, David. 2020. *Doing qualitative data analysis*. 2.<sup>a</sup> ed. Londres: Sage Publications.
- Stake, Robert. 2006. *Multiple case study analysis*. Nueva York: Guilford Press. [https://staiba-bussalamsula.ac.id/wp-content/uploads/2024/09/Robert-E.-Stake-Multiple-Case-Study-Analysis-2005-The-Guilford-Press-staibabussalamsula.ac\\_.id\\_.pdf](https://staiba-bussalamsula.ac.id/wp-content/uploads/2024/09/Robert-E.-Stake-Multiple-Case-Study-Analysis-2005-The-Guilford-Press-staibabussalamsula.ac_.id_.pdf).
- Suchman, Mark. 1995. "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches". *Academy of Management Review* 20 (3), 571-610. <https://www.jstor.org/stable/258788>.
- Tata Group. 2022. *ESG Report*. Tata Sons. <https://www.tataconsumer.com/sites/g/files/gfwrq316/files/2022-07/tcpl-ESG-report-2022.pdf>.
- Unilever. 2021. *Unilever sustainable living plan: Progress report*. Unilever PLC.
- Visser, Wayne. 2011. *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. Chinghester: John Wiley & Sons Limited.
- World Economic Forum (WEF). 2020. "Measuring stakeholder capitalism: Towards common metrics and consistent reporting of sustainable value creation". *WEF*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_IBC\\_Measuring\\_Stakeholder\\_Capitalism\\_Report\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020.pdf).
- Wu, Lijuan, y Shanyue Jin. 2022. "Corporate Social Responsibility and Sustainability: From a Corporate Governance Perspective". *Sustainability* 14 (22), 15457. <https://doi.org/10.3390/su142215457>.

#### **DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES**

El autor declara no tener ningún conflicto de interés financiero, académico ni personal que pueda haber influido en la realización del estudio.

#### **DECLARACIÓN DE ÉTICA**

El autor declara haber cumplido con los principios éticos durante el proceso de investigación.