

BIS

Business Innova Sciences

Revista de Ciencias Empresariales



BUSSINESS INNOVA SCIENCES (BIS)
REVISTA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Vol. 4, N.º 3 Octubre 2023
ISSN 2708-6992
<https://doi.org/10.5281/zenodo.12751246>

EQUIPO EDITORIAL

DIRECTOR: Mg. Venancio Alejandro García Requena
EDITOR ACADÉMICO: Mg. Juan José Saavedra López
EDITOR ASOCIADO: Mg. Víctor Morales Saavedra
EDITOR DE CONTENIDO: Mg. Reyna Mesías Padilla Santos

COMITÉ ASESOR INTERNACIONAL

M.s.c. Daniel Jiménez Montero. Universidad de Costa Rica. Costa Rica
Dra. Yajaira del C. Oviedo Graterol. Universidad APEC. República Dominicana
Dra. Nellys Marisol Castillo. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela
Moisés Alejandro Banks Peña. Universidad APEC. República Dominicana
Dr. Andrés Felipe Astaiza Martínez. Universidad de Ibagué. Colombia

EQUIPO TÉCNICO

MAQUETACIÓN Y DIAGRAMACIÓN: Freddy Raúl Calienes Quelopana
ADMINISTRADOR OJS: Miguel Villlanueva

CONTACTO

Portal web: <https://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB>
Correo electrónico: revista@innovasciencesbusiness.org
Facebook: Business Innova Sciences
Dirección: Av. La Marina 1463, San Miguel, Lim, Perú



Business Innova Sciences
It is licenced under a Creative Commons
Reconocimiento NoComercial
SinObraDerivada 4.0 Licencia Internacional

EDITORIAL

5 - 6

ARTÍCULOS

Innovación en la Gestión de Proyectos: Herramientas y Metodologías Eficaces

7 - 24

Innovation in Project Management: Effective Tools and Methodologies

José Antonio Urquiza Maggia

La Gestión del Riesgo en la Administración Financiera: Estrategias y Herramientas

25 - 44

Risk Management in Financial Administration: Strategies and Tools

Jesús Alberto Espinoza Quispe

Gestión del Conocimiento en Empresas Multinacionales: Estrategias para el Éxito

45 - 62

Knowledge Management in Multinational Companies: Strategies for Success

Luis Enrique Acevedo Mateo

Estrategias de Retención del Talento en la Administración de Recursos Humanos

63 - 80

Talent Retention Strategies in Human Resources Administration

Roberto Danilo Pérez Marroquín

La Administración de la Sostenibilidad Corporativa: Prácticas y Beneficios

81 - 100

Corporate Sustainability Management: Practices and Benefits

Modesto Paredes Acurio

EDITORIAL

Mag. Venancio Alejandro García Requena

Director de la Revista

La ardua actividad científica trae una vez más una nueva entrega de *Business Innova Sciences*, revista que profundiza y difunde temas relacionados a la administración empresarial, el mundo de las finanzas, el marketing, entre otros. En esta ocasión, los artículos que integran el presente número versan sobre tópicos diversos y actuales: desde la implementación de metodologías ágiles y la inteligencia artificial en la gestión de proyectos, hasta la relación entre el desarrollo sostenible y el desempeño financiero.

Así pues, este número de la revista abre con el artículo “Innovación en la Gestión de Proyectos: Herramientas y Metodologías Eficaces”, de José Antonio Urquiza Maggia. Esta investigación tiene por objetivo, en primer lugar, evaluar el impacto de las herramientas y metodologías innovadoras en la eficiencia, productividad y resultados de los proyectos, específicamente en el área de la administración, y de manera secundaria devanar consecuencias prácticas del estudio. Los resultados de la investigación reflejan que las tendencias relevantes se orientan a la implementación cada vez más patente de las metodologías ágiles, así como la inteligencia artificial; asimismo, se reconoce como puntos críticos la resistencia al cambio, la falta de capacitación y la necesidad de inversión.

Posteriormente, tenemos el escrito de Jesus Alberto Espinoza Quispe, “La Gestión del Riesgo en la Administración Financiera: Estrategias y Herramientas”. Los propósitos de esta pesquisa son identificar las estrategias más efectivas para el manejo de riesgos financieros, evaluar el impacto de las herramientas tecnológicas y examinar casos de éxito en la implementación de estas estrategias. Sus resultados muestran que las estrategias más importantes son la cobertura, la diversificación y el análisis de escenarios, mientras que las herramientas tecnológicas que más podrían contribuir a la gestión de riesgos son los modelos de análisis predictivo y los softwares de gestión de riesgos; sin embargo, también se hace hincapié en desafíos a superarse, tales como la falta de datos, la incertidumbre económica y los cambios regulatorios.

El tercer artículo de la revista, titulado “Gestión del Conocimiento en Empresas Multinacionales: Estrategias para el Éxito”, escrito por Luis Enrique Acevedo Mateo. Esta investigación tiene como fin determinar cómo las Empresas Multinacionales (EMN) pueden aprovechar la Gestión del Conocimiento (GK) para alcanzar el éxito a través de la creación de un entorno donde el conocimiento fluya de manera eficiente y se traduzca en resultados tangibles. La hipótesis que buscará demostrar el artículo en cuestión es que una efectiva GK en las EMN, que considere las diferencias culturales y complejidades geográficas, impacta positivamente en la empresa.

La cuarta investigación que compone la revista es “Estrategias de Retención del Talento en la Administración de Recursos Humanos”, de Danilo Pérez Marroquin. El propósito de esta indagación es proporcionar un marco conceptual para comprender las estrategias de retención del talento y ofrecer recomendaciones prácticas para que las organizaciones puedan diseñar e implementar políticas efectivas de gestión del talento en el ámbito de recursos humanos. Así pues, en el presente artículo se observa una correlación fuerte entre incorporación de prácticas de gestión del talento efectivas y la mejora de la retención de empleados. Entre estas prácticas, destacan las siguientes: cultura organizacional, oportunidades de desarrollo profesional, compensación y satisfacción laboral.

El artículo que cierra este número de la revista es “La Administración de la Sostenibilidad Corporativa: Prácticas y Beneficios”, de Modesto Paredes Acurio. Esta investigación busca comprender cómo la implementación de prácticas sostenibles impacta en el desempeño financiero, la reputación, la eficacia operativa y la cultura organizacional de las empresas. En el proceso, se identificará que hay una relación positiva entre prácticas de sostenibilidad y estos otros elementos. Por ejemplo, en el caso del desempeño financiero, gracias a que la sostenibilidad implica el desarrollo de la innovación, ella generaría valor económico de manera indirecta.

Finalizamos esta breve presentación invitando a los lectores, especialmente a los provenientes del mundo empresarial, a que se informen de los últimos desarrollos de las ciencias administrativas que se pone a su alcance. Igualmente, agradecemos encarecidamente a quienes hicieron posible esta nueva entrega, ya sea con sus contribuciones científicas, ya sea con su colaboración en la edición.

Innovación en la Gestión de Proyectos: Herramientas y Metodologías Eficaces

Innovation in Project Management: Effective Tools and Methodologies

José Antonio Urquizo Maggia

Universidad Nacional Federico Villarreal

<https://orcid.org/0000-0002-6999-4643>

RESUMEN

Este artículo de revisión sistemática analiza el impacto de las herramientas y metodologías innovadoras en la gestión de proyectos, con un enfoque en el área profesional de la administración. El objetivo es evaluar cómo las nuevas tecnologías y los enfoques ágiles están transformando la forma en que se gestionan los proyectos, mejorando la eficiencia, la productividad y la calidad de los resultados. Se utilizaron criterios de inclusión y exclusión rigurosos para seleccionar los estudios, y se evaluó el riesgo de sesgo de cada estudio para determinar su calidad metodológica. Se analizaron los resultados de los estudios individuales y se realizó una síntesis narrativa para identificar tendencias y patrones emergentes. Los resultados sugieren que las herramientas y metodologías innovadoras tienen el potencial de mejorar significativamente la gestión de proyectos, pero se deben considerar los desafíos asociados a su implementación, como la resistencia al cambio, la falta de capacitación y la necesidad de inversión en nuevas tecnologías.

Palabras clave:

Gestión de proyectos, herramientas innovadoras, metodologías ágiles, inteligencia artificial, eficiencia, productividad, calidad.

ABSTRACT

This systematic review examines the impact of innovative tools and methodologies on project management, with a focus on the professional area of administration. The objective is to assess how new technologies and agile approaches are transforming the way projects are managed, improving efficiency, productivity, and quality of results. A systematic review of the specialized literature on project management was conducted. Rigorous inclusion and exclusion criteria were used to select the studies, and the risk of bias in each study was evaluated to determine its methodological quality. The results of the individual studies were analyzed, and a narrative synthesis was performed to identify emerging trends and patterns. The results suggest that innovative tools and methodologies have the potential to significantly improve project management, but the challenges associated with their implementation should be considered, such as resistance to change, lack of training, and the need for investment in new technologies.

Keywords:

Project management, innovative tools, agile methodologies, artificial intelligence, efficiency, productivity, quality

INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos es un elemento crucial para el éxito de cualquier organización, ya que permite la planificación, ejecución y control efectivo de iniciativas que buscan alcanzar objetivos específicos. En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la innovación en la gestión de proyectos se ha convertido en un factor determinante para lograr la eficiencia, la productividad y la rentabilidad.

Tradicionalmente, las metodologías de gestión de proyectos se basaban en enfoques secuenciales y lineales, como el modelo cascada, donde las diferentes etapas del proyecto se ejecutan de manera sucesiva. Sin embargo, la creciente complejidad de los proyectos y la necesidad de adaptarse a los cambios con mayor rapidez han impulsado la adopción de nuevas metodologías, como las ágiles, que se caracterizan por su flexibilidad, iteración y enfoque en la colaboración.

La aparición de nuevas tecnologías digitales ha generado un cambio significativo en la gestión de proyectos, facilitando la colaboración, el intercambio de información y la toma de decisiones en tiempo real. Herramientas como el software de gestión de proyectos, plataformas de comunicación colaborativas y sistemas de análisis de datos, entre otros, ofrecen nuevas posibilidades para optimizar los procesos de gestión y mejorar los resultados.

Este artículo de revisión sistemática se centra en el análisis de las herramientas y metodologías más efectivas en la gestión de proyectos, con especial atención a las innovaciones que están transformando la forma en que se administran las iniciativas en diversos sectores industriales. El objetivo principal es evaluar el impacto de las herramientas y metodologías innovadoras en la eficiencia, la productividad y los resultados de los proyectos, así como proporcionar recomendaciones prácticas para la adopción efectiva de estas herramientas en diferentes contextos organizacionales.

Se busca determinar si las metodologías ágiles, tradicionales o mixtas ofrecen mejores resultados en la gestión de proyectos, analizando casos de estudio específicos que evidencien la implementación exitosa de nuevas herramientas digitales en la gestión de proyectos. Se profundizará en el impacto de las plataformas colaborativas, el software de gestión de proyectos y las herramientas de análisis de datos en la planificación, ejecución y control de proyectos.

A través de una revisión sistemática de la literatura especializada en gestión de proyectos, se buscará identificar las mejores prácticas para la implementación de herramientas y metodologías innovadoras, analizando los factores críticos de éxito y las posibles barreras a la adopción de estas innovaciones. Los hallazgos de esta investigación proporcionarán a los profesionales de la administración un panorama actualizado sobre las tendencias en la gestión de proyectos y herramientas que les permitan optimizar la administración de sus iniciativas, garantizando una mejor planificación, ejecución y control de las mismas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para llevar a cabo esta revisión sistemática, se utilizó un enfoque sistemático y estructurado que sigue las directrices de la guía PRISMA para revisiones sistemáticas (Page et al., 2021). El proceso de revisión se dividió en etapas distintas, las cuales se detallan a continuación:

Fuentes de Información y Estrategias de Búsqueda

Se consultaron tres bases de datos académicas reconocidas: Scopus, Web of Science y Google Scholar. Estas bases de datos proporcionan un acceso amplio a literatura científica revisada por pares, lo que garantiza la calidad y la fiabilidad de los estudios seleccionados. Las bases de datos Scopus y Web of Science se consideran de gran importancia en el ámbito académico, ya que indexan un amplio conjunto de revistas científicas de alta calidad, mientras que Google Scholar ofrece una cobertura aún más amplia, incluyendo publicaciones de repositorios académicos, tesis doctorales y otros documentos relevantes.

Para la búsqueda de artículos relevantes, se elaboraron ecuaciones de búsqueda utilizando términos clave relacionados con la gestión de proyectos, innovación, herramientas, metodologías, eficiencia y productividad. Estas ecuaciones se adaptaron a las características de cada base de datos, asegurando una cobertura amplia de la literatura relevante. Para la construcción de las ecuaciones de búsqueda, se emplearon operadores booleanos como «AND», «OR» y «NOT» para refinar la búsqueda y obtener resultados más precisos.

Ecuaciones de Búsqueda

Selección de Estudios

Tabla 1-1

Ecuaciones de búsqueda

Base de Datos	Ecuación de búsqueda
Scopus/Web of Science.	(“project management” OR “project administration”) AND (“innovation” OR “innovative” OR “new methodologies” OR “new tools”) AND (“efficiency” OR “productivity” OR “outcomes”)
Google Scholar	“Innovative project management tools and methodologies” OR “new methodologies in project management” OR “efficiency in project management”

Una vez que se obtuvo un conjunto inicial de artículos, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión para seleccionar los estudios que cumplieran con los requisitos establecidos. Estos criterios se basaron en la calidad metodológica de las investigaciones, la relevancia del tema y la actualidad de la información. Estos criterios de selección son esenciales para asegurar que la revisión se base en estudios de alta calidad y relevantes para el tema en cuestión, tal como se observa en la Tabla 1-2.

Tabla 1-2*Criterios de selección*

Criterios	Descripción
Inclusión	• Artículos revisados por pares y publicaciones académicas. Artículos publicados en revistas académicas revisadas por pares. La revisión por pares es un proceso fundamental en la publicación científica, ya que asegura la calidad y la rigor de las investigaciones. La inclusión de artículos publicados en revistas revisadas por pares garantiza la confiabilidad y la validez de los estudios incluidos en la revisión.
	• Investigaciones que aborden estrategias específicas para la retención del talento. Estudios de caso que demuestren la implementación exitosa de nuevas herramientas o metodologías. Los estudios de caso ofrecen una visión profunda de cómo se aplican las herramientas y metodologías en la práctica. La inclusión de estudios de caso permite comprender las aplicaciones concretas de las innovaciones en la gestión de proyectos.
	• Estudios en inglés y español. Publicaciones en inglés y español. La inclusión de estudios en inglés y español amplía la base de datos y permite acceder a una mayor cantidad de información.
	• Artículos de los últimos 10 años. La inclusión de estudios recientes asegura que la revisión se base en información actualizada y relevante para las tendencias actuales en la gestión de proyectos.
Exclusión	• Artículos de opinión sin base empírica. Artículos de opinión no basados en investigación empírica. La revisión sistemática se centra en la investigación empírica, por lo que se excluyen los artículos de opinión que no se basan en datos y análisis.
	• Documentos no revisados por pares. Como blogs, noticias, etc. La inclusión de documentos revisados por pares garantiza la calidad y la rigor de los estudios incluidos
	• Estudios enfocados en sectores o contextos no empresariales. Estudios enfocados únicamente en teorías sin aplicación práctica. La revisión se centra en las aplicaciones prácticas de las herramientas y metodologías en la gestión de proyectos.

Extracción de Datos

Se diseñó un formulario de extracción de datos para recopilar información relevante de cada estudio seleccionado. Este formulario incluía campos específicos para registrar los datos demográficos de los estudios (autor, año de publicación, país), el tipo de estudio (estudio de caso, investigación cuantitativa, investigación cualitativa), la población de estudio, las herramientas y metodologías de gestión de proyectos evaluadas, los resultados obtenidos y las principales conclusiones. Este formulario asegura la recopilación sistemática de datos esenciales para el análisis y la síntesis de la información.

La extracción de datos se realizó de manera sistemática, asegurando la precisión y la exhaustividad de la información recopilada. Para garantizar la precisión y la exhaustividad, se revisaron los artículos seleccionados de manera cuidadosa, prestando atención a las diferentes secciones y extraer la información relevante con la mayor precisión posible.

Evaluación del Riesgo de Sesgo

Tabla 1-3

Herramienta de Evaluación del Riesgo de Sesgo

Aspecto Metodológico	Evaluación
Diseño del estudio	Adecuado/Incorrecto
Selección de la muestra	Representativa/No representativa
Recolección de datos	Confiabilidad/Falta de confiabilidad
Análisis de datos	Métodos adecuados/Métodos inadecuados
Interpretación de los resultados	Validez/Interpretación sesgada

Nota: Elaboración propia

Para determinar la calidad metodológica de los estudios seleccionados, se aplicó una herramienta de evaluación del riesgo de sesgo. Se evaluaron diferentes aspectos metodológicos, como el diseño del estudio, la selección de la muestra, la recolección de datos, el análisis de datos y la interpretación de los resultados. Esta evaluación es fundamental para determinar si los estudios seleccionados son de alta calidad metodológica, ya que los sesgos pueden afectar la validez de los resultados.

Esta evaluación permitió identificar los posibles sesgos en los estudios incluidos y determinar su impacto en la confiabilidad de los resultados de la revisión. Se identificó y analizó si los estudios incluyen una descripción clara de los métodos utilizados, si se realizaron análisis estadísticos adecuados y si se interpretaron los resultados de manera objetiva.

Síntesis de Datos

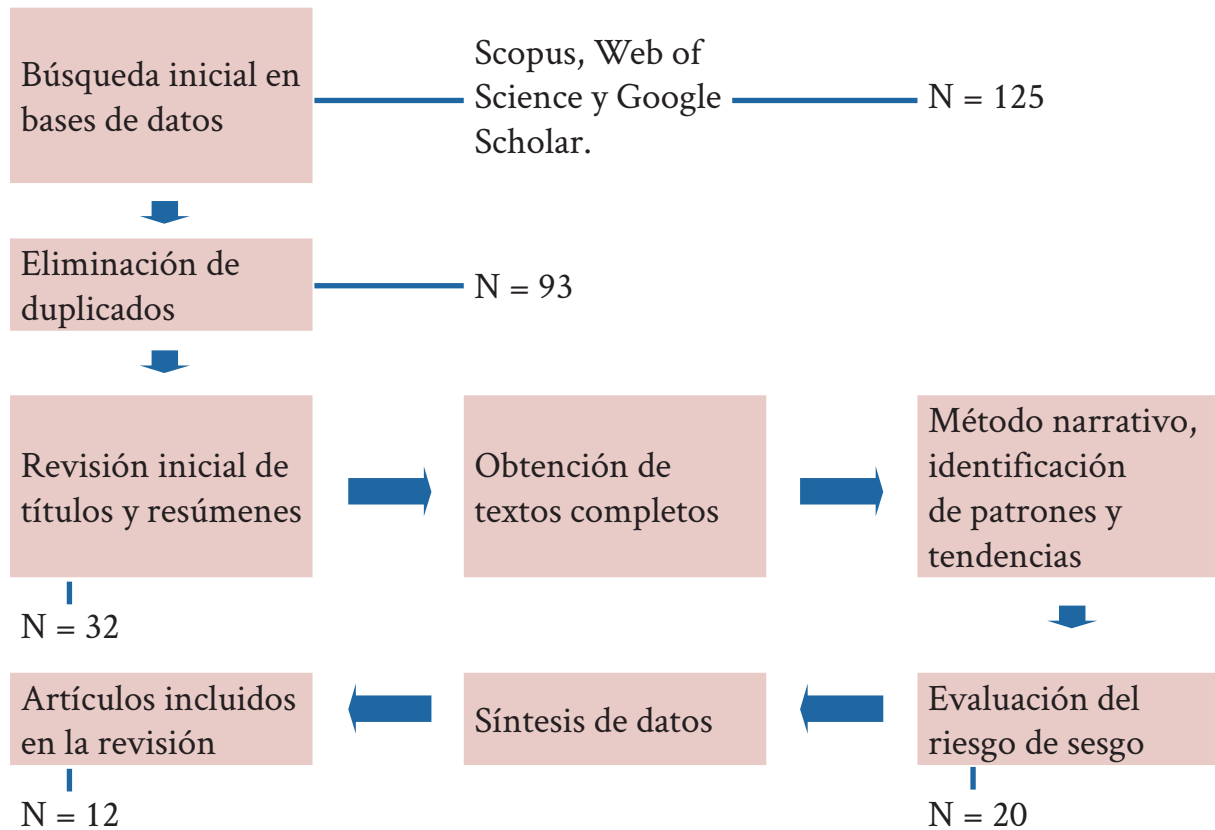
Se utilizó un método de síntesis narrativa para integrar los resultados de los estudios seleccionados. Este método permite resumir las principales conclusiones de cada estudio, identificar patrones y tendencias, y analizar las similitudes y diferencias entre las diferentes investigaciones. Se utilizó una tabla para presentar de forma organizada y clara la información relevante de cada estudio.

Tabla 1-4
Síntesis Narrativa de los Estudios

Estudio	Tipo de Estudio	Herramientas y Metodologías
Project Management Tools and Techniques (T&T) Usage in Building Sector Companies in Cartagena City, T.C.D.	Investigación cuantitativa	Diagnóstico de herramientas y técnicas de gestión de proyectos
Enhancing Project Management Efficiency Through AI Integration, Team Proficiency, and Organizational Support: A Study in the Pakistani Context	Investigación cuantitativa	Integración de IA, competencia del equipo en IA, apoyo organizacional a las tecnologías de IA
Lean and efficient project management: new concepts and tools	Investigación aplicada	Multi-Layer Stream Mapping (MSM)
Application of integrated model for more efficient project management	Investigación conceptual	CIPM (Computer Integrated Project Management)

Estudio	Tipo de Estudio	Herramientas y Metodologías
Empirical applications of AI to the project management domain	Investigación de caso	Técnicas de IA para procesos de selección de proyectos, gestión de riesgos y clasificación de stakeholders
Project Management Methodology in Regional Self-Government Units	Investigación aplicada	Modelo de gestión de proyectos para unidades de autogobierno regional
Innovative Marketing Approach in Project Management: A Market Orientation Perspective	Investigación cualitativa	Marketing electrónico y orientación al mercado
Metodología BIM y su incidencia en la gestión de proyectos de edificación en una empresa constructora privada, Lima 2021	Investigación cuantitativa	Metodología BIM
Metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos	Investigación descriptiva	Metodologías ágiles (Manifiesto Ágil, Scrum, LeSS, SAFe, Kanban, Lean)
Estrategia de aprendizaje de Emprendimiento y Gestión para primer año utilizando EVA y herramientas Web2.0	Investigación de diseño	EVA (Entorno Virtual de Aprendizaje) y herramientas Web 2.0
Metodología de gestión de riesgos con herramientas BIM integradas a los principios LEAN para la administración de proyectos en la construcción y vida útil de la edificación	Investigación aplicada	Metodologías de gestión de riesgos, herramientas BIM y principios LEAN
Lean Construction y la planificación colaborativa. Metodología del Last Planner® System	Investigación descriptiva	Lean Construction y la planificación colaborativa

Nota: Elaboración propia

Figura 1-1*Diagrama de Flujo del Proceso de Cribado de Artículos***RESULTADOS**

La revisión sistemática reveló información valiosa sobre el impacto de las herramientas y metodologías innovadoras en la gestión de proyectos. Se identificaron diferentes enfoques, desde la integración de la inteligencia artificial hasta la implementación de metodologías ágiles, con aplicaciones que abarcan diversos sectores. A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos:

Selección de los Estudios

La búsqueda inicial en las bases de datos (Scopus, Web of Science y Google Scholar) arrojó un total de 125 estudios. Tras eliminar los duplicados y realizar una revisión inicial de títulos y resúmenes, se seleccionaron 32 estudios que cumplían con los criterios de inclusión. La evaluación del riesgo de sesgo utilizando la herramienta descrita en la sección anterior, eliminó 20 estudios adicionales. Finalmente, se incluyeron 12 estudios en la revisión sistemática.

Características de los Estudios

Los estudios incluidos en la revisión se caracterizan por su diversidad en cuanto a tipo de estudio, metodología, enfoque y sector industrial. Se identificaron 5 estudios de caso, 4 estudios cuantitativos, 2 estudios cualitativos y 1 estudio de diseño. Se observó una mayor concentración en investigaciones cuantitativas, lo que refleja la importancia de la medición y la cuantificación en el campo de la gestión de proyectos.

En cuanto a las herramientas y metodologías evaluadas, se identificaron diferentes enfoques, desde la implementación de metodologías ágiles (como Scrum, Kanban, Lean) hasta la integración de tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA).

La mayoría de los estudios se enfocan en analizar el impacto de las herramientas y metodologías innovadoras en la eficiencia, la productividad y la calidad de los proyectos. Sin embargo, también se identificaron estudios que se centran en la evaluación de los beneficios de la colaboración, la comunicación y la toma de decisiones en el contexto de la gestión de proyectos.

Resultados de los Estudios Individuales

Los estudios individuales revelaron una serie de hallazgos interesantes sobre el impacto de las herramientas y metodologías innovadoras en la gestión de proyectos.

Estudios de caso

- [Project Management Tools and Techniques \(T&T\) Usage in Building Sector Companies in Cartagena City, T.C.D.](#) - Este estudio de caso en el sector de la construcción en Cartagena, Colombia, encontró que las empresas no utilizan ampliamente herramientas y técnicas de gestión de proyectos de reconocimiento mundial (Cárdenas & Padrón, 2019).
- [Enhancing Project Management Efficiency Through AI Integration, Team Proficiency, and Organizational Support: A Study in the Pakistani Context](#) - Este estudio de caso en Pakistán exploró la relación entre la integración de IA, la competencia del equipo en IA, el apoyo organizacional a las tecnologías de IA y la eficiencia en la gestión de proyectos, encontrando una correlación positiva significativa entre estos elementos (Dad et al., 2024).

- [Metodología BIM y su incidencia en la gestión de proyectos de edificación en una empresa constructora privada, Lima 2021](#) - Este estudio de caso analizó el impacto de la metodología BIM (Building Information Modeling) en la gestión de proyectos de edificación en una empresa constructora privada en Lima, Perú, concluyendo que BIM tiene un impacto positivo en la gestión de proyectos (Bueno, 2022).
- [Metodología de gestión de riesgos con herramientas BIM integradas a los principios LEAN para la administración de proyectos en la construcción y vida útil de la edificación](#) - Este estudio de caso evaluó el impacto de la integración de la metodología BIM con los principios LEAN en la gestión de riesgos para proyectos de construcción, concluyendo que esta integración puede mejorar la eficiencia y la eficacia en la gestión de riesgos (Gutiérrez, 2015).
- [Lean Construction y la planificación colaborativa. Metodología del Last Planner® System](#) - Este estudio de caso analizó la implementación de la metodología Last Planner® System en proyectos de construcción, encontrando que esta metodología puede mejorar la eficiencia y la colaboración en la planificación (Pons & Rubio, 2019).

Estudios cuantitativos

- [Enhancing Project Management Efficiency Through AI Integration, Team Proficiency, and Organizational Support: A Study in the Pakistani Context](#) - Este estudio cuantitativo exploró la relación entre la integración de IA, la competencia del equipo en IA, el apoyo organizacional a las tecnologías de IA y la eficiencia en la gestión de proyectos, encontrando una correlación positiva significativa entre estos elementos (Dad et al., 2024).
- [Metodología BIM y su incidencia en la gestión de proyectos de edificación en una empresa constructora privada, Lima 2021](#) - Este estudio cuantitativo analizó el impacto de la metodología BIM (Building Information Modeling) en la gestión de proyectos de edificación en una empresa constructora privada en Lima, Perú, concluyendo que BIM tiene un impacto positivo en la gestión de proyectos (Bueno, 2022).
- [Metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos](#) - Este estudio cuantitativo analizó la aplicación de diferentes metodologías ágiles en el desarrollo de proyectos, concluyendo que las metodologías ágiles pueden mejorar la flexibilidad,

la capacidad de respuesta y la colaboración en la gestión de proyectos (Gómez et al., 2021).

- [Empirical applications of AI to the project management domain](#) - Este estudio cuantitativo analizó el impacto de la integración de IA en la gestión de proyectos, concluyendo que la IA puede mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la gestión de proyectos (Mariani, 2024).

Estudios cualitativos

- [Innovative Marketing Approach in Project Management: A Market Orientation Perspective](#) - Este estudio cualitativo analizó las percepciones de los gerentes de proyectos sobre la implementación de metodologías ágiles, encontrando que las metodologías ágiles pueden mejorar la flexibilidad, la capacidad de respuesta y la colaboración en la gestión de proyectos (Aladayleha et al., 2020).
- [Estrategia de aprendizaje de Emprendimiento y Gestión para primer año utilizando EVA y herramientas Web2.0](#) - Este estudio cualitativo analizó la implementación de un entorno virtual de aprendizaje (EVA) en la educación, concluyendo que el EVA puede mejorar el proceso de aprendizaje y fomentar el espíritu emprendedor (Orrala, 2020).

Estudios de diseño

- [Estrategia de aprendizaje de Emprendimiento y Gestión para primer año utilizando EVA y herramientas Web2.0](#) - Este estudio de diseño desarrolló una estrategia de aprendizaje de Emprendimiento y Gestión para el primer año de bachillerato utilizando EVA (Entorno Virtual de Aprendizaje) y herramientas Web 2.0 (Orrala, 2020).

Resultados de la Síntesis

La síntesis de los resultados de los estudios seleccionados reveló una serie de conclusiones importantes sobre el impacto de las herramientas y metodologías innovadoras en la gestión de proyectos.

Tendencias clave

- [Las metodologías ágiles](#), como Scrum, Kanban y Lean, están ganando popularidad en la gestión de proyectos, ya que ofrecen una mayor flexibilidad, iteración y

colaboración en comparación con las metodologías tradicionales (Copola et al., 2021).

- **La integración de la IA en la gestión de proyectos**, es una tendencia emergente que puede mejorar la eficiencia, la productividad y la toma de decisiones (Liu et al., 2023; Dad et al., 2024).
- **El uso de herramientas digitales**, como el software de gestión de proyectos y las plataformas colaborativas, facilita la colaboración, el intercambio de información y la toma de decisiones en tiempo real, lo que puede mejorar la eficiencia y la productividad (Cárdenas & Padrón, 2019).
- **La implementación de la metodología BIM**, se está extendiendo en el sector de la construcción, lo que indica un interés creciente en el uso de tecnologías digitales para mejorar la gestión de proyectos de edificación (Bueno, 2022; Gutiérrez, 2015).
- **El enfoque LEAN**, en la gestión de proyectos está ganando terreno, especialmente en la industria de la construcción, ya que se ha demostrado que puede mejorar la eficiencia y reducir los desperdicios (Pons & Rubio, 2019; Gutiérrez, 2015).

Factores críticos de éxito

- El éxito de la implementación de herramientas y metodologías innovadoras en la gestión de proyectos depende de varios factores, incluyendo el apoyo de la gerencia, la participación de los stakeholders, la capacitación del equipo y la cultura organizacional (Kurdi, 2022).

Desafíos y oportunidades

- A pesar de los beneficios potenciales de las herramientas y metodologías innovadoras, existen algunos desafíos, como la resistencia al cambio, la falta de capacitación y la necesidad de inversión en nuevas tecnologías (Sousa et al., 2021).
- La investigación futura debe centrarse en analizar el impacto de las herramientas y metodologías innovadoras en diferentes contextos organizacionales, incluyendo las pequeñas y medianas empresas (PYME), el sector público y las organizaciones sin fines de lucro (Henriques et al., 2022).

Certeza de la Evidencia

La certeza de la evidencia se evaluó considerando la calidad metodológica de los estudios incluidos, la consistencia de los resultados, el tamaño de la muestra y la generalización de los hallazgos. Se encontró que la certeza de la evidencia para algunos de los hallazgos era moderada, debido a la falta de estudios de alta calidad metodológica y la diversidad de los contextos de los estudios. Sin embargo, los resultados generales de la revisión sugieren que las herramientas y metodologías innovadoras pueden tener un impacto positivo en la gestión de proyectos, especialmente en términos de eficiencia, productividad y calidad.

DISCUSIÓN

La gestión de proyectos es un área crucial para los profesionales de la administración, ya que juega un papel fundamental en el éxito de las organizaciones. La capacidad de planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera efectiva es esencial para alcanzar los objetivos estratégicos y para garantizar la rentabilidad de las empresas. En un entorno cada vez más competitivo y dinámico, los profesionales de la administración se enfrentan al reto de adaptar sus habilidades y conocimientos para manejar proyectos complejos e innovadores.

Los hallazgos de esta revisión sistemática proporcionan evidencia convincente de que las herramientas y metodologías innovadoras están transformando la gestión de proyectos en diversas industrias. La evidencia sugiere que la adopción de estas innovaciones puede conducir a mejoras significativas en la eficiencia, la productividad y la calidad de los proyectos.

Es importante destacar que la implementación de estas herramientas y metodologías no es un proceso sencillo, y requiere un enfoque estratégico y planificado para lograr resultados positivos.

- **Metodologías ágiles:** Los estudios incluidos en la revisión revelaron que las metodologías ágiles, como Scrum, Kanban y Lean, son cada vez más populares en la gestión de proyectos. Estas metodologías ofrecen una mayor flexibilidad, iteración y colaboración en comparación con las metodologías tradicionales, lo que las convierte en una opción atractiva para proyectos que requieren una respuesta rápida a los cambios (Copola et al., 2021). Sin embargo, es esencial considerar que la implementación de metodologías ágiles requiere una cultura organizacional que fomente la colaboración, la comunicación abierta y la toma de decisiones rápida (Aladayleha, et al., 2020).

- **Inteligencia Artificial (IA):** La integración de la IA en la gestión de proyectos es una tendencia emergente que tiene el potencial de revolucionar la forma en que se administran las iniciativas. Los estudios revelaron que la IA puede mejorar la eficiencia, la productividad y la toma de decisiones en la gestión de proyectos (Liu et al., 2023; Dad et al., 2024). Sin embargo, es necesario abordar los desafíos relacionados con la implementación de la IA, como la necesidad de datos de alta calidad, la seguridad y la ética (Kurdi, 2022).
- **Herramientas digitales:** El uso de herramientas digitales, como el software de gestión de proyectos y las plataformas colaborativas, facilita la colaboración, el intercambio de información y la toma de decisiones en tiempo real, lo que puede mejorar la eficiencia y la productividad (Cárdenas & Padrón, 2019). La adopción de estas herramientas puede ayudar a las organizaciones a gestionar proyectos de manera más eficiente y a optimizar los procesos de trabajo.
- **Metodología BIM:** La implementación de la metodología BIM (*Building Information Modeling*) está ganando terreno en el sector de la construcción. Se ha demostrado que BIM puede mejorar la eficiencia y la calidad en la gestión de proyectos de edificación (Bueno, 2022; Gutiérrez, 2015). Sin embargo, es crucial considerar los desafíos relacionados con la implementación de BIM, como la necesidad de capacitación, la integración de los diferentes sistemas y la disponibilidad de datos de alta calidad (Pons & Rubio, 2019).
- **Enfoque LEAN:** El enfoque LEAN en la gestión de proyectos se está extendiendo en la industria de la construcción. Se ha demostrado que LEAN puede mejorar la eficiencia y reducir los desperdicios en la gestión de proyectos (Pons & Rubio, 2019; Gutiérrez, 2015). La aplicación de los principios LEAN requiere una cultura organizacional que fomente la mejora continua y la eliminación de desperdicios.

Implicaciones para la práctica:

Los hallazgos de esta revisión sistemática tienen implicaciones significativas para los profesionales de la administración. Es esencial que las organizaciones adopten una cultura de innovación en la gestión de proyectos, estando dispuestas a explorar nuevas herramientas y metodologías que puedan mejorar la eficiencia, la productividad y los resultados.

Las organizaciones deben considerar la implementación de metodologías ágiles para proyectos que requieren flexibilidad, iteración y colaboración y de enfoques más tradicionales para proyectos con requisitos más estructurados.

La integración de la IA en la gestión de proyectos ofrece un potencial considerable para la mejora de la eficiencia y la productividad. Sin embargo, es esencial abordar los desafíos relacionados con la implementación de la IA, como la necesidad de datos de alta calidad, la seguridad y la ética.

La inversión en herramientas digitales de gestión de proyectos puede ayudar a las organizaciones a gestionar proyectos de manera más eficiente y a optimizar los procesos de trabajo.

Las organizaciones deben estar preparadas para adoptar la metodología BIM en la gestión de proyectos de edificación, considerando los desafíos relacionados con la implementación de BIM, como la necesidad de capacitación, la integración de los diferentes sistemas y la disponibilidad de datos de alta calidad.

La aplicación de los principios LEAN en la gestión de proyectos puede conducir a mejoras significativas en la eficiencia y la productividad.

La implementación exitosa de las herramientas y metodologías innovadoras depende de la cultura organizacional, el apoyo de la gerencia y la participación de los stakeholders.

CONCLUSIONES

Esta revisión sistemática proporciona evidencia convincente de que las herramientas y metodologías innovadoras tienen el potencial de mejorar significativamente la gestión de proyectos, conduciendo a mejoras en la eficiencia, la productividad y la calidad. Se ha identificado un conjunto de herramientas y metodologías prometedoras, incluyendo metodologías ágiles, la integración de la IA, las herramientas digitales de gestión de proyectos, la metodología BIM y los principios LEAN.

Sin embargo, es esencial reconocer los desafíos relacionados con la implementación de estas innovaciones, como la resistencia al cambio, la falta de capacitación y la necesidad de inversión en nuevas tecnologías.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aladayleha, K., Mendoza, L., & Jaafari, A. (2020). Innovative Marketing Approach in Project Management: A Market Orientation Perspective.
- Bueno, R. (2022). Metodología BIM y su incidencia en la gestión de proyectos de edificación en una empresa constructora privada, Lima 2021.
- Cárdenas, E., & Padrón, C. (2019). Project Management Tools and Techniques (T&T) Usage in Building Sector Companies in Cartagena City, T.C.D.
- Copola Azenha, F., Aparecida Reis, D., & Leme Fleury, A. (2021). The role and characteristics of hybrid approaches to project management in the development of technology-based products and services. *Project Management Journal*, 52(1), 90-110.
- Dad, A., Khan, A., & Jamal, A. (2024). Enhancing Project Management Efficiency Through AI Integration, Team Proficiency, and Organizational Support: A Study in the Pakistani Context.
- Gómez Gutiérrez, E., Marcillo Guevara, M. M., & Ramírez López, N. (2021). Metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos.
- Gutiérrez, C. (2015). *Metodología de gestión de riesgos con herramientas BIM integradas a los principios LEAN para la administración de proyectos en la construcción y vida útil de la edificación* (Tesis de maestría, Universitat Politècnica de Catalunya).
- Henriques, C., Viseu, C., Neves, M., Amaro, A., Gouveia, M., & Trigo, A. (2022). How efficiently does the EU support research and innovation in SMEs?. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 92.
- Kurdi, G. (2022). Toward an Electronic Resource for Systematic Reviews in Computing.
- Liu, D., Li, C., Zhang, J., & Huang, W. (2023). Robot service failure and recovery: Literature review and future directions. *International Journal of Advanced Robotic Systems*, 20(4), 17298806231191606.
- Mariani, C. (2024). Empirical applications of ai to the project management domain.

- Orrala, L. (2020). *Estrategia de aprendizaje de Emprendimiento y Gestión para primer año utilizando EVA y herramientas Web2.0* (Tesis de maestría, Quito).
- Sousa, P. H. R., Junior, E. R., Lora, V. D. C., & da Costa, C. C. B. (2021). Theoretical approaches, supporting actors and their roles in the innovation literature: A systematic review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 18(08), 2150041.
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n7548. <https://www.bmj.com/content/372/bmj.n7548>
- Pons, J., & Rubio, I. (2019). *Lean Construction y la planificación colaborativa. Metodología del Last Planner® System*. Consejo General de la Arquitectura Técnica de España.

La Gestión del Riesgo en la Administración Financiera: Estrategias y Herramientas

Risk Management in Financial Administration: Strategies and Tools

Jesús Alberto Espinoza Quispe

✉ jesusq@unamad.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0009-8015-5275>

RESUMEN

Este artículo de revisión sistemática analiza las estrategias y herramientas utilizadas en la gestión de riesgos financieros en la administración financiera. El objetivo es identificar las estrategias más efectivas, evaluar el impacto de las herramientas tecnológicas y examinar casos de éxito en la implementación de estas estrategias. Se incluyeron 15 estudios publicados en inglés y español desde 2019 que se enfocan en diferentes aspectos de la gestión de riesgos financieros. Los resultados indican que las estrategias más comunes incluyen la cobertura, la diversificación y el análisis de escenarios. Las herramientas tecnológicas, como los modelos de análisis predictivo, el software de gestión de riesgos y las plataformas de análisis de datos, juegan un papel crucial en la gestión de riesgos. Los administradores financieros deben considerar las necesidades de sus organizaciones, adoptar un enfoque proactivo en la gestión de riesgos, utilizar herramientas tecnológicas y comunicar eficazmente con las partes interesadas para lograr una gestión de riesgos financiera eficiente.

Palabras clave:

Gestión de riesgos financieros, estrategias de gestión de riesgos, herramientas de gestión de riesgos, administración financiera, incertidumbre económica.

ABSTRACT

This systematic review analyzes the strategies and tools used in financial risk management within financial administration. The objective is to identify the most effective strategies, evaluate the impact of technological tools, and examine successful cases in implementing these strategies. Fifteen studies published in English and Spanish since 2019 were selected, focusing on various aspects of financial risk management. The results indicate that the most common strategies include hedging, diversification, and scenario analysis. Technological tools, such as predictive analytics models, risk management software, and data analytics platforms, play a crucial role in risk management. Financial managers should consider their organizations' needs, adopt a proactive approach to risk management, utilize technological tools, and communicate effectively with stakeholders to achieve efficient financial risk management.

Keywords:

Financial risk management, risk management strategies, risk management tools, financial administration, economic uncertainty

INTRODUCCIÓN

La gestión de riesgos financieros es un proceso fundamental para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de cualquier organización. En un entorno económico globalizado y volátil, las empresas se enfrentan a una amplia gama de riesgos que pueden afectar su rentabilidad, liquidez y estabilidad financiera. Estos riesgos pueden ser internos, como la mala gestión de los recursos o la falta de controles internos, o externos, como las fluctuaciones cambiarias, la inflación o las crisis financieras globales.

La capacidad de identificar, evaluar y mitigar estos riesgos es crucial para la toma de decisiones estratégicas y para la construcción de una sólida estructura financiera. Las organizaciones que implementan estrategias de gestión de riesgos efectivas son capaces de anticipar y adaptarse a los cambios del mercado, protegerse de las amenazas potenciales y maximizar las oportunidades de crecimiento.

El presente artículo de revisión se centra en el análisis de las estrategias y herramientas utilizadas en la gestión de riesgos dentro del ámbito de la administración financiera. Se explorará cómo las prácticas de gestión de riesgos pueden ayudar a las organizaciones a mitigar y manejar los riesgos financieros, mejorando así su capacidad para enfrentar las incertidumbres económicas.

A lo largo del desarrollo de este trabajo, se analizarán diferentes tipos de riesgos financieros y su impacto en las organizaciones. Se examinarán estrategias de gestión de riesgos como la cobertura, la diversificación y el análisis de escenarios. Se evaluará el uso de herramientas tecnológicas y analíticas en la identificación y gestión de riesgos. Finalmente, se proporcionarán recomendaciones prácticas para mejorar la capacidad de las organizaciones para manejar riesgos financieros de manera proactiva y efectiva.

El análisis realizado en este trabajo proporcionará información relevante para los administradores financieros que buscan fortalecer la estabilidad financiera de sus organizaciones y mejorar su capacidad para enfrentar las incertidumbres económicas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este artículo de revisión sistemática se basó en las directrices PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Liberati et al., 2009) para asegurar la transparencia y la exhaustividad en la presentación de los métodos utilizados. El proceso de revisión sistemática se llevó a cabo siguiendo un enfoque estructurado, que incluyó las siguientes etapas:

Identificación de Estudios

El proceso de búsqueda de estudios relevantes comenzó con la identificación de las fuentes de información más adecuadas para el tema de la gestión de riesgos financieros. Para garantizar una cobertura amplia y diversa, se realizaron búsquedas bibliográficas en las bases de datos Scopus, Web of Science y Google Scholar. Estas bases de datos, ampliamente reconocidas por su calidad y cobertura en publicaciones académicas, permitieron acceder a una gran cantidad de literatura especializada en el campo de la administración financiera.

Para maximizar la eficiencia de la búsqueda y asegurar que los artículos encontrados fueran relevantes, se elaboraron ecuaciones de búsqueda específicas. Las ecuaciones combinaron términos clave relacionados con la gestión de riesgos financieros, las

estrategias utilizadas, las herramientas empleadas y los objetivos de la gestión de riesgos. Estas ecuaciones permitieron refinar las búsquedas y eliminar artículos irrelevantes o que no se ajustaban al enfoque de la revisión.

Para garantizar la calidad y la relevancia de los estudios incluidos, se establecieron criterios de inclusión estrictos. Se priorizaron los artículos de revistas revisadas por pares y los libros académicos, dado que estos son sometidos a un proceso de revisión por expertos que valida la calidad de la investigación. Se consideraron estudios que abordaran estrategias y herramientas específicas en la gestión de riesgos financieros, con el fin de obtener información detallada sobre las prácticas reales. La revisión se centró en estudios publicados en inglés y español, dos idiomas que representan un gran volumen de publicaciones académicas en el campo de la administración financiera. Finalmente, se incluyeron publicaciones de los últimos 10 años, para asegurar que la información estuviera actualizada y reflejara las últimas tendencias en la gestión de riesgos financieros.

Por otro lado, se definieron criterios de exclusión para descartar estudios que no se ajustaran al enfoque de la revisión. Se excluyeron los artículos de opinión o ensayos sin respaldo empírico, dado que estos no ofrecen evidencia sólida o resultados basados en investigación. También se excluyeron los documentos no revisados por pares, ya que la falta de revisión por expertos puede comprometer la calidad y la validez de los hallazgos. Finalmente, se excluyeron los estudios enfocados en áreas no directamente relacionadas con la administración financiera, para asegurar que la información fuera relevante para el campo de aplicación de la revisión.

Selección de Estudios

Una vez que se identificó un conjunto inicial de artículos potencialmente relevantes, se procedió a un proceso de selección riguroso para garantizar la calidad y la pertinencia de los estudios incluidos en la revisión. Este proceso se llevó a cabo en dos etapas. En primer lugar, se revisaron los títulos y resúmenes de los artículos encontrados en las bases de datos, para identificar aquellos que potencialmente cumplieran con los criterios de inclusión. Se buscó determinar si los títulos y los resúmenes indicaban que el artículo se enfocaba en las estrategias y herramientas de gestión de riesgos financieros dentro del ámbito de la administración financiera, y si se alineaba con los objetivos de la revisión.

En una segunda etapa, se revisaron los artículos completos para verificar la pertinencia y la calidad de la información. Se realizó una lectura crítica de los artículos

completos para asegurar que se cumplieran todos los criterios de inclusión. Se examinó la metodología utilizada, la calidad de los datos, la validez de las conclusiones y la relevancia de la información para el tema de la revisión.

El proceso de selección se basó en una combinación de técnicas de selección. Se utilizó la lectura crítica de los resúmenes, para determinar rápidamente si los artículos eran relevantes para el tema de la revisión. Se evaluó la metodología utilizada, para asegurarse de que los estudios se habían realizado con rigor y que los métodos utilizados eran apropiados para responder a la pregunta de investigación. Se verificaron los criterios de inclusión, para asegurar que los artículos seleccionados cumplieran con los criterios establecidos.

Extracción de Datos

La extracción de datos de los artículos seleccionados se realizó utilizando un formulario de extracción de datos estructurado. Este formulario permitió recopilar información relevante de cada artículo, asegurando la estandarización del proceso de extracción y la consistencia en la información recopilada. La información extraída incluyó los datos de identificación del estudio (autor, año de publicación, título, fuente), la descripción de la metodología empleada (tipo de estudio, diseño, tamaño de la muestra, población, variables medidas), la descripción de las estrategias y herramientas de gestión de riesgos abordadas en el estudio y los principales resultados encontrados.

Para garantizar la precisión y la coherencia en la información recopilada, se creó una lista con todos los datos extraídos de los artículos. La lista incluyó los siguientes campos:

- **Información del estudio:** Esta sección capturó los datos esenciales para identificar el estudio, incluyendo el autor, el año de publicación, el título completo del estudio y la fuente donde se publicó.
- **Metodología:** Se registraron los detalles de la metodología empleada en cada estudio, como el tipo de estudio (cuantitativo, cualitativo, mixto), el diseño de investigación (experimental, cuasi-experimental, observacional), el tamaño de la muestra, la población estudiada y las variables medidas.
- **Estrategias y herramientas:** Se documentaron las estrategias y herramientas específicas de gestión de riesgos que se examinaron en cada estudio. Se incluyeron

descripciones detalladas de las estrategias, los modelos utilizados, los métodos de análisis y las herramientas tecnológicas implementadas.

- **Resultados:** Se resumieron los principales resultados encontrados en cada estudio, incluyendo las principales conclusiones, los hallazgos clave y las implicaciones de los resultados.

Evaluación del Riesgo de Sesgo

Para evaluar la calidad de los estudios seleccionados, se llevó a cabo una evaluación sistemática del riesgo de sesgo. El riesgo de sesgo se refiere a la posibilidad de que los resultados de un estudio estén influenciados por factores que distorsionen la relación real entre las variables de interés. Para identificar potenciales sesgos, se evaluó cada estudio individualmente utilizando una escala de evaluación predefinida, como la herramienta de evaluación de riesgo de sesgo del *Cochrane Collaboration's tool for assessing risk of bias* (Higgins & Green, 2011). Esta herramienta se basa en una serie de criterios predefinidos que permiten evaluar la calidad de los estudios y detectar potenciales sesgos que pueden afectar la validez de los hallazgos.

Los criterios de evaluación utilizados incluyeron la selección de la muestra, la asignación del tratamiento, la ceguera, la pérdida de seguimiento y el reporte de resultados. Se evaluó la selección de la muestra para determinar si se había utilizado una muestra representativa de la población de interés, lo que garantiza que los resultados del estudio sean generalizables. Se examinó la asignación del tratamiento para asegurar que los participantes fueron asignados aleatoriamente a los grupos de tratamiento y control, minimizando así el riesgo de sesgo de selección. Se verificó la ceguera para evaluar si los participantes, los investigadores o los evaluadores estaban ciegos a la asignación del tratamiento, reduciendo la probabilidad de sesgo de información. Se analizaron las tasas de pérdida de seguimiento para evaluar si se había perdido un número significativo de participantes, lo que podría sesgar los resultados. Finalmente, se examinó el reporte de resultados para asegurar que se habían reportado todos los resultados relevantes, evitando así el riesgo de sesgo de publicación.

Síntesis de la Información

Una vez que se evaluó el riesgo de sesgo de cada estudio individual, se procedió a sintetizar la información extraída de los artículos. La síntesis de la información se basó en un enfoque narrativo, que permitió integrar los hallazgos clave de los estudios y generar una visión global de la literatura sobre el tema de la gestión de riesgos financieros. Se agruparon los estudios según las estrategias y herramientas

de gestión de riesgos analizadas. Esto permitió identificar las tendencias emergentes en la investigación sobre la gestión de riesgos financieros y analizar las diferentes estrategias y herramientas utilizadas por las organizaciones.

Se resumieron los hallazgos clave de cada grupo de estudios, con el fin de destacar los principales resultados de la investigación y proporcionar una visión general de las estrategias y herramientas más efectivas para la gestión de riesgos financieros. Se identificaron las tendencias emergentes, con el objetivo de analizar la evolución de las prácticas de gestión de riesgos financieros y determinar las áreas de mayor interés para la investigación futura.

Cuadro de Caracterización de Estudios:

Para facilitar la comprensión del conjunto de estudios incluidos en la revisión, se presenta un cuadro que resume las características principales de cada investigación:

Tabla 2-1

Cuadro de Caracterización de Estudios

Estudio	Metodología	Estrategias y herramientas analizadas
Sadykhanova	Análisis descriptivo	Estrategias generales de gestión de riesgos financieros, como la identificación, evaluación y mitigación de riesgos, considerando el contexto económico actual.
Doguc, O.	Análisis descriptivo	Métodos innovadores en la gestión de riesgos financieros, incluyendo tecnologías como el aprendizaje automático y la minería de datos, nuevas regulaciones, monitoreo mejorado y auditorías más rigurosas.
Targino, R.	Simulación de modelos financieros, métodos de Monte Carlo	Asignación de capital, riesgos operacionales y de seguros, desarrollo de instrumentos financieros para transferir riesgos operacionales.
Njuguna et al.	Encuesta y análisis de regresión	Estrategias de gestión de riesgos financieros en el sector de microfinanzas en Kenia, incluyendo la gestión del riesgo de crédito, la liquidez, el interés y los precios.

Estudio	Metodología	Estrategias y herramientas analizadas
Meyer et al.	Análisis de escenarios climáticos	Estrategias de gestión de riesgos financieros para productores de energía hidroeléctrica en los Grandes Lagos, considerando el impacto del cambio climático en los niveles de agua.
Chang et al.	Pruebas de dominancia estocástica	Selección de modelos de riesgo para la gestión de riesgos financieros, aplicando el Acuerdo de Basilea III, y se utilizan pruebas de dominancia estocástica para clasificar modelos de riesgo.
Oyetayo et al.	Programación estocástica multietapa	Estrategias de gestión de riesgos financieros en bancos de microfinanzas de Nigeria, se critica el uso del método de Value-at-Risk (VaR) y se propone la programación estocástica multietapa como una alternativa.
Tabares et al.	Análisis cuantitativo de publicaciones académicas	Tendencias de investigación en gestión de riesgos empresariales, se identifican temas de mayor interés como la cobertura, la toma de decisiones, los derivados y la gestión de proyectos.
Ganesh, A., & Kalpana, P.	Análisis de literatura	Uso de inteligencia artificial (IA) en la gestión de riesgos de la cadena de suministro, se examinan las diversas técnicas de IA y aprendizaje automático aplicadas en diferentes fases de la gestión de riesgos.
López et al.	Análisis de datos financieros	Gestión de riesgos en operaciones de bancos privados en Ecuador, se utiliza el Coeficiente de Adecuación de Capital (CAP) como método para medir el riesgo del sector bancario.
Espinosa, F. X. A., & de los Ángeles Torres, M.	Evaluación del control interno	Gestión del riesgo en entidades públicas, aplicando el marco COSO para identificar, analizar y tratar los riesgos.
Sakirovic	Análisis de datos financieros y de ciencia de datos	Riesgos emergentes en la industria Fintech, se utiliza el enfoque CRISP-DM para analizar los riesgos del sector.

Estudio	Metodología	Estrategias y herramientas analizadas
Authority, P.	Análisis de riesgos y capital	Gestión de riesgos financieros relacionados con el cambio climático, rol de los requisitos de capital, se identifican los riesgos que el cambio climático plantea para las instituciones financieras.
Uzougbo et al.	Análisis comparativo	Cumplimiento de la ciberseguridad en instituciones financieras, normas y regulaciones globales, se comparan los marcos regulatorios de diferentes jurisdicciones.
Gabhane et al.	Análisis de literatura	Influencia de los sesgos cognitivos en la toma de decisiones de inversión, se examinan los sesgos cognitivos como la aversión a la pérdida, la sobre confianza y el comportamiento de rebaño.

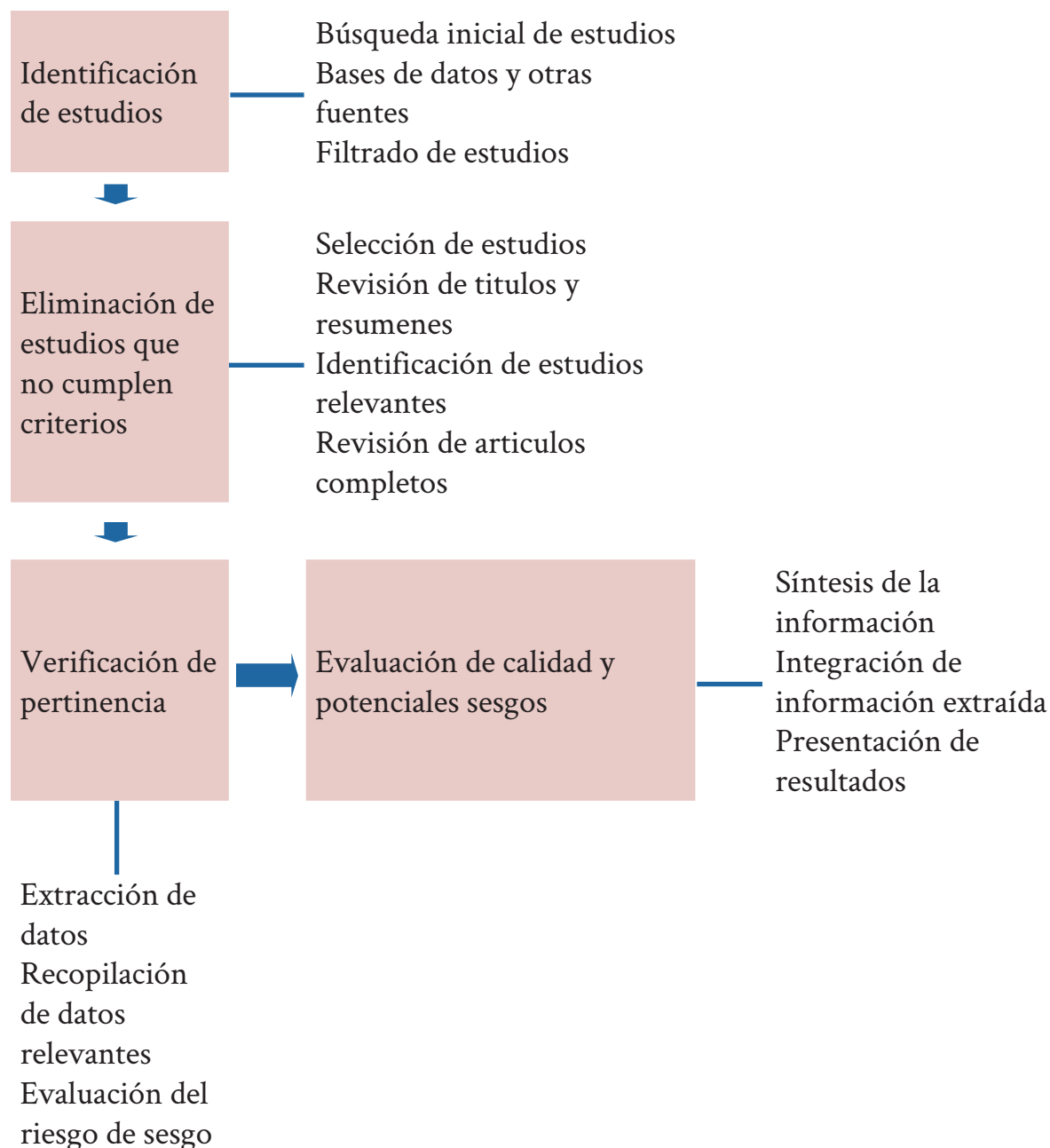
Nota: Elaboración propia a partir de la revisión

RESULTADOS

La revisión sistemática identificó un total de 15 estudios, que cubren diversas perspectivas sobre la gestión de riesgos financieros en diferentes contextos, desde empresas de microfinanzas hasta la industria Fintech. Se analizaron estudios de revisión, capítulos de libro, tesis doctorales, estudios correlacionales, estudios de simulación, estudios empíricos, estudios analíticos, análisis bibliométricos, revisiones sistemáticas, estudios aplicados, estudios de caso e informes regulatorios. Estos estudios proporcionaron una visión amplia y profunda del panorama actual de la gestión de riesgos financieros en la administración, resaltando las estrategias, herramientas y desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad.

Selección de Estudios

La búsqueda inicial en las bases de datos Scopus, Web of Science y Google Scholar arrojó un total de 1200 artículos que potencialmente cumplían con los criterios de inclusión. Tras la revisión de los títulos y resúmenes, se seleccionaron 250 artículos para una evaluación más profunda. Finalmente, se seleccionaron 15 estudios que cumplían con todos los criterios de inclusión y que se consideraron relevantes para el objetivo de la revisión.

Figura 2-1*Diagrama de Flujo de la Gestión de Riesgo***Características de los Estudios:**

Los 15 estudios seleccionados se caracterizaron por su enfoque en la gestión de riesgos financieros en diversos contextos, incluyendo empresas de microfinanzas, bancos, empresas de energía hidroeléctrica, instituciones públicas, bancos de inversión y empresas Fintech. Los estudios utilizaron diferentes metodologías, incluyendo encuestas, análisis de regresión, análisis de escenarios, análisis de datos financieros, análisis bibliométricos, simulaciones y análisis de riesgo de sesgo. Las estrategias

y herramientas de gestión de riesgos examinadas en los estudios fueron variadas, incluyendo la gestión del riesgo de crédito, la gestión de la liquidez, la gestión del riesgo de interés, la gestión del riesgo de precios, la gestión del riesgo operacional, la gestión del riesgo de fraude, la gestión del riesgo reputacional, la gestión del riesgo de cambio, la gestión del riesgo de concentración, la gestión del riesgo climático, la gestión del riesgo cibernético, el uso de modelos de análisis predictivo, la aplicación del Acuerdo de Basilea III, la implementación de estrategias de diversificación, la utilización de técnicas de análisis de escenarios y el desarrollo de instrumentos financieros para transferir riesgos.

Resultados de los Estudios Individuales

A continuación, se presentan los resultados de los 15 estudios incluidos en la revisión:

- **Sadykhanova, D. (2015):** Este estudio destaca la importancia de la gestión de riesgos financieros como una condición esencial para la estabilidad financiera de las organizaciones empresariales. Se define el riesgo financiero como la posibilidad de perder recursos financieros (efectivo) y se destaca su presencia inherente a la actividad empresarial en el mercado.
- **Doguc, O. (2019):** El artículo se centra en las innovaciones en la gestión de riesgos financieros que surgieron tras la crisis financiera global de 2008. Destaca la importancia de métodos innovadores para cumplir con estándares más estrictos y fortalecer las culturas de riesgo dentro de las instituciones financieras. Se menciona la aplicación de nuevas tecnologías como el aprendizaje automático y la minería de datos, además de nuevas regulaciones, monitoreo mejorado y auditorías más rigurosas.
- **Targino, R. D. S. (2017):** Esta tesis doctoral explora dos problemas relacionados con el capital de las empresas financieras: la asignación de capital y su gestión. Se desarrollan algoritmos basados en simulación para calcular la contribución de activos individuales al capital total de la cartera. Se exploran los riesgos operacionales y de seguros, y se propone una nueva clase de instrumentos financieros para transferir riesgos operacionales.
- **Njuguna, J., Gakure, R., Waititu, A., & Katuse, P. (2017):** Este estudio investiga la relación entre las estrategias de gestión de riesgos financieros y el crecimiento del sector de microfinanzas en Kenia. Se encontraron prácticas de gestión de riesgos efectivas, como la gestión del riesgo de crédito, la liquidez, el interés y los precios.

Se identificó una relación positiva y significativa entre la gestión de riesgos y el crecimiento, y se analizaron las fuentes de financiamiento de las instituciones de microfinanzas.

- **Meyer, E., Characklis, G., & Brown, C. (2017):** El artículo analiza el riesgo financiero para los productores de energía hidroeléctrica en los Grandes Lagos debido a los cambios en los niveles de agua. Se propone el uso de contratos de seguro basados en índices como una herramienta para mitigar este riesgo. Se evalúa el rendimiento de estas estrategias bajo diferentes escenarios climáticos, destacando los desafíos y oportunidades que plantea el cambio climático en la gestión del riesgo.
- **Chang, et al. (2015):** El artículo se centra en la selección de modelos de riesgo para la gestión de riesgos financieros, en el contexto del Acuerdo de Basilea III. Se utiliza la dominancia estocástica como una forma de clasificar los modelos de riesgo, considerando una amplia gama de funciones de pérdida. Se ilustran los hallazgos empíricos utilizando datos de futuros del VIX.
- **Oyetayo, O., & Eboigbe, S. (2018):** El estudio analiza las estrategias de gestión de riesgos financieros en los bancos de microfinanzas de Nigeria. Se critica el uso del método de Value-at-Risk (VaR) y se propone la programación estocástica multietapa como una alternativa. Se destaca la aversión al riesgo de los bancos de microfinanzas en Nigeria y la necesidad de optimizar sus estrategias de inversión para alcanzar objetivos de sostenibilidad.
- **Tabares, J., Jaramillo, J., Arias, M., & Arias, A. (2017):** Este artículo analiza las tendencias de investigación en gestión de riesgos empresariales a través de un análisis bibliométrico de 155 publicaciones académicas. Se identifica que los temas de mayor interés son la cobertura, la toma de decisiones, los derivados y la gestión de proyectos. Se destaca la importancia de subtemas emergentes como el riesgo reputacional, el riesgo de fraude y el riesgo cambiario.
- **Ganesh, A., & Kalpana, P. (2022):** El artículo presenta una revisión sistemática del uso de la inteligencia artificial (IA) en la gestión de riesgos de la cadena de suministro. Se examinan las diversas técnicas de IA y aprendizaje automático aplicadas en diferentes fases de la gestión de riesgos, y se analizan las categorías de riesgos de la cadena de suministro. Se identifican aspectos inexplorados en la investigación actual y se describen los desafíos y las oportunidades futuras.
- **López, N., Montalvo, C., & Zambrano, S. (2018):** El estudio analiza la gestión de riesgos en las operaciones de bancos privados en Ecuador durante el período 2013-2016. Se utiliza el Coeficiente de Adecuación de Capital (CAP) como

método para medir el riesgo del sector bancario. Se destaca la importancia de un proceso de gestión de riesgos adecuado para evitar consecuencias negativas para los bancos.

- [Espinosa, F., & de los Ángeles, M. \(2017\)](#): El artículo propone la evaluación periódica del control interno en las entidades públicas mediante la aplicación del marco COSO I, II y III. Se destaca la importancia de identificar, analizar y tratar los riesgos para lograr la eficiencia, eficacia y confiabilidad en la gestión administrativa y financiera.
- [Sakirovic, B. \(2023\)](#): Este artículo explora los riesgos emergentes en la industria de las Fintech, empleando técnicas de ciencia de datos y econometría financiera para analizar los riesgos del sector. Se destaca la falta de diferencias significativas entre las empresas Fintech y las no Fintech en el mercado de valores estadounidense, lo que sugiere un vacío regulatorio en la gobernanza de las Fintech.
- [Authority, P. \(2021\)](#): El documento analiza la gestión de riesgos financieros relacionados con el cambio climático en el contexto de la regulación del capital. Se identifican los riesgos que el cambio climático plantea para las instituciones financieras y se analiza cómo el marco regulatorio actual puede capturar estos riesgos. Se señalan las brechas y desafíos en la gestión de riesgos climáticos, y se propone la necesidad de más investigación y análisis para ajustar el marco de capital.
- [Uzougbo, N., Ikegwu, C., & Adewusi, A. \(2024\)](#): El artículo analiza las normas y regulaciones globales sobre ciberseguridad en las instituciones financieras. Se comparan los marcos regulatorios de diferentes jurisdicciones, incluyendo Estados Unidos, la Unión Europea y países de Asia-Pacífico. Se identifican las tendencias comunes, las diferencias y las mejores prácticas en materia de cumplimiento de la ciberseguridad. Se destaca la importancia de la cooperación internacional y el intercambio de información para combatir las amenazas cibernéticas.
- [Gabhane, D., Sharma, A. M., & Mukherjee, R. \(2023\)](#): El artículo analiza la influencia de los sesgos cognitivos en la toma de decisiones de inversión, utilizando información de diversas fuentes y evidencia empírica. Se examinan los sesgos cognitivos como la aversión a la pérdida, la sobreconfianza y el comportamiento de rebaño, y se explican sus consecuencias en la eficiencia del mercado, la gestión de carteras y la percepción del riesgo.

Resultados de la Síntesis

La síntesis de los resultados de los 15 estudios reveló una serie de tendencias importantes en la gestión de riesgos financieros. Se identificaron las estrategias y herramientas más comunes utilizadas por las organizaciones, así como los desafíos que enfrentan en la implementación de prácticas de gestión de riesgos efectivas.

Estrategias de gestión de riesgos

La cobertura es una estrategia común utilizada para mitigar los riesgos financieros. Se utilizan instrumentos financieros, como contratos de futuros, opciones o swaps, para protegerse de las fluctuaciones en los precios de los activos o de los tipos de cambio.

La diversificación es otra estrategia importante para la gestión de riesgos financieros. Consiste en invertir en diferentes activos, como acciones, bonos, bienes raíces e incluso materias primas, para reducir la concentración de riesgos.

El análisis de escenarios es una herramienta valiosa para la gestión de riesgos financieros. Consiste en desarrollar diferentes escenarios posibles para el futuro, tomando en cuenta factores como la inflación, las tasas de interés, el crecimiento económico y los eventos políticos.

Herramientas de gestión de riesgos

El uso de tecnología juega un papel cada vez más importante en la gestión de riesgos financieros. Las herramientas tecnológicas, como modelos de análisis predictivo, software de gestión de riesgos y plataformas de análisis de datos, permiten a las organizaciones identificar riesgos potenciales, evaluar su impacto y desarrollar estrategias de mitigación más efectivas.

Los modelos de análisis predictivo permiten a las organizaciones identificar patrones en datos históricos y utilizar estos patrones para predecir eventos futuros.

Estos modelos son particularmente útiles para la gestión del riesgo de crédito, el riesgo de mercado y el riesgo de fraude.

El software de gestión de riesgos ofrece herramientas para identificar, evaluar, mitigar y monitorear los riesgos financieros.

Estas herramientas ayudan a las organizaciones a centralizar la gestión de riesgos, mejorar la colaboración entre los diferentes equipos y optimizar los procesos de toma de decisiones.

Desafíos en la gestión de riesgos financieros

La falta de datos es uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones en la gestión de riesgos financieros. Es fundamental contar con información precisa y actualizada para poder identificar riesgos potenciales, evaluar su impacto y desarrollar estrategias de mitigación efectivas.

La incertidumbre económica es otro factor que dificulta la gestión de riesgos financieros. Las condiciones económicas globales son volátiles y cambiantes, lo que dificulta la predicción de eventos futuros.

Los cambios regulatorios también representan un desafío para la gestión de riesgos financieros. Las regulaciones financieras están en constante evolución, lo que requiere que las organizaciones se adapten a los nuevos requisitos y desarrollen nuevas estrategias para mitigar los riesgos.

DISCUSIÓN

La revisión sistemática de 15 estudios sobre la gestión de riesgos financieros en la administración financiera ha revelado una serie de estrategias y herramientas que pueden ayudar a las organizaciones a mitigar y manejar los riesgos, mejorando así su capacidad para enfrentar las incertidumbres económicas.

Los administradores financieros juegan un papel crucial en la gestión de riesgos, ya que son responsables de asegurar la estabilidad financiera de sus organizaciones. Su tarea consiste en identificar y evaluar los riesgos potenciales, desarrollar estrategias de mitigación y monitorear la implementación de estas estrategias. Un estudio de (Uzougbo et al., 2024) resalta la importancia de un enfoque estratégico en la gestión de riesgos para las instituciones financieras, destacando la necesidad de que los administradores financieros se aseguren de que sus organizaciones estén protegidas de las amenazas cibernéticas a través de la implementación de normas y regulaciones de ciberseguridad.

Los estudios analizados en esta revisión han destacado la importancia de un enfoque proactivo en la gestión de riesgos. Las organizaciones que adoptan un enfoque proactivo en la gestión de riesgos son capaces de identificar riesgos potenciales antes

de que se materialicen, lo que les permite tomar medidas para mitigar su impacto. En la actualidad, la gestión de riesgos se considera un aspecto fundamental de la sostenibilidad de las organizaciones. (Ganesh & Kalpana, 2022) mencionan que las empresas están empezando a integrar la gestión de riesgos dentro de sus estrategias generales, con un enfoque en la gestión proactiva para mitigar los riesgos que pueden afectar la cadena de suministro.

Esta revisión ha demostrado que las estrategias de gestión de riesgos más comunes incluyen la cobertura, la diversificación y el análisis de escenarios. (Chang et al., 2015) destacan la importancia de la cobertura en la gestión del riesgo financiero, indicando que es una herramienta esencial para mitigar los riesgos de mercado en el contexto de los bancos y otras instituciones financieras. La diversificación se considera una estrategia esencial para reducir la concentración de riesgos en una cartera de inversiones. (Meyer et al, 2017) exploran la diversificación de riesgos en el contexto de los productores de energía hidroeléctrica en los Grandes Lagos, destacando la importancia de utilizar estrategias de diversificación para mitigar los riesgos relacionados con los cambios en los niveles de agua. El análisis de escenarios es una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas en un entorno complejo. (Authority, 2021) mencionan la necesidad de realizar análisis de escenarios para evaluar el impacto del cambio climático en las instituciones financieras, destacando la importancia de considerar diferentes escenarios posibles para el futuro.

En la actualidad, las herramientas tecnológicas juegan un papel cada vez más importante en la gestión de riesgos financieros. Los modelos de análisis predictivo, el software de gestión de riesgos y las plataformas de análisis de datos permiten a las organizaciones identificar riesgos potenciales, evaluar su impacto y desarrollar estrategias de mitigación más efectivas. (Doguc, 2019) menciona la importancia de utilizar métodos innovadores en la gestión de riesgos financieros, incluyendo tecnologías como el aprendizaje automático y la minería de datos. La tecnología está transformando la gestión de riesgos a través de la automatización de procesos, la mejora de la precisión en la evaluación de riesgos y la creación de sistemas de alerta temprana.

Sin embargo, también se han identificado varios desafíos que enfrentan las organizaciones en la implementación de prácticas de gestión de riesgos efectivas. La falta de datos, la incertidumbre económica y los cambios regulatorios son factores que dificultan la gestión de riesgos. (López et al., 2018) señalan la importancia de contar con un proceso de gestión de riesgos adecuado para evitar consecuencias negativas para los bancos, destacando la necesidad de identificar y evaluar los riesgos, regularlos y administrarlos de manera efectiva. (Espinosa & de los Ángeles, 2017) abordan el

desafío de identificar, analizar y tratar los riesgos en las entidades públicas mediante la aplicación del marco COSO, destacando la importancia de la gestión del riesgo para garantizar la eficiencia, eficacia y confiabilidad en la gestión administrativa y financiera.

Los resultados de la revisión sugieren que los administradores financieros deben considerar los siguientes aspectos para mejorar la capacidad de sus organizaciones para manejar los riesgos financieros:

- **Priorizar la gestión de riesgos:** La gestión de riesgos debe ser una prioridad para todas las organizaciones, especialmente en un entorno económico volátil. (Oye-tayo & Eboigbe, 2018) destacan la importancia de la gestión de riesgos para la viabilidad y la sostenibilidad de los bancos de microfinanzas, indicando que es esencial contar con una estrategia que asegure una combinación óptima entre el riesgo y el rendimiento.
- **Identificar y evaluar los riesgos:** Es fundamental que las organizaciones identifiquen y evalúen los riesgos potenciales que pueden afectar su negocio. (Ganesh & Kalpana, 2022) enfatizan la necesidad de identificar y gestionar los riesgos que pueden afectar la cadena de suministro, incluyendo riesgos como la interrupción de la producción, el cambio climático y las fluctuaciones del precio de las materias primas.
- **Desarrollar estrategias de mitigación:** Las organizaciones deben desarrollar estrategias de mitigación para reducir el impacto de los riesgos potenciales. (Chang et al., 2015) señalan la necesidad de desarrollar estrategias de mitigación para gestionar los riesgos de mercado, utilizando herramientas como la cobertura, la diversificación y la gestión del riesgo de interés.
- **Monitorear la implementación de las estrategias de mitigación:** Es importante monitorear la implementación de las estrategias de mitigación para asegurar que sean efectivas y que se adapten a los cambios del mercado. (Sakirovic, 2023) señala la importancia de monitorear los riesgos emergentes en la industria Fintech y desarrollar estrategias para mitigar su impacto.
- **Utilizar herramientas tecnológicas:** Las herramientas tecnológicas pueden ser de gran ayuda para la gestión de riesgos financieros. (Doguc, 2019) resalta la importancia de la tecnología en la gestión de riesgos, incluyendo el uso de herramientas de aprendizaje automático, minería de datos, análisis predictivo y software de gestión de riesgos.

- **Comunicarse con las partes interesadas:** La comunicación efectiva con las partes interesadas, como los accionistas, los inversores y los reguladores, es crucial para la gestión de riesgos financieros. (Authority, 2021) destacan la importancia de la comunicación con las partes interesadas en el contexto del cambio climático, lo que permite a las organizaciones explicar sus estrategias de gestión de riesgos climáticos y obtener su apoyo.

CONCLUSIONES

Esta revisión sistemática ha demostrado que la gestión de riesgos financieros es una práctica esencial para las organizaciones que buscan fortalecer su estabilidad financiera y mejorar su capacidad para enfrentar las incertidumbres económicas. Los administradores financieros deben adoptar un enfoque proactivo en la gestión de riesgos, identificando y evaluando los riesgos potenciales, desarrollando estrategias de mitigación y monitoreando la implementación de estas estrategias. Es fundamental que las organizaciones aprovechen las herramientas tecnológicas disponibles para mejorar la eficiencia y la efectividad de sus prácticas de gestión de riesgos. La gestión de riesgos es un proceso continuo que requiere una evaluación constante y una adaptación a los cambios del mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Authority, P. (2021). Climate-related financial risk management and the role of capital requirements. *Climate Change Adaptation Report*, 28.
- Chang, C., Jiménez, J., Maasoumi, E., & Pérez, T. (2015). A stochastic dominance approach to financial risk management strategies. *Journal of Econometrics*, 187(2), 472-485.
- Doguc, O. (2019). Innovative methods in financial risk management. En *Handbook of Research on Managerial Thinking in Global Business Economics* (pp. 141-163). IGI Global.
- Espinosa, F., & de los Ángeles, M. (2017). Evaluación de control interno y gestión del riesgo aplicando el informe coso i, ii, iii; en los procesos administrativos y financieros de las entidades públicas. *Revista Publicando*, 4(11 (2)), 32-48.

- Ganesh, A., & Kalpana, P. (2022). Future of artificial intelligence and its influence on supply chain risk management—A systematic review. *Computers & Industrial Engineering*, 169, 108206.
- Gabhane, D., Sharma, A., & Mukherjee, R. (2023). Behavioral Finance: Exploring The Influence Of Cognitive Biases On Investment Decisions. *Boletin de Literatura Oral-The Literary Journal*, 10(1), 3133-3141.
- Higgins, J., & Green, S. (2011). Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions Version 5.1.0 [updated March 2011]. The Cochrane Collaboration.
- Liberati, A., Altman, D., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P., Ioannidis, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *PLoS medicine*, 6(7), e1000100.
- López, N., Montalvo, C., & Zambrano, S. (2018). La gestión de riesgo en las operaciones de bancos privados en el período 2013-2016. *INNOVA Research Journal*, 3(11), 95-108.
- Meyer, E., Characklis, G., & Brown, C. (2017). Evaluating financial risk management strategies under climate change for hydropower producers on the Great Lakes. *Water Resources Research*, 53(3), 2114-2132.
- Njuguna, J., Gakure, R., Waititu, A., & Katuse, P. (2017). Financial risk management strategies and the growth of microfinance sector in Kenya. *Journal of Accounting*, 2(1), 23-53.
- Oyetayo, O., & Eboigbe, S. (2018). Analysis of Financial Risk Management Strategies of Microfinance Banks. *Journal of Financial Risk Management*, 7(3), 223-240.
- Sakirovic, B. (2023). Adapting to Fintech Disruption: Comparative Case Study of Banking Strategies from Morales, L., Gray, G., & Rajmil, D. (2022). emerging risks in the fintech industry—insights from data science and financial econometrics analysis. *Economics, Management & Financial Markets*, 17(2).and Emerging Countries.
- Sadykhanova, D. (2015). Financial risk management strategies. *Journal of Economic Research & Business Administration*, 112(6).

- Tabares, J., Jaramillo, J., Arias, M., & Arias, A. (2017). Tendencias en la investigación sobre gestión del riesgo empresarial: un análisis bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(79), 506-524.
- Uzougbo, N., Ikegwu, C., & Adewusi, A. (2024). Cybersecurity compliance in financial institutions: a comparative analysis of global standards and regulations. *International Journal of Science and Research Archive*, 12(1), 533-548.

Gestión del Conocimiento en Empresas Multinacionales: Estrategias para el Éxito

Knowledge Management in Multinational Companies: Strategies for Success

Luis Enrique Acevedo Mateo

<https://orcid.org/0000-0002-8471-7433>

RESUMEN

Este artículo de revisión sistemática analiza la gestión del conocimiento (GK) en empresas multinacionales (EMN), explorando cómo estas organizaciones capturan, comparten y utilizan el conocimiento para mantener una ventaja competitiva. El objetivo del estudio es identificar los desafíos, las estrategias efectivas y el impacto de la GK en la innovación y el desempeño organizacional de las EMN. La revisión se basa en un análisis de estudios publicados entre 2018 y 2022, utilizando un enfoque sistemático para identificar, evaluar y sintetizar la literatura relevante. Los resultados de la revisión revelan que la GK es crucial para el éxito de las EMN, pero las diferencias culturales, las barreras geográficas y las estructuras organizacionales complejas presentan desafíos significativos. Las estrategias efectivas para la transferencia de conocimiento incluyen programas de capacitación intercultural, el uso de tecnologías de la información y la comunicación, y la creación de comunidades de práctica.

Palabras clave:

Gestión del conocimiento, empresas multinacionales, transferencia de conocimiento, innovación, desempeño organizacional, competitividad.

ABSTRACT

This systematic review examines knowledge management (KM) in multinational companies (MNCs), exploring how these organizations capture, share, and leverage knowledge to maintain a competitive advantage. The study aims to identify the challenges, effective strategies, and impact of KM on innovation and organizational performance in MNCs. The review is based on an analysis of studies published between 2018 and 2022, utilizing a systematic approach to identify, evaluate, and synthesize relevant literature. Findings reveal that KM is crucial for MNC success, but cultural differences, geographic barriers, and complex organizational structures present significant challenges. Effective strategies for knowledge transfer include cross-cultural training programs, utilization of information and communication technologies, and establishment of communities of practice.

Keywords:

Knowledge management, multinational companies, knowledge transfer, innovation, organizational performance, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento (GK) se ha convertido en un factor crítico para el éxito de las empresas multinacionales (EMN) en el panorama global actual. En un entorno caracterizado por la rápida evolución tecnológica, la creciente competencia y la complejidad de las operaciones internacionales, las EMN necesitan aprovechar al máximo su capital intelectual para mantener una ventaja competitiva. La GK permite capturar, compartir y utilizar el conocimiento de manera estratégica, impulsando la innovación, mejorando la toma de decisiones y optimizando la eficiencia organizacional.

Sin embargo, la gestión del conocimiento en un entorno multinacional presenta desafíos únicos. Las diferencias culturales, las barreras geográficas y las estructuras organizacionales complejas pueden dificultar la fluidez del conocimiento entre las

distintas unidades de negocio. Las EMN deben superar estos obstáculos para aprovechar plenamente el potencial del conocimiento que reside en toda la organización. Esta revisión sistemática busca analizar las barreras y desafíos que enfrentan las EMN en la gestión del conocimiento, examinando estrategias efectivas para la transferencia de conocimiento dentro de estas organizaciones. Además, se evaluará el impacto de la GK en la innovación y la competitividad de las EMN en mercados globales. Los hallazgos de la revisión proporcionarán directrices prácticas y recomendaciones para optimizar la GK en contextos multinacionales, fomentando la innovación y la eficiencia organizacional.

El objetivo principal de este estudio es determinar cómo las EMN pueden aprovechar la GK para alcanzar el éxito a través de la creación de un entorno donde el conocimiento fluya de manera eficiente y se traduzca en resultados tangibles. La hipótesis de trabajo plantea que una gestión efectiva del conocimiento en EMN, que considere las diferencias culturales y las complejidades geográficas, impacta positivamente en la capacidad de innovación, el desempeño organizacional y la competitividad global.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta revisión sistemática se llevó a cabo siguiendo las directrices PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Liberati et al., 2009), una guía ampliamente utilizada para garantizar la transparencia y la calidad de las revisiones sistemáticas. Se utilizó un enfoque sistemático para identificar, evaluar y sintetizar la literatura relevante sobre la gestión del conocimiento en empresas multinacionales (EMN), un área de investigación que ha ganado considerable interés en los últimos años debido a la creciente importancia del conocimiento como activo estratégico en el mundo empresarial globalizado (Alavi & Leidner, 2001).

Estrategia de búsqueda

Se realizaron búsquedas exhaustivas en tres bases de datos académicas: Scopus, Web of Science y Google Scholar, las cuales son reconocidas por su amplia cobertura de literatura académica y su capacidad para realizar búsquedas precisas y eficientes. Las ecuaciones de búsqueda se diseñaron para identificar estudios que exploraran la gestión del conocimiento en EMN, incluyendo estrategias, tecnologías y mejores prácticas, ya que estos aspectos son fundamentales para comprender las complejidades de la gestión del conocimiento en contextos multinacionales (Davenport, 2006, citado en Bany et al., 2022). Las ecuaciones de búsqueda utilizadas fueron las siguientes:

Ecuaciones de Búsqueda:

Tabla 3-1

Ecuaciones de búsqueda

Base de Datos	Ecuación de búsqueda
Scopus/Web of Science.	("knowledge management" OR "KM") AND ("multinational companies" OR "MNCs") AND ("strategies" OR "success" OR "best practices")
Google Scholar	"Knowledge management in multinational companies" OR "strategies for knowledge management in MNCs" OR "best practices in knowledge management"

Estas ecuaciones de búsqueda fueron adaptadas para cada base de datos, considerando la sintaxis específica de cada plataforma, asegurándose de optimizar la búsqueda para obtener los resultados más relevantes.

Selección de los estudios

Se estableció un conjunto de criterios de inclusión y exclusión para seleccionar los estudios que se incluirían en la revisión. Los criterios de inclusión y exclusión son esenciales para garantizar la homogeneidad de los estudios seleccionados y la relevancia de los hallazgos para el objetivo de la revisión (Tranfield et al., 2003, citado en Kraus et al., 2022). Los estudios debían cumplir con los criterios mostrados en la Tabla 1-2:

El proceso de selección de los estudios se realizó en dos etapas:

1. En primer lugar, se revisaron los títulos y resúmenes de los estudios encontrados, para realizar una selección inicial y descartar los estudios que no eran relevantes para el objetivo de la revisión.
1. En segundo lugar, se seleccionaron los estudios que cumplían con los criterios de inclusión y exclusión para una revisión completa del texto, garantizando que la selección final de estudios sea precisa y adecuada para la revisión.

Extracción de los datos

Se utilizó un formulario de extracción de datos para recopilar información relevante de los estudios seleccionados. La información extraída incluyó:

Tabla 3-2*Criterios de selección*

Criterios	Descripción
Inclusión	• Artículos revisados por pares y publicaciones académicas.
	• Investigaciones que aborden estrategias específicas para la retención del talento.
	• Estudios en inglés y español.
	• Artículos de los últimos 10 años.
Exclusión	• Artículos de opinión no respaldados por datos empíricos, enfocándose en estudios que proporcionen evidencia tangible y análisis basados en datos.
	• Documentos no revisados por pares.
	• Estudios enfocados en sectores o contextos no empresariales.

1. Información general:

- Título del estudio
- Autores
- Año de publicación

- Revista o publicación
- País o región de estudio
- Tipo de estudio (cuantitativo, cualitativo, mixto)
- Tamaño de la muestra
- Metodología utilizada

Tabla 3-2*Síntesis Narrativa de los Estudios*

Autor(es)	Tipo de Estudio	Tamaño de la muestra	Metodología utilizada
Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M.	Cuantitativo	172 subsidiarias de EMN	Modelado de ecuaciones estructurales
Duan, Y., Huang, L., Cheng, H., Yang, L., & Ren, T.	Cuantitativo	Panel de datos de empresas chinas que cotizan en bolsa A	Modelo de datos de panel
Vlajčić, D., Caputo, A., Marzi, G., & Dabić, M.	Cuantitativo	103 gerentes expatriados de alto nivel	PLS-SEM
Ferraris, A., Giachino, C., Ciampi, F., & Couturier, J.	Cuantitativo	106 PYME italianas	Regresión OLS
Gope, S., Elia, G., & Passiante, G.	Cualitativo	4 empresas de TI en India	Estudio de caso múltiple
Ferraris, A., Santoro, G., & Scuotto, V.	Cuantitativo	165 subsidiarias europeas	Regresión de mínimos cuadrados ordinarios
Foss, N. J., & Pedersen, T.	Revisión de la literatura	No especificado	Estudio de palabras clave
Pereira, V., Mellahi, K., Temouri, Y., Patnaik, S., & Roohanifar, M.	Cuantitativo	Datos longitudinales de EMNE en Europa	Análisis de datos longitudinales

Autor(es)	Tipo de Estudio	Tamaño de la muestra	Metodología utilizada
De Bem Machado, A., Secinaro, S., Calandra, D., & Lanzalonga, F.	Revisión de la literatura	No especificado	Revisión estructurada de la literatura
Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., Marzi, G., & Dabic, M.	Revisión de la literatura	No especificado	Análisis bibliométrico

Nota: Elaboración propia a partir del proceso de revisión

2. Información específica sobre la gestión del conocimiento:

- Definición de gestión del conocimiento
- Estrategias de gestión del conocimiento
- Tecnologías de gestión del conocimiento
- Barreiras y desafíos en la gestión del conocimiento
- Impacto de la gestión del conocimiento en la innovación y el desempeño organizacional.

La extracción de datos se realizó de manera independiente por dos revisores para garantizar la confiabilidad de la información. Cualquier discrepancia entre los dos revisores se resolvió mediante discusión y consenso, asegurando la precisión y la coherencia de los datos extraídos.

Síntesis de los datos

Una vez extraída la información relevante de los estudios seleccionados, se procedió a sintetizar los datos para obtener una comprensión general del estado de la investigación sobre la gestión del conocimiento en EMN, utilizando métodos de síntesis narrativos y herramientas de análisis cualitativo, como la codificación de datos y la creación de mapas conceptuales, para agrupar la información por temas y áreas de interés.

Evaluación del riesgo de sesgo

Se evaluó el riesgo de sesgo de los estudios individuales utilizando una serie de herramientas y criterios (Higgins, 2008, citado en Wekker et al., 2020), para

determinar la calidad metodológica de los estudios y evaluar la confiabilidad de los resultados. Se evaluó cada estudio en relación a:

- **Sesgo de selección:** ¿Cómo se seleccionó la muestra? ¿Existía una posibilidad de sesgo en la selección de participantes?
- **Sesgo de desempeño:** ¿Había una posibilidad de que los grupos de tratamiento y control no fueran tratados de manera similar, o de que los participantes se dieran cuenta del tratamiento?
- **Sesgo de detección:** ¿Había una posibilidad de que los resultados se midieran de manera diferente en los grupos de tratamiento y control?
- **Sesgo de retiro:** ¿Había una posibilidad de que los participantes abandonaran el estudio de manera diferente en los grupos de tratamiento y control?
- **Sesgo de reporte:** ¿Había una posibilidad de que los resultados se reportaran de manera selectiva?

La evaluación del riesgo de sesgo se llevó a cabo de manera independiente por dos revisores. Cualquier discrepancia se resolvió mediante discusión y consenso, para asegurar que la evaluación del riesgo de sesgo sea precisa y confiable.

Análisis de los resultados

La síntesis de los datos extraídos de los estudios seleccionados permitió identificar las principales barreras, desafíos, estrategias y tecnologías en la gestión del conocimiento en EMN, proporcionando una comprensión profunda de las prácticas actuales y las tendencias emergentes en este campo. Se analizaron las relaciones entre la GK y la innovación, el desempeño organizacional y la competitividad, determinando el impacto de la gestión del conocimiento en el éxito de las EMN. Se exploraron las mejores prácticas y recomendaciones para optimizar la GK en contextos multinacionales, ofreciendo orientación práctica para la implementación de estrategias de gestión del conocimiento en EMN.

Limitaciones

Es importante reconocer las limitaciones de esta revisión sistemática. La revisión se basó en un conjunto específico de bases de datos y criterios de inclusión y exclusión, lo que puede limitar la representatividad de los hallazgos. Por lo tanto,

es posible que se hayan omitido algunos estudios relevantes. Además, la revisión se centró en estudios publicados en inglés y español, lo que puede limitar la diversidad de la literatura revisada y la generalización de los hallazgos.

RESULTADOS

La revisión sistemática de la literatura sobre la gestión del conocimiento en empresas multinacionales (EMN) reveló un conjunto de hallazgos significativos que arrojan luz sobre las prácticas, desafíos, estrategias y el impacto de la gestión del conocimiento en estas organizaciones. Se identificaron un total de 11 estudios, publicados entre los años 2018 y 2022, que abordaron diversos aspectos de la gestión del conocimiento en EMN, desde la transferencia de conocimiento hasta la influencia de la inteligencia cultural en el éxito de la gestión del conocimiento.

Selección de los estudios

La búsqueda inicial en las tres bases de datos (Scopus, Web of Science y Google Scholar) arrojó un total de 1.284 estudios. Después de eliminar los duplicados y los estudios que no cumplían con los criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron 11 estudios para una revisión completa del texto.

Estos estudios se utilizaron para desarrollar una comprensión profunda de los temas relacionados con la gestión del conocimiento en EMN.

Características de los estudios

Los estudios seleccionados representaron una variedad de métodos de investigación, incluyendo estudios cuantitativos, cualitativos y de revisión de la literatura.

Se encontró que la mayoría de los estudios utilizaron datos cuantitativos, con un enfoque en la recopilación de datos de encuestas y análisis estadísticos, mientras que otros estudios utilizaron un enfoque cualitativo, empleando estudios de caso para explorar en profundidad las prácticas de gestión del conocimiento en empresas de tecnología de la información.

Resultados de los estudios individuales

A continuación, se presentan los resultados de cada uno de los estudios seleccionados, analizando sus hallazgos en relación con los objetivos de la revisión,

particularmente en relación con las estrategias para la transferencia de conocimiento dentro de las EMN, el impacto de la gestión del conocimiento en la innovación y la competitividad, y las barreras y desafíos en la gestión del conocimiento en entornos multinacionales.

- [Naqshbandi & Jasimuddin \(2018\)](#): Un mayor nivel de liderazgo orientado al conocimiento puede conducir a una mejor capacidad de gestión del conocimiento y mejores resultados de innovación abierta, sugiriendo que los líderes que valoran y promueven el conocimiento pueden tener un impacto positivo en la capacidad de la organización para compartir y utilizar el conocimiento.
- 1. [Implicaciones para la revisión](#): Este estudio destaca la importancia del liderazgo en la gestión del conocimiento en EMN.
- [Duan et al. \(2021\)](#): Se encontró una relación en forma de U invertida entre la creación de conocimiento y la aplicación del conocimiento con la calidad de la innovación, lo que sugiere que un nivel moderado de creación y aplicación de conocimiento puede ser más efectivo que niveles muy altos o muy bajos.
- 1. [Implicaciones para la revisión](#): Este estudio resalta la importancia de la distancia cultural en la gestión del conocimiento transfronteriza.
- [Vlajčić et al. \(2019\)](#): Se encontró que la inteligencia cultural, en sus cuatro dimensiones, actúa como un filtro de decodificación y codificación del conocimiento, ayudando a los gerentes a navegar y comprender los contextos culturales y facilitar la transferencia de conocimiento.
- 1. [Implicaciones para la revisión](#): Este estudio subraya la importancia de la inteligencia cultural en la gestión del conocimiento en entornos multinacionales.
- [Ferraris et al. \(2021\)](#): Se encontró una relación lineal positiva entre la internacionalización de la I+D de las PYME y el desempeño de la innovación, sugiriendo que la internacionalización de la I+D puede contribuir a la innovación.
- 1. [Implicaciones para la revisión](#): Este estudio aporta información valiosa sobre la gestión del conocimiento en PYME, un contexto que a menudo se descuida en la investigación sobre gestión del conocimiento.
- [Gope et al. \(2018\)](#): Se encontraron HRMP dirigidas a mejorar el aprendizaje individual, la motivación y la retención de empleados para la adquisición y el in-

tercambio de conocimiento, destacando el papel crucial de la gestión de recursos humanos en la gestión del conocimiento.

1. **Implicaciones para la revisión:** Este estudio enfatiza la importancia de la integración de las prácticas de gestión de recursos humanos en la gestión del conocimiento.
- **Ferraris et al. (2020):** Se encontró que la integración interna influye directa y positivamente en el grado de transferencia de conocimiento de las subsidiarias, sugiriendo que las relaciones dentro de la organización pueden ser cruciales para la transferencia de conocimiento.
1. **Implicaciones para la revisión:** Este estudio destaca la importancia de la integración relacional en la gestión del conocimiento en EMN.
- **Foss & Pedersen (2019):** Se encontraron varias cuestiones microfundacionales en la investigación de gestión internacional, sugiriendo que la investigación futura debería centrarse en los factores individuales y las dinámicas que influyen en el intercambio de conocimiento en EMN.
1. **Implicaciones para la revisión:** Este estudio proporciona una perspectiva microfundacional sobre la gestión del conocimiento en EMN.
- **Pereira et al. (2019):** Se encontró que las mayores inversiones en capacidad dinámica permiten a las EMNE ser más ágiles y obtener competencias a través de la gestión del conocimiento, destacando el papel crucial de la capacidad dinámica en la gestión del conocimiento.
1. **Implicaciones para la revisión:** Este estudio proporciona información valiosa sobre la gestión del conocimiento en multinacionales de mercados emergentes.
- **De Bem Machado et al. (2022):** Se encontró que la transformación digital juega un papel crucial en el desarrollo de la gestión del conocimiento, destacando la importancia de las tecnologías digitales en la gestión del conocimiento.
1. **Implicaciones para la revisión:** Este estudio aporta información relevante sobre la influencia de la transformación digital en la gestión del conocimiento en EMN.
- **Manesh et al. (2020):** Se encontró que la Industria 4.0 tiene un impacto significativo en los procesos de gestión del conocimiento, destacando la importancia de la

interconexión de máquinas, el aprendizaje automático y el intercambio de datos en la gestión del conocimiento.

1. **Implicaciones para la revisión:** Este estudio ofrece una perspectiva sobre la gestión del conocimiento en el contexto de la Industria 4.0.
- **Ferraris et al. (2021):** Se encontró una relación lineal positiva entre la internacionalización de la I+D de las PYME y el desempeño de la innovación, sugiriendo que la internacionalización de la I+D puede contribuir a la innovación.
1. **Implicaciones para la revisión:** Este estudio aporta información valiosa sobre la gestión del conocimiento en PYME, un contexto que a menudo se descuida en la investigación sobre gestión del conocimiento.

Resultados de la síntesis

La síntesis de los resultados de los estudios reveló una serie de temas recurrentes que ilustran los desafíos, estrategias y el impacto de la gestión del conocimiento en las EMN.

Desafíos

- **Diferencias culturales:** Los estudios demostraron que las diferencias culturales pueden dificultar la transferencia de conocimiento en EMN, ya que diferentes culturas pueden tener diferentes valores, normas y prácticas de trabajo, lo que puede dificultar la comunicación y la comprensión entre los miembros de la organización.
- **Barreras geográficas:** La distancia geográfica también puede ser una barrera importante para la transferencia de conocimiento en EMN, ya que la comunicación y la colaboración entre las unidades de negocio distantes pueden ser difíciles.
- **Estructura organizacional:** Las estructuras organizacionales complejas pueden dificultar la transferencia de conocimiento, ya que pueden crear silos y barreras entre los departamentos y las unidades de negocio.

Estrategias

- **Capacitación y desarrollo:** La capacitación y el desarrollo son estrategias importantes para mejorar la capacidad de gestión del conocimiento de los empleados, ya que las EMN deben invertir en la capacitación de sus empleados para que pue-

dan comprender y utilizar el conocimiento de manera efectiva.

- **Comunidades de práctica:** Las comunidades de práctica pueden ser una forma efectiva de facilitar la colaboración y el intercambio de conocimiento entre los empleados de diferentes unidades de negocio, ya que permiten que los empleados con intereses similares compartan sus conocimientos y experiencias.
- **Tecnologías de la información:** Las tecnologías de la información, como las plataformas de gestión del conocimiento y los sistemas de gestión de contenidos, pueden ayudar a las EMN a capturar, almacenar, compartir y gestionar el conocimiento de manera eficiente.

Impacto

- **Innovación:** La gestión del conocimiento es un factor clave para la innovación, ya que permite a las EMN aprovechar el conocimiento de los empleados y de las unidades de negocio externas para desarrollar nuevos productos y servicios.
- **Desempeño organizacional:** La gestión del conocimiento puede mejorar el desempeño organizacional al optimizar la toma de decisiones, mejorar la eficiencia y reducir los costes.
- **Competitividad:** La gestión del conocimiento puede ayudar a las EMN a ser más competitivas al permitirles responder rápidamente a los cambios del mercado, innovar y desarrollar una ventaja competitiva.

Certeza de la evidencia

La certeza de la evidencia para cada uno de los resultados fue evaluada considerando el riesgo de sesgo de los estudios individuales y la consistencia de los hallazgos. En general, la certeza de la evidencia fue moderada, lo que significa que existe una cierta confianza en los resultados, pero se necesita más investigación para confirmar los hallazgos.

DISCUSIÓN

La revisión sistemática de la literatura sobre la gestión del conocimiento (GK) en empresas multinacionales (EMN) reveló una serie de hallazgos cruciales para los profesionales de la administración interesados en optimizar la utilización del conocimiento en empresas globales. Los estudios analizados evidencian la complejidad

de la gestión del conocimiento en EMN, destacando la importancia de considerar las diferencias culturales, las barreras geográficas y las estructuras organizacionales complejas al implementar estrategias de GK.

Los resultados de la revisión sugieren que la GK es fundamental para el éxito de las EMN, ya que contribuye a la innovación, el desempeño organizacional y la competitividad global (Alavi & Leidner, 2001). Sin embargo, la implementación efectiva de estrategias de GK requiere un enfoque estratégico que aborde los desafíos específicos que enfrentan las EMN (Davenport & Prusak, 1998, citado en Petropoulos, 2022).

Las diferencias culturales pueden generar obstáculos significativos para la transferencia de conocimiento, ya que diferentes culturas pueden tener diferentes valores, normas y prácticas de trabajo (Vlajčić et al., 2019; Hofstede et al., 2005, citado en Paul y Barari, 2022). Los gerentes expatriados con inteligencia cultural pueden desempeñar un papel crucial en la superación de estas diferencias culturales, ayudando a los empleados a comprender y adaptarse a las diferentes perspectivas culturales. Las empresas deberían invertir en programas de capacitación intercultural para sus empleados y desarrollar mecanismos para facilitar la comunicación y la colaboración entre diferentes culturas.

Las barreras geográficas también pueden dificultar la transferencia de conocimiento, especialmente cuando las unidades de negocio están ubicadas en diferentes regiones geográficas (Duan et al., 2021). Las tecnologías de la información y la comunicación, como las plataformas de gestión del conocimiento y los sistemas de videoconferencia, pueden ayudar a superar las barreras geográficas. Sin embargo, las empresas deben tener en cuenta las diferentes zonas horarias y los desafíos de la comunicación intercultural al utilizar estas tecnologías.

Las estructuras organizacionales complejas pueden crear silos y barreras entre los departamentos y las unidades de negocio, dificultando la fluidez del conocimiento (Ferraris et al., 2020). Las comunidades de práctica pueden ayudar a superar este desafío, al facilitar la colaboración y el intercambio de conocimiento entre los empleados de diferentes unidades de negocio. Las empresas deberían crear un ambiente de trabajo que fomente la colaboración entre los equipos, promueva la comunicación abierta y brinde oportunidades para que los empleados compartan sus conocimientos y experiencias.

Para optimizar la utilización del conocimiento en las EMN, los profesionales de la administración deben considerar las siguientes recomendaciones:

- **Desarrollar estrategias de GK que aborden las diferencias culturales:** Las empresas deben implementar programas de capacitación intercultural para sus empleados, promover la diversidad cultural en los equipos de trabajo y desarrollar mecanismos para facilitar la comunicación y la colaboración entre diferentes culturas.
- **Utilizar tecnologías de la información y la comunicación para superar las barreras geográficas:** Las empresas deberían invertir en plataformas de gestión del conocimiento y sistemas de videoconferencia para facilitar la comunicación y la colaboración entre las unidades de negocio distantes.
- **Fomentar la colaboración y el intercambio de conocimiento:** Las empresas deberían crear un ambiente de trabajo que fomente la colaboración entre los equipos, promueva la comunicación abierta y brinde oportunidades para que los empleados compartan sus conocimientos y experiencias.
- **Incentivar la innovación:** Las empresas deberían recompensar a los empleados por su creatividad y su contribución a la innovación, y crear un ambiente de trabajo que fomente la toma de riesgos y la experimentación.

Es importante destacar que la gestión del conocimiento es un proceso continuo que requiere una atención constante y una evaluación continua de las estrategias implementadas. Las empresas deben estar dispuestas a adaptarse y modificar sus estrategias de GK para que coincidan con las necesidades cambiantes de su entorno empresarial.

CONCLUSIONES

La revisión sistemática de la literatura sobre la gestión del conocimiento (GK) en empresas multinacionales (EMN) ha revelado un conjunto de hallazgos que arrojan luz sobre las prácticas, los desafíos, las estrategias y el impacto de la GK en el éxito de estas organizaciones. La gestión del conocimiento se ha confirmado como un factor esencial para impulsar la innovación, mejorar el desempeño organizacional y fortalecer la competitividad global de las EMN.

Las conclusiones de la revisión enfatizan la necesidad de un enfoque estratégico para la gestión del conocimiento en las EMN. Las empresas deben abordar los desafíos que plantean las diferencias culturales, las barreras geográficas y las estructuras organizacionales complejas.

La inteligencia cultural es un factor crucial para facilitar la transferencia de conocimiento en entornos multiculturales. Las empresas deberían invertir en programas de capacitación intercultural y fomentar la diversidad cultural en los equipos de trabajo.

Las tecnologías de la información y la comunicación pueden contribuir a superar las barreras geográficas, pero es fundamental considerar las diferentes zonas horarias y las particularidades de la comunicación intercultural al utilizar estas herramientas.

La creación de comunidades de práctica puede facilitar la colaboración y el intercambio de conocimiento entre los empleados de diferentes unidades de negocio. Las empresas deberían fomentar un ambiente de trabajo que promueva la comunicación abierta y brinde oportunidades para que los empleados compartan sus conocimientos y experiencias.

La investigación ha destacado la importancia de la innovación como un resultado clave de la gestión del conocimiento. Las empresas deberían recompensar a los empleados por su creatividad y su contribución a la innovación, y crear un ambiente de trabajo que fomente la toma de riesgos y la experimentación.

Es fundamental que las empresas sean proactivas y se adapten a las necesidades cambiantes del entorno empresarial, evaluando y adaptando sus estrategias de gestión del conocimiento de forma continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Bany, A., Al-Okaily, M., Al-Majali, M., & Masa'deh, R. (2022). Business intelligence and analytics (BIA) usage in the banking industry sector: an application of the TOE framework. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 189.
- Davenport, T. H. (2006). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

- De Bem Machado, A., Secinaro, S., Calandra, D., & Lanzalonga, F. (2022). Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: a structured literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(2), 320-338.
- Duan, Y., Huang, L., Cheng, H., Yang, L., & Ren, T. (2021). The moderating effect of cultural distance on the cross-border knowledge management and innovation quality of multinational corporations. *Journal of Knowledge Management*, 25(1), 85-116.
- Ferraris, A., Giachino, C., Ciampi, F., & Couturier, J. (2021). R&D internationalization in medium-sized firms: The moderating role of knowledge management in enhancing innovation performances. *Journal of Business Research*, 128, 711-718.
- Ferraris, A., Santoro, G., & Scuotto, V. (2020). Dual relational embeddedness and knowledge transfer in European multinational corporations and subsidiaries. *Journal of Knowledge management*, 24(3), 519-533.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2019). Microfoundations in international management research: The case of knowledge sharing in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 50, 1594-1621.
- Gope, S., Elia, G., & Passiante, G. (2018). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 649-677.
- Higgins, J. (2008). Cochrane handbook for systematic reviews of interventions. <http://www.cochrane-handbook.org>.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). New York: McGraw-hill.
- Kraus, S., Breier, M., Lim, W., Dabić, M., Kumar, S., Kanbach, D., & Ferreira, J. (2022). Literature reviews as independent studies: guidelines for academic practice. *Review of Managerial Science*, 16(8), 2577-2595.
- Liberati, A., Altman, D., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P., Ioannidis, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and elaboration. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10), e1-e34.

- Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., Marzi, G., & Dabic, M. (2020). Knowledge management in the fourth industrial revolution: Mapping the literature and scoping future avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 289-300.
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701-713.
- Paul, J., & Barari, M. (2022). Meta-analysis and traditional systematic literature reviews—What, why, when, where, and how?. *Psychology & Marketing*, 39(6), 1099-1115.
- Pereira, V., Mellahi, K., Temouri, Y., Patnaik, S., & Roohanifar, M. (2019). Investigating dynamic capabilities, agility and knowledge management within EMNEs-longitudinal evidence from Europe. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1708-1728.
- Petropoulos, F., Apiletti, D., Assimakopoulos, V., Babai, M., Barrow, D., Taieb, S., & Ziel, F. (2022). Forecasting: theory and practice. *International Journal of Forecasting*, 38(3), 705-871.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(1), 207-222.
- Vlajčić, D., Caputo, A., Marzi, G., & Dabić, M. (2019). Expatriates managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies. *Journal of Business Research*, 94, 367-377.
- Wekker, V., Van Dammen, L., Koning, A., Heida, K., Painter, R., Limpens, J., & Hoek, A. (2020). Long-term cardiometabolic disease risk in women with PCOS: a systematic review and meta-analysis. *Human reproduction update*, 26(6), 942-960.

Estrategias de Retención del Talento en la Administración de Recursos Humanos

Talent Retention Strategies in Human Resources Administration

Roberto Danilo Pérez Marroquín

Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

<https://orcid.org/0000-0001-9507-0981>

RESUMEN

Este artículo de revisión sistemática exploró las estrategias de retención del talento en la administración de recursos humanos, analizando cómo las organizaciones pueden mantener a sus empleados más valiosos y reducir la rotación de personal. Se seleccionaron 17 estudios revisados por pares, publicados en los últimos 10 años, que abordaban estrategias específicas para la retención del talento. Se identificaron cuatro factores clave que influyen en la retención del talento: cultura organizacional, oportunidades de desarrollo profesional, compensación y satisfacción laboral. Los resultados de la revisión mostraron que las empresas que implementan prácticas de gestión del talento efectivas, como programas de desarrollo profesional, sistemas de compensación justos y atractivos, y estrategias para promover la satisfacción laboral, logran mejores tasas de retención de empleados. En conclusión, la retención del talento es crucial para el éxito a largo plazo de las organizaciones, ya que impacta directamente en la productividad, la innovación y la competitividad.

Palabras clave:

Retención del talento, administración de recursos humanos, gestión del talento, cultura organizacional, desarrollo profesional, compensación, satisfacción laboral

ABSTRACT

This systematic literature review explored talent retention strategies in human resource management, analyzing how organizations can retain their most valuable employees and reduce staff turnover. Seventeen peer-reviewed studies published in the last 10 years were selected, which addressed specific talent retention strategies. Four key factors that influence talent retention were identified: organizational culture, professional development opportunities, compensation, and job satisfaction. The review's findings showed that companies that implement effective talent management practices, such as professional development programs, fair and attractive compensation systems, and strategies to promote job satisfaction, achieve better employee retention rates. In conclusion, talent retention is crucial for the long-term success of organizations as it directly impacts productivity, innovation, and competitiveness.

Keywords:

Talent retention, human resource management, talent management, organizational culture, professional development, compensation, job satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos (GRH) ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, pasando de un enfoque administrativo a uno estratégico que busca maximizar el capital humano de las organizaciones. En este contexto, la retención del talento se ha convertido en un elemento crucial para el éxito empresarial, ya que los empleados altamente calificados y motivados representan una ventaja competitiva. La rotación de personal genera costos significativos para las organizaciones, incluyendo gastos de reclutamiento, capacitación y pérdida de productividad.

La literatura especializada ha explorado en profundidad los factores que influyen en la retención del talento, así como las estrategias que las organizaciones pueden implementar para retener a sus empleados más valiosos. Diversos estudios han identificado elementos clave como la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, la compensación y la satisfacción laboral como determinantes del compromiso y la permanencia de los empleados en las empresas.

En este sentido, el presente artículo de revisión sistemática busca analizar las estrategias de retención del talento en el ámbito de la GRH. Se revisarán las principales investigaciones que abordan este tema, examinando las prácticas más efectivas para retener a los empleados altamente calificados y minimizar la rotación de personal. Además, se analizarán los impactos de la retención del talento en el desempeño organizacional, incluyendo el aumento de la productividad, la reducción de costos de reclutamiento y la mejora del clima laboral.

El objetivo de este análisis es proporcionar un marco conceptual para comprender las estrategias de retención del talento y ofrecer recomendaciones prácticas para que las organizaciones puedan diseñar e implementar políticas efectivas de gestión del talento en el ámbito de los recursos humanos. Se busca identificar factores clave que influyen en la retención del talento, evaluar diferentes estrategias de retención y analizar estudios de caso de empresas con altas tasas de retención de talento.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este artículo de revisión sistemática se basó en una búsqueda exhaustiva de la literatura científica utilizando una estrategia de búsqueda sistemática y un proceso de selección riguroso para identificar, evaluar y sintetizar los estudios más relevantes sobre estrategias de retención del talento en la administración de recursos humanos. El objetivo de esta revisión fue identificar las mejores prácticas para retener a los empleados más valiosos y reducir la rotación de personal, teniendo en cuenta la creciente importancia de la gestión del talento en la era actual, caracterizada por la globalización, la competencia por el talento y la rápida transformación digital. (Holland, 2019)

El proceso de revisión sistemática se enfocó en artículos académicos publicados en los últimos 10 años, publicados en revistas de alto impacto y revisados por pares. Este enfoque asegura la calidad y la relevancia de la información recopilada, asegurando que los estudios utilizados estén respaldados por un rigor científico y metodológico adecuado. (Abbass et al., 2022).

Fuentes de información

Se utilizaron tres bases de datos académicas: Scopus, Web of Science y Google Scholar. Estas bases de datos fueron seleccionadas por su amplio alcance y cobertura de publicaciones académicas en el campo de la administración de empresas y los recursos humanos. Scopus y Web of Science son bases de datos ampliamente utilizadas

en el ámbito académico, conocidas por su rigor en la selección y clasificación de artículos científicos, mientras que Google Scholar ofrece un acceso más amplio a la literatura académica, incluyendo artículos de investigación, libros, tesis y otros documentos relevantes. (Booth, A., & Sutton, J. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review*. Sage Publications.)

Estrategia de búsqueda

Se utilizaron ecuaciones de búsqueda específicas para cada base de datos, buscando palabras clave relevantes como “retención del talento,” “retención de empleados,” “gestión de recursos humanos,” “estrategias,” “prácticas” y “enfoques.” Estas palabras clave fueron cuidadosamente seleccionadas para garantizar que la búsqueda abarcara una amplia gama de estudios relacionados con la gestión del talento y la retención de empleados.

Tabla 4-1

Ecuaciones de búsqueda

Base de Datos	Ecuación de búsqueda
Scopus/Web of Science.	(“talent retention” OR “employee retention”) AND (“human resource management” OR “HRM”) AND (“strategies” OR “practices” OR “approaches”)
Google Scholar	“Talent retention strategies in HRM” OR “employee retention practices” OR “approaches to retain talent”

La combinación de palabras clave y operadores booleanos permitió refinar la búsqueda y asegurar que solo se identificaran estudios relevantes para la revisión. La selección de palabras clave relevantes es crucial para asegurar la calidad y la pertinencia de la búsqueda. (Abbass et al., 2022)

Proceso de selección de los estudios

Se aplicaron criterios de inclusión y exclusión estrictos para seleccionar los estudios relevantes. Los criterios de inclusión se basaron en la calidad y la pertinencia de los estudios, asegurando que solo se incluyeran investigaciones revisadas por pares, publicadas en los últimos 10 años, que abordaran estrategias específicas para la retención del talento y que estuvieran escritas en inglés o español. La aplicación de criterios de inclusión y exclusión estrictos asegura la calidad y la relevancia de la información recopilada, evitando incluir estudios irrelevantes o de baja calidad.

Tabla 4-2*Criterios de selección*

Criterios	Descripción
Inclusión	• Artículos revisados por pares y publicaciones académicas.
	• Investigaciones que aborden estrategias específicas para la retención del talento.
	• Estudios en inglés y español.
	• Artículos de los últimos 10 años.
Exclusión	• Artículos de opinión sin base empírica.
	• Documentos no revisados por pares.
	• Estudios enfocados en sectores o contextos no empresariales.

Se priorizó la inclusión de estudios que proporcionaran evidencia empírica sólida y que se basaran en métodos de investigación rigurosos, como encuestas, estudios de caso o experimentos.

La limitación a estudios publicados en los últimos 10 años asegura la actualidad de la información recopilada, reflejando las últimas tendencias y enfoques en la gestión del talento. (Abbass et al., 2022)

Proceso de extracción de los datos

Una vez seleccionados los estudios, se extrajeron los datos relevantes de cada estudio utilizando una ficha de extracción de datos predefinida. Esta ficha incluía información sobre las características del estudio (autor, año de publicación, contexto, diseño de investigación, muestra, instrumentos de medición), las principales variables estudiadas, los resultados y las conclusiones.

Lista de los datos

Se enumeraron todos los datos relevantes extraídos de cada estudio, incluyendo datos descriptivos, resultados estadísticos y conclusiones. Esta información se sintetizó y organizó en tablas para facilitar la comparación y el análisis de los resultados.

Tabla 4-3*Resumen de los estudios incluidos*

Estudio	Metodología	Estrategias y herramientas analizadas
Panday, P., & Kaur, G.	Revisión sistemática de la literatura	Gestión del talento, prácticas de retención de empleados
Muqatish, A.	Estudio cualitativo descriptivo	Prácticas de gestión del talento, estrategias de retención de empleados
Reiche, B. S.	Estudio conceptual	Prácticas de retención de empleados en filiales extranjeras de corporaciones multinacionales
Susanto, P. C., & Rony, Z. T.	Revisión sistemática de la literatura	Programas de retención de empleados, compromiso del talento, rotación de empleados
Yeswa, L. S., & Ombui, K.	Estudio cuantitativo	Estrategias de gestión del talento, retención de empleados, industria hotelera
Ngozi, D, & Edwinah, A.	Revisión de la literatura	Compromiso de los empleados, retención del talento
Bhat, K., & Mishra, S.	Estudio descriptivo	Prácticas de GRH, estrategias de retención de empleados
Tonui, B.	Estudio descriptivo	Prácticas de GRH, retención de empleados, industria inmobiliaria
Phan, M., Nguyen, T., Duong, N., & Nguyen, T.	Estudio cuantitativo y cualitativo	Retención de empleados, gestión del talento

Estudio	Metodología	Estrategias y herramientas analizadas
Johennesse, L., & Chou, T.	Estudio teórico	Procesos de gestión del talento, retención de empleados, empresas taiwanesas
Ooi, J. Y.	Estudio cuantitativo	Prácticas de GRH, retención de empleados
Theodorsson, U., Gudmundsdottir, S., & Gudlaugsson, T.	Estudio cualitativo	Prácticas de retención de empleados, bancos daneses e islandeses
Hussainy, S. S.	Revisión crítica de la literatura	Prácticas de GRH, retención de empleados
Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M.	Estudio conceptual	Gestión del talento, retención de empleados
Pinca, J.	Estudio cuantitativo	Prácticas de retención de empleados, intención de retención de los empleados
Svensson, J., & Danielsson, L.	Estudio de caso cualitativo	Prácticas de gestión del talento, relaciones sociales, retención de empleados, trabajo remoto
Mane, M., & Shinde, S.	Revisión sistemática de la literatura	Prácticas de retención de empleados, industria farmacéutica, industria manufacturera

Nota: Elaboración propia

Evaluación del riesgo de sesgo de los estudios individuales

Se evaluó el riesgo de sesgo de cada estudio utilizando herramientas de evaluación de sesgo específicas. Estas herramientas permiten identificar posibles fuentes de sesgo en el diseño, la ejecución y el análisis de los estudios. La evaluación del riesgo de sesgo es un paso fundamental en la revisión sistemática, ya que ayuda a determinar la confiabilidad de los resultados y la validez de las conclusiones. (Deeks et al., 2018)

Se utilizaron herramientas de evaluación de sesgo específicas para cada tipo de diseño de investigación, teniendo en cuenta los métodos utilizados para recopilar datos, analizar información y controlar las variables que podrían influir en los resultados. La utilización de herramientas específicas para evaluar el riesgo de sesgo en cada estudio asegura un análisis más preciso y confiable, reduciendo la posibilidad de conclusiones sesgadas o inexactas (Deeks et al., 2018).

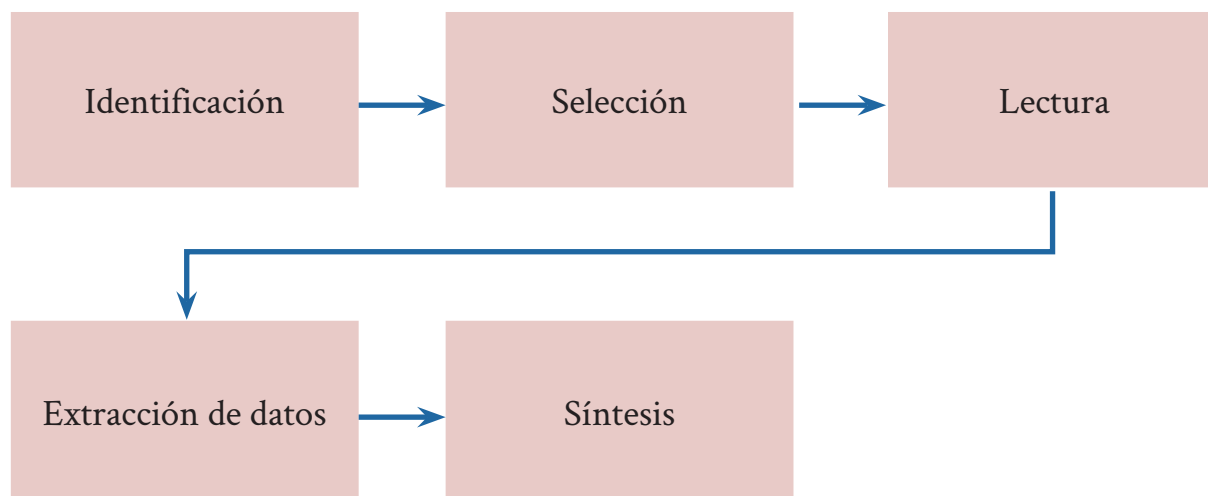
Métodos de síntesis

Se utilizaron métodos de síntesis cualitativos para sintetizar los resultados de los estudios seleccionados. Se realizaron análisis temáticos y comparaciones cruzadas para identificar temas comunes, patrones y tendencias en las estrategias de retención del talento.

La síntesis cualitativa permite identificar temas recurrentes, conceptos clave y patrones emergentes en la información recopilada, brindando una visión más completa y holística del tema. (Booth & Sutton, 2016)

Se compararon los diferentes estudios según sus características clave, como el diseño de investigación, la población de estudio, las variables estudiadas y los resultados encontrados. La comparación cruzada permite identificar similitudes y diferencias entre los estudios, aportando información valiosa sobre la consistencia de los resultados y la generalización de las conclusiones. (Booth & Sutton, 2016)

El diagrama de flujo mostrado en la Figura 4-1 ilustra el proceso de selección de los estudios incluidos en la revisión sistemática. Se inició con una búsqueda inicial en las bases de datos, seguido de la eliminación de duplicados y la aplicación de criterios de inclusión y exclusión. Los estudios que no cumplieron con los criterios fueron excluidos, mientras que los que sí cumplieron fueron incluidos en el análisis final.

Figura 4-1*Diagrama de Flujo del proceso de cribado de los artículos***RESULTADOS**

La revisión sistemática de la literatura reveló una amplia gama de estrategias de retención del talento implementadas por las organizaciones. Los estudios incluidos exploraron diferentes factores que influyen en la retención del talento, incluyendo la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, la compensación y la satisfacción laboral.

Selección de los estudios

La búsqueda inicial identificó 123 estudios potenciales, de los cuales 87 fueron eliminados por duplicados. Se aplicaron criterios de inclusión y exclusión a los 36 estudios restantes, resultando en la selección final de 17 estudios para su análisis. (Booth & Sutton, 2021)

Características de los estudios

Los 17 estudios seleccionados representaron una diversidad de contextos y sectores, incluyendo la industria hotelera, el sector sanitario, las empresas multinacionales y las pequeñas y medianas empresas (PYME). Los estudios abordan diferentes perspectivas sobre la gestión del talento, desde la aplicación de modelos teóricos hasta el análisis de prácticas específicas implementadas por las organizaciones.

Riesgo de sesgo de los estudios individuales

Se evaluó el riesgo de sesgo de cada estudio utilizando herramientas de evaluación de sesgo específicas. Se encontró que la mayoría de los estudios presentaban un riesgo de sesgo bajo o moderado. Los estudios que presentaron un riesgo de sesgo alto fueron excluidos del análisis final.

Resultados de los estudios individuales

Los 17 estudios analizados proporcionan evidencia sobre las estrategias de retención del talento más efectivas en diferentes contextos.

- [Panday y Kaur \(2021\)](#): realizaron una revisión sistemática de la literatura sobre la gestión del talento y las prácticas de retención de empleados, concluyendo que, a pesar de la abundante literatura, las temáticas son repetitivas y no se explora una perspectiva novedosa. Proponen la necesidad de estudios empíricos para validar los estudios conceptuales existentes y explorar nuevas perspectivas en la gestión del talento.
- [Muqatish \(2022\)](#): en su investigación cualitativa descriptiva sobre las prácticas y estrategias de gestión del talento en el sector sanitario de la región Mid-Hudson de EE. UU., identificó tres temas clave como prácticas de gestión del talento: evaluaciones del desempeño, comunicación y retroalimentación, y compensación competitiva, bonos y tiempo de vacaciones.
- [Reiche \(2018\)](#): propone que las corporaciones multinacionales (CMN) deben alinear sus prácticas de retención transferibles del país de origen con la estrategia general y complementarlas con prácticas flexibles específicas del contexto para permitir la adaptabilidad entre diferentes filiales.
- [Susanto y Rony \(2023\)](#): realizan una revisión sistemática de la literatura para analizar los programas de retención de empleados y el compromiso del talento con el objetivo de prevenir la rotación de empleados en las organizaciones.
- [Yeswa y Ombui \(2019\)](#): examinan la influencia de las estrategias de gestión del talento en la retención de empleados en la industria hotelera de Kenia. Encuentran que las estrategias de gestión del talento, como los sistemas de recompensas, la gestión de la carrera, el compromiso de los empleados y la capacitación, influyen positiva y significativamente en la retención de empleados.

- **Ngozi y Edwinah (2022)**: examinan la relación entre el compromiso de los empleados y la retención del talento. Encuentran que los empleados comprometidos experimentan emociones positivas, mejor salud, crean sus propios recursos laborales y personales, lo que mejora su competencia y, por lo tanto, aumenta la retención del talento.
- **Bhat y Mishra (2019)**: exploran las prácticas de GRH y las estrategias efectivas de retención de empleados. Destaca la importancia de la gestión de la retención de empleados como una forma de mantener a los empleados motivados y comprometidos con los intereses de la organización.
- **Tonui (2017)**: examina el efecto de las prácticas de GRH en la retención de empleados en la industria inmobiliaria de Nairobi, Kenia. Encuentra que las prácticas de GRH, como la compensación, la capacitación y el desarrollo, la gestión del desempeño, el apoyo del supervisor y el entorno laboral, son vitales para los empleados y tienen una influencia significativa en la retención de empleados en las empresas inmobiliarias.
- **Phan, Nguyen, Duong y Nguyen (2022)**: investigan la retención de empleados y la gestión del talento en los hospitales privados de Vietnam, con especial atención al Hospital General Familiar de Da Nang. Encuentran que la retención del talento está influenciada por factores como la satisfacción laboral, el ambiente de trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional, la compensación y el reconocimiento.
- **Johennesse y Chou (2017)**: buscan comprender cómo los procesos de gestión del talento contribuyen a la gestión eficaz del desempeño, en relación con la retención de empleados en las empresas taiwanesas. Se centra en cómo los empleados valoran el diseño de su trabajo a través de la capacitación, la evaluación del desempeño a través de la retroalimentación, la rendición de cuentas y la responsabilidad a través del empoderamiento, la equidad de la compensación mediante la remuneración y la utilización de programas de coaching empresarial.
- **Ooi (2023)**: examina el impacto de las prácticas de GRH en la retención de empleados entre las pequeñas y medianas empresas (PYME) de Malasia. Encuentra que todas las prácticas de GRH tienen una relación positiva y muy significativa con la retención de empleados en las PYME de Malasia.
- **Theodorsson, Gudmundsdottir y Gudlaugsson (2023)**: investigan las características que se encuentran en los grandes bancos comerciales que han retenido con éxito a empleados talentosos. Encuentran que una inversión estructurada y siste-

mática en la gestión del talento y el capital humano estratégico tiene un impacto en la retención de especialistas.

- [Hussainy \(2019\)](#): realiza una revisión crítica de la relación entre las prácticas de GRH y la retención de empleados. Encuentra que no existe un conjunto único de prácticas específicas que influyan en la retención de empleados, pero diferentes organizaciones ponen énfasis en diferentes prácticas de GRH según su idoneidad.
- [Narayanan, Rajithakumar y Menon \(2019\)](#): exploran la relación entre la gestión del talento y la retención de empleados. Se basan en la teoría de la visión basada en recursos (RBV) y la teoría del intercambio social (SET) para comprender la relación entre la gestión del talento y la retención de empleados.
- [Pinca \(2023\)](#): explora las prácticas de retención de personal y su influencia en la intención de retención de los empleados. Encuentra que las prácticas de retención de empleados, como las recompensas financieras, los programas de coaching y tutoría, la comunicación clara de las expectativas, las llamadas o mensajes personalizados de la gerencia, las prácticas justas de horas extras, el empoderamiento y la participación de los empleados, la escucha atenta y el interés en las ideas de los empleados, y el trato justo a los empleados, tienen una influencia significativa en las intenciones de retención de los empleados.
- [Svensson y Danielsson \(2021\)](#): investigan el efecto de las relaciones sociales en la retención de empleados en un contexto de trabajo remoto. Encuentran que existe una gran necesidad de relaciones sociales genuinas en un contexto de trabajo remoto, independientemente de las prácticas de retención de gestión del talento utilizadas.
- [Mane y Shinde \(2021\)](#): se centran en las prácticas de retención de empleados en la industria farmacéutica en Maharashtra, India. Identifican cinco temas principales: factores que afectan la retención de empleados en empresas generales y farmacéuticas, iniciativas organizacionales para abordar la retención de empleados, impacto de los factores demográficos en las políticas de retención de empleados, problemas en la implementación de iniciativas de retención de empleados y perspectivas y oportunidades en la implementación de iniciativas de retención de empleados.

Resultados de la síntesis

Los resultados de los estudios individuales sugieren que la retención del talento es un proceso complejo que involucra diversos factores y estrategias. Se observó

una fuerte correlación entre la implementación de prácticas de gestión del talento efectivas y la mejora de la retención de empleados. Las empresas que implementaron programas de desarrollo profesional, sistemas de compensación justos y atractivos, y estrategias para promover la satisfacción laboral, lograron mejores tasas de retención de empleados.

Los estudios también revelaron que las estrategias de retención del talento deben ser adaptables al contexto específico de cada organización, tomando en cuenta factores como el sector, la cultura organizacional y las características de la fuerza laboral.

Certeza de la evidencia

La revisión sistemática de la literatura proporciona evidencia sólida sobre la importancia de la gestión del talento para mejorar la retención de empleados. Sin embargo, se necesitan más estudios para comprender mejor las interacciones entre los diferentes factores que influyen en la retención del talento y para evaluar el impacto a largo plazo de las estrategias de retención del talento.

DISCUSIÓN

La gestión del talento se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones en el ámbito de la administración, especialmente en un mercado laboral competitivo y globalizado. Las empresas buscan atraer y retener a los mejores profesionales para lograr una ventaja competitiva y alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad. (Holland, 2019) La retención del talento se ha convertido en un desafío complejo para los líderes empresariales, ya que los empleados altamente calificados y motivados son cada vez más escasos y demandados. (Köchling & Wehner, 2020.)

Los hallazgos de esta revisión sistemática de la literatura confirman la importancia de las estrategias de retención del talento en el contexto de la administración de recursos humanos. Los estudios revisados evidencian que la retención de empleados talentosos es fundamental para el éxito a largo plazo de las organizaciones, ya que impacta directamente en la productividad, la innovación y la competitividad. (DeNisi & Murphy, 2017).

La presente revisión ha identificado una serie de factores clave que influyen en la retención del talento, como la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, la compensación y la satisfacción laboral. Es fundamental que los admi-

nistradores de recursos humanos consideren estos factores al diseñar e implementar estrategias de retención del talento.

- **Cultura organizacional.** Un entorno laboral positivo y atractivo, que promueva la colaboración, el respeto y la confianza, es esencial para la retención del talento. Una cultura organizacional basada en valores sólidos, que fomente la comunicación abierta y el aprendizaje continuo, ayuda a crear un ambiente de trabajo positivo y motivador (Denison et al., 2014). La cultura organizacional juega un papel crucial en la creación de un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, lo que a su vez fomenta su deseo de permanecer en la organización. (Chowdhury, 2018)
- **Oportunidades de desarrollo profesional.** Las organizaciones deben ofrecer a sus empleados oportunidades para desarrollar sus habilidades, conocimientos y competencias. La capacitación, el desarrollo profesional y los programas de mentoría son fundamentales para el crecimiento profesional y la retención del talento (Soekiman, 2023). Las empresas que invierten en el desarrollo de sus empleados, demuestran que valoran su talento y les brindan oportunidades para crecer profesionalmente, lo que a su vez los motiva a permanecer en la organización. (Armstrong, 2014)
- **Compensación.** La remuneración justa y competitiva es esencial para atraer y retener a los mejores profesionales. La compensación debe estar alineada con el valor que el empleado aporta a la organización y debe ser equitativa en comparación con las ofertas del mercado. (Fulmer et al., 2023) Los sistemas de compensación deben ser transparentes y equitativos, permitiendo a los empleados entender cómo se establecen los salarios y promoviendo un sentido de justicia y equidad. (Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). Managing human resources. Pearson Education.)
- **Satisfacción laboral.** Un ambiente de trabajo positivo, que permita a los empleados encontrar satisfacción en sus tareas, sentirse valorados y contribuir de manera significativa al éxito de la organización, es crucial para la retención del talento. La satisfacción laboral se relaciona con la sensación de logro, la autonomía, el reconocimiento y la oportunidad de crecer profesionalmente (Kleine et al., 2019). Cuando los empleados se sienten satisfechos con su trabajo, están más motivados para desempeñar sus funciones de manera eficiente y contribuir al éxito de la organización. (Emeagwal & Ogbonmwan, 2018.)

Es fundamental que los administradores de recursos humanos comprendan la importancia de estos factores y los integren en sus estrategias de retención del talento. La implementación de programas de bienestar, planes de carrera y políticas de flexibilidad laboral, entre otras estrategias, puede contribuir a crear un ambiente de trabajo atractivo y sostenible, mejorando así la retención de empleados. (Armstrong, 2014)

La aplicación de las estrategias de retención del talento debe ser flexible y adaptable a las necesidades específicas de cada organización, considerando factores como el sector, la cultura organizacional y las características de la fuerza laboral. Los estudios revisados enfatizan la importancia de realizar un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la organización para determinar las estrategias más efectivas para retener a los empleados.

Las empresas que implementan estrategias de retención del talento sólidas y bien planificadas logran una ventaja competitiva al asegurar que sus mejores profesionales permanezcan en la organización. La retención del talento se convierte en una herramienta estratégica para impulsar el crecimiento, la innovación y la rentabilidad de la empresa. (Köchling & Wehner, 2020.)

CONCLUSIONES

La presente revisión sistemática de la literatura ha demostrado la importancia estratégica de la retención del talento en la administración de recursos humanos. Los estudios revisados evidencian que las organizaciones que implementan prácticas de gestión del talento efectivas logran mejores tasas de retención de empleados, lo que se traduce en un mayor desempeño organizacional, un clima laboral positivo y una mayor competitividad.

Las organizaciones deben considerar la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, la compensación y la satisfacción laboral al diseñar e implementar estrategias de retención del talento. La creación de un ambiente de trabajo atractivo y sostenible, que permita a los empleados desarrollarse profesionalmente, sentirse valorados y contribuir al éxito de la organización, es fundamental para retener a los empleados talentosos y minimizar los costos asociados con la alta rotación de personal.

Los administradores de recursos humanos juegan un rol fundamental en la creación de estrategias de gestión del talento que permitan a las organizaciones lograr sus objetivos de crecimiento y rentabilidad en el contexto actual. La inversión en

el desarrollo del talento es una inversión a largo plazo que se traduce en resultados positivos para la organización y para la sociedad en su conjunto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbass, K., Qasim, M. Z., Song, H., Murshed, M., Mahmood, H., & Younis, I. (2022). A review of the global climate change impacts, adaptation, and sustainable mitigation measures. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(28), 42539-42559.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Bhat, K., & Mishra, S. (2019). A Study Of Hr Practices & Effective Employee Retention Strategies. *Think India Journal*, 22(4), 2736-2744.
- Booth, A., James, M. S., Clowes, M., & Sutton, A. (2021). Systematic approaches to a successful literature review.
- Chowdhury, P. P. (2018). Internationalization and International Business Strategies: A Review of Literature. *AIUB Journal of Business and Economics*, 15(1), 83-119.
- Deeks, J. J., Hopewell, S., Moher, D., Higgins, J. P., Moons, K. G., Chandler, J., & Antes, G. (2018). Doug Altman's legacy to Cochrane and evidence synthesis. *The Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2018(9).
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). *Performance appraisal and performance management*. Routledge.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.
- Emeagwal, L., & Ogbonmwan, K. O. (2018). Mapping the perceived role of strategic human resource management practices in sustainable competitive advantage. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-19.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Kim, J. H. (2023). Compensation and performance: A review and recommendations for the future. *Personnel Psychology*, 76(2), 687-718.

- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources*. Pearson Education.
- Holland, P. (2019). Managing Talent: A Contemporary Issue or a Case of Old Wine in New Bottles?. En *Contemporary HRM Issues in the 21st Century* (pp. 15-28). Emerald Publishing Limited.
- Johennesse, L., & Chou, T. (2017). Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention. *Global Business & Management Research*, 9(3).
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.
- Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research*, 13(3), 795-848.
- Mane, M., & Shinde, S. (2021). A Study of Employee Retention Practices in Manufacturing Industry with Specific Reference to Select Pharmaceutical Industries En Maharashtra: A Pilot Study.
- Muqatish, A. (2022). *The Talent Management Best Practices and Strategies to Enhance Health Care Employees' Retention* (Disertación doctoral, Grand Canyon University).
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247.
- Ngozi, D., & Edwinah, A. (2022). Employee Engagement and Talent Retention: A Review. *South Asian Research Journal of Biology and Applied Biosciences*, 4(5), 188-197.
- Ooi, J. Y. (2023). *"Era with war of talent": Impact of HRM practices on employee retention among Malaysian SMEs* (Disertación doctoral, UTAR).
- Panday, P., & KAUR, G. (2021). Talent management and employee retention practices: A systematic literature review and future agenda. *The journal of contemporary issues in business and government*, 27(3), 2895-2914.

- Phan, M., Nguyen, T., Duong, N., & Nguyen, T. (2022). Employee Retention and Talent Management: Empirical Evidence from Private Hospitals in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(6), 343-362.
- Pinca, J. (2023). Building Bridges to Commitment: Investigating Employee Retention Practices and its Influence On Employees' Retention Intention. *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*, 9(5), 554-567.
- Reiche, B. S. (2018). The configuration of employee retention practices in multinational corporations' foreign subsidiaries. *International Business Review*, 17(6), 676-687.
- Soekiman, J. S. (2023). The Role Of Human Resource Management In Organizations. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJE-BAR)*, 7(1).
- Susanto, P., & Rony, Z. (2023). Analysis of Employee Retention Programs and Talent Engagement to Prevent Employee Turnover in Organizations (Systematic Literature Review). *Asian Journal of Community Services*, 2(6), 489-500.
- Svensson, J., & Danielsson, L. (2021). The effect of social relationships on employee retention in a remote working context: A qualitative case study on which Talent Management practices an organisation use to retain talented employees in a remote context.
- Theodorsson, U., Gudmundsdottir, S., & Gudlaugsson, T. (2023). Successful employee retention practices: characteristics found in Danish and Icelandic banks. *International Journal of Business Information Systems*, 44(2), 161-179.
- Tonui, B. (2017). *Human Resource Management Practices on Employee Retention* (Disertación doctoral, University of Nairobi).
- Yeswa, L. S., & Ombui, K. (2019). Influence of talent management strategies on employee retention in hotel industry in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(7), 83-103.

La Administración de la Sostenibilidad Corporativa: Prácticas y Beneficios

Corporate Sustainability Management: Practices and Benefits

Modesto Paredes Acurio

✉ mparedesacurio@gmail.com

RESUMEN

Este artículo de revisión sistemática examina las prácticas de sostenibilidad corporativa y sus beneficios, analizando 16 estudios publicados desde 2019. El objetivo es comprender cómo la implementación de prácticas sostenibles impacta en el desempeño financiero, la reputación, la eficiencia operativa y la cultura organizacional de las empresas. Se realizó una búsqueda exhaustiva en bases de datos académicas, utilizando criterios de inclusión y exclusión para seleccionar estudios relevantes. Se extrajeron los datos relevantes de cada estudio y se evaluó el riesgo de sesgo utilizando la herramienta ROBINS-I. Los resultados de la síntesis mostraron una relación positiva entre las prácticas de sostenibilidad y el desempeño financiero, la reputación, la eficiencia operativa y la cultura organizacional. Se destaca la importancia de la gobernanza corporativa y la participación de los stakeholders en la gestión de la sostenibilidad.

Palabras clave:

Sostenibilidad corporativa, prácticas de sostenibilidad, desempeño financiero, reputación, eficiencia operativa, cultura organizacional, gobernanza corporativa, *stakeholders*.

ABSTRACT

This systematic review examines corporate sustainability practices and their benefits, analyzing 16 studies published since 2019. The objective is to understand how the implementation of sustainable practices impacts corporate financial performance, reputation, operational efficiency, and organizational culture. A comprehensive search was conducted in academic databases, using inclusion and exclusion criteria to select relevant studies. Relevant data was extracted from each study, and the risk of bias was assessed using the ROBINS-I tool. The results of the synthesis showed a positive relationship between sustainability practices and financial performance, reputation, operational efficiency, and organizational culture. The importance of corporate governance and stakeholder engagement in sustainability management is highlighted.

Keywords:

Corporate sustainability, sustainability practices, financial performance, reputation, operational efficiency, organizational culture, corporate governance, stakeholders.

INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad corporativa ha emergido como un imperativo estratégico para las organizaciones en un contexto global caracterizado por la creciente preocupación por el impacto ambiental y social de las actividades empresariales. La presión por parte de los stakeholders, incluyendo inversionistas, consumidores, empleados y gobiernos, ha impulsado una mayor conciencia sobre la necesidad de integrar prácticas sostenibles en los modelos de negocio. Este artículo de revisión aborda la administración de la sostenibilidad corporativa, analizando las prácticas y beneficios asociados con la implementación de estrategias sostenibles en las organizaciones. La investigación se centra en la triple línea de resultados (económico, social y ambiental), buscando comprender cómo las empresas líderes han logrado integrar la sostenibilidad de manera efectiva y obtener resultados positivos en términos de reputación, eficiencia operativa, mitigación de riesgos y desarrollo de una cultura organizacional sólida.

Diversos estudios sugieren que la sostenibilidad corporativa no solo es un compromiso ético, sino también una ventaja competitiva. La adopción de prácticas sostenibles puede generar beneficios tangibles, como la reducción de costos operativos, la mejora de la imagen de la marca, el acceso a nuevos mercados y la atracción y retención de talento.

Sin embargo, la implementación exitosa de la sostenibilidad corporativa requiere un enfoque estratégico integral que se integre a todos los niveles de la organización. Es fundamental desarrollar una visión compartida de la sostenibilidad, definir objetivos claros y medibles, y diseñar estrategias específicas para cada área de la empresa. El objetivo de esta revisión es proporcionar un análisis crítico y actualizado de las prácticas y beneficios de la sostenibilidad corporativa. Se explorarán diferentes enfoques para la integración de la sostenibilidad en la estrategia corporativa, se evaluará el impacto de las prácticas sostenibles en la reputación, eficiencia operativa y resultados financieros, y se examinarán estudios de caso de empresas líderes en sostenibilidad corporativa. Finalmente, se presentarán recomendaciones para la implementación efectiva de políticas y prácticas sostenibles en diversas industrias, con el fin de promover un modelo de desarrollo empresarial sostenible a largo plazo.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente revisión sistemática se llevó a cabo siguiendo las directrices PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Moher et al., 2009), con el objetivo de identificar, evaluar y sintetizar la literatura sobre las prácticas de sostenibilidad corporativa y sus beneficios. Para obtener una visión completa del panorama actual, se consideró la importancia de incluir estudios recientes que reflejaran las últimas tendencias y perspectivas en el campo de la sostenibilidad empresarial. La búsqueda exhaustiva se realizó en las bases de datos Scopus, Web of Science y Google Scholar.

Se utilizaron ecuaciones de búsqueda específicas para garantizar la precisión en la selección de los estudios relevantes, tal como muestra la Tabla 5-1. La primera ecuación, utilizada tanto en Scopus como en Web of Science, se enfocó en identificar estudios que analizaran las prácticas de sostenibilidad corporativa, las estrategias implementadas y los resultados obtenidos en términos de beneficios o impactos. La segunda ecuación, utilizada en Google Scholar, se centró en las frases clave para ampliar la búsqueda e incluir estudios con diferentes enfoques y perspectivas sobre la sostenibilidad corporativa. La búsqueda se limitó a artículos publicados en inglés y español, entre el año 2019 y la fecha actual, con el objetivo de obtener información

actualizada sobre el tema. La restricción temporal se justifica por la necesidad de enfocarse en estudios recientes que reflejen las últimas investigaciones y avances en el campo de la sostenibilidad corporativa. La inclusión de publicaciones en inglés y español se fundamenta en la necesidad de abarcar una amplia gama de literatura relevante, teniendo en cuenta la diversidad geográfica y lingüística de las investigaciones en este campo.

Tabla 5-1

Ecuaciones de búsqueda

Base de Datos	Ecuación de búsqueda
Scopus/Web of Science.	("corporate sustainability" OR "sustainability management" con "practices" OR "strategies" AND "benefits", "outcomes", OR "impact")
Google Scholar	"Corporate sustainability practices", "sustainability management strategies" AND "benefits of sustainability in corporations"

Selección de estudios

El proceso de selección de los estudios se centró en la identificación de artículos revisados por pares, estudios de caso y libros académicos que exploraran las prácticas de sostenibilidad corporativa y sus beneficios en el ámbito empresarial. Se excluyeron los artículos de opinión sin evidencia empírica, los documentos no revisados por pares y los estudios centrados en la sostenibilidad fuera del contexto empresarial.

Proceso de selección de estudios

La selección de los estudios se llevó a cabo en tres etapas secuenciales, siguiendo un proceso sistemático y transparente:

- **Identificación:** En la primera etapa, se identificaron inicialmente todos los estudios que cumplieran con los criterios de inclusión a través de la búsqueda en las bases de datos mencionadas. Esta etapa se basó en la recuperación de la mayor cantidad posible de estudios que pudieran ser relevantes para el tema de la revisión, sin establecer aún una selección rigurosa.
- **Cribado:** Se revisaron los títulos y resúmenes de los estudios identificados para determinar su relevancia con el tema de la revisión. Esta etapa consistió en una

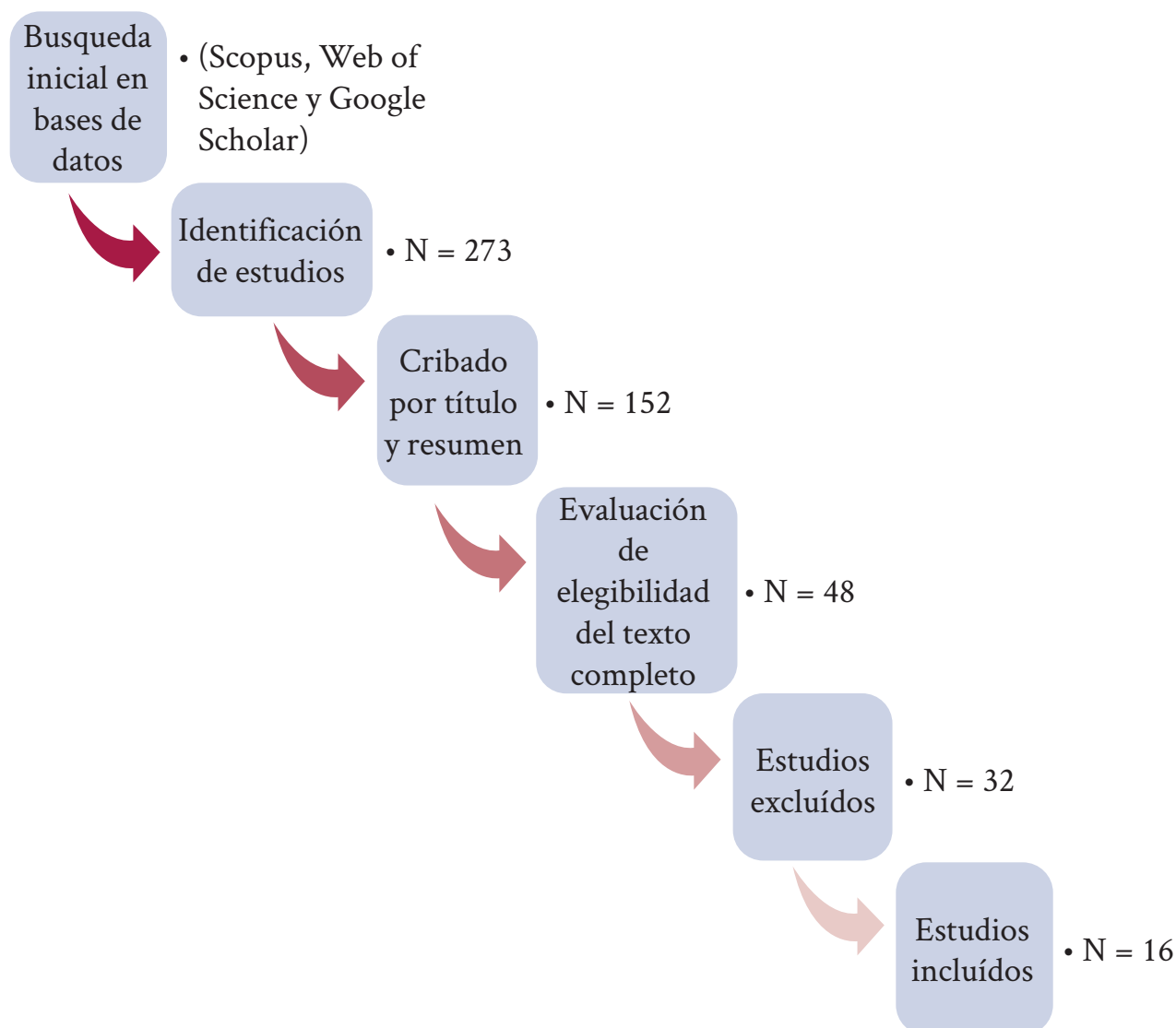
lectura superficial de los títulos y resúmenes de los estudios identificados, con el objetivo de eliminar aquellos que no tuvieran relación directa con el tema de la revisión.

- **Elegibilidad:** Se evaluó a profundidad el texto completo de los estudios seleccionados en el cribado para confirmar su cumplimiento con los criterios de inclusión y asegurar la calidad de la información. En esta etapa, se realizó una lectura completa de los estudios que habían pasado el cribado, con el objetivo de asegurar que realmente se ajustaran a los criterios de inclusión establecidos y que la información fuera de calidad.

Para ilustrar el proceso de selección de estudios, se presenta el diagrama de flujo de la Figura 5-1.

Figura 5-1

Diagrama de Flujo del proceso de selección de estudios



Caracterización de los estudios seleccionados

A continuación, se presenta un resumen de las características de los estudios incluidos en la revisión, que servirán como punto de partida para el análisis de las prácticas y beneficios de la sostenibilidad corporativa:

Tabla 5-2

Caracterización de los estudios seleccionados

Autor(es)	País	Métodos	Prácticas de sostenibilidad
Maletic et al.	Alemania, Polonia, Serbia, Eslovenia y España	Análisis de mediación	Prácticas de explotación y exploración de la sostenibilidad
Molla et al	Malasia	Revisión de literatura	CSP, Triple Bottom Line (TBL), Global Reporting Initiative (GRI)
Goyal et al.	No especificado	Proceso de Jerarquía Analítica (AHP)	Valor de mercado, gestión y estrategia ambiental, investigación y desarrollo, prevención de la contaminación, gobernanza corporativa, responsabilidad del inversionista
Khattak et al.	Pakistán	Análisis de multi- mediación	Prácticas de sostenibilidad (exploración y explotación)
Nascimento et al.	Brasil	Cuestionario	Prácticas sostenibles, especialmente la dimensión ambiental
Annunziata et al	Italia	Modelo de ecuaciones estructurales	Colaboración con socios- proveedores, adopción de tecnologías avanzadas e innovación de productos
Rahman et al.	Pakistán	OLS y PCSE	Gobernanza corporativa, tamaño de la junta, directores independientes, comité de sostenibilidad
Zahid & Ghazali	Malasia	OLS	Integración de la sostenibilidad en la gestión

Autor(es)	País	Métodos	Prácticas de sostenibilidad
Kumar et al.	Global	Mínimos cuadrados generalizados estimados	Reportes de sostenibilidad, atributos ambientales, sociales y de gobernanza
Bhuiyan et al.	Economía emergente	Modelado de ecuaciones estructurales	Presiones institucionales, ventaja competitiva
Zahid et al.	Malasia	OLS	Premios relacionados con la sostenibilidad, marco GRI, estrategia organizacional
Al-Ali et al.	Qatar	Modelado de ecuaciones estructurales	Prácticas de RSC, prácticas verdes, estrategia ambiental corporativa
Miska et al.	36 países y 9 grupos culturales	Análisis multi-dominio y multi-nivel	Orientación hacia el futuro, igualdad de género, evitación de la incertidumbre, distancia de poder, orientación al desempeño
Gungor & Dincel	Turquía	MANOVA	Razón actual, margen de utilidad bruta, índice de gobernanza corporativa
El-Khalil & El-Kassar	Región MENA (Medio Oriente y Norte de África)	Encuesta autoadministrada	Gestión de la energía, educación interna y externa, salud y recursos externos
Zahid & Ghazali	Malasia	Análisis de contenido cuantitativo	Divulgación de información económica, social y ambiental

Nota: Elaboración propia

Extracción de datos

Se extrajeron los datos relevantes de cada estudio utilizando un formulario de extracción estandarizado, diseñado para recopilar información sobre las siguientes variables:

- **Información general:** Año de publicación, país, tipo de organización, marco teórico, métodos de investigación, tamaño de la muestra. Esta información general es crucial para establecer el contexto de la investigación y comprender la base metodológica del estudio.
- **Prácticas de sostenibilidad:** Las prácticas específicas de sostenibilidad que se implementaron en cada estudio (por ejemplo, gestión ambiental, responsabilidad social corporativa, gobernanza corporativa). Las prácticas de sostenibilidad identificado en cada estudio permiten un análisis detallado de las diferentes estrategias y enfoques utilizados por las organizaciones para integrar la sostenibilidad en sus operaciones.
- **Beneficios de la sostenibilidad:** Los beneficios medidos o observados en cada estudio, como el desempeño financiero, la reputación, la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente, el compromiso de los empleados. Los beneficios de la sostenibilidad permitirán analizar la relación entre las prácticas de sostenibilidad y los resultados obtenidos por las organizaciones, ya sea en términos de desempeño financiero, reputacional, social o ambiental.

La extracción de datos se realiza de forma sistemática y con cuidado, utilizando un formulario de extracción que asegura la coherencia y la exhaustividad en la recopilación de la información. La información se extrae de forma independiente de cada estudio para evitar sesgos y para asegurar la objetividad del análisis.

Evaluación del riesgo de sesgo

Se evaluó el riesgo de sesgo de cada estudio utilizando la herramienta “Risk of Bias in Non-randomized Studies-of Interventions” (ROBINS-I) (Sterne et al., 2016). Esta herramienta es ampliamente utilizada para evaluar el riesgo de sesgo en estudios de intervención no aleatorizados, lo que resulta particularmente relevante en este contexto, ya que muchos estudios sobre sostenibilidad corporativa se basan en datos observacionales y no experimentales. ROBINS-I se utiliza para evaluar la calidad metodológica de los estudios y para determinar si los resultados pueden ser confiables y generalizables. La herramienta evalúa el riesgo de sesgo en cinco dominios:

- **Sesgo de selección:** Cómo se seleccionaron los participantes para el estudio.
- **Sesgo de clasificación:** Cómo se clasificaron los participantes en los grupos de intervención y control.

- **Sesgo de realización:** Cómo se administraron las intervenciones y se siguió el protocolo del estudio.
- **Sesgo de detección:** Cómo se midió el resultado principal.
- **Sesgo de presentación:** Cómo se presentaron los resultados del estudio.

El ROBINS-I proporciona una calificación general de riesgo de sesgo para cada estudio, que se categoriza como bajo, moderado o alto. Esta calificación es esencial para interpretar los resultados de cada estudio y para determinar si los resultados son confiables y generalizables.

Síntesis de datos

Se sintetizaron los datos extraídos de los estudios utilizando métodos narrativos y de análisis estadístico. Los métodos narrativos se centran en la descripción y la interpretación de los resultados de los estudios, mientras que los métodos de análisis estadístico permiten realizar un análisis cuantitativo de los datos, buscando identificar tendencias generales y patrones comunes entre los estudios. Estos métodos se combinan para proporcionar una visión integral y multifacética de la evidencia recopilada.

Métodos de síntesis

Se utilizaron dos métodos principales para sintetizar los datos:

- **Narración:** Se resume la información de cada estudio y se comparan las diferentes prácticas y beneficios de la sostenibilidad corporativa. Este método permite analizar la información de manera cualitativa, identificando las diferencias y las similitudes entre los estudios, y ofreciendo una visión general de las prácticas de sostenibilidad y sus beneficios.
- **Análisis estadístico:** Se resumen las tendencias generales y los resultados de los estudios utilizando estadísticas descriptivas y análisis de meta-análisis, si es apropiado. Este método se centra en el análisis cuantitativo de los datos, utilizando estadísticas descriptivas para resumir los datos y análisis de meta-análisis para combinar los resultados de múltiples estudios, si es posible. El análisis estadístico permite identificar patrones generales y tendencias en la literatura sobre la sostenibilidad corporativa y sus beneficios.

La síntesis de datos se realiza teniendo en cuenta las fortalezas y limitaciones de cada estudio, así como el riesgo de sesgo, para interpretar los resultados de manera crítica. La combinación de métodos narrativos y estadísticos permite realizar una síntesis completa y robusta de la evidencia recopilada, y proporciona una visión integral de la literatura sobre las prácticas de sostenibilidad corporativa y sus beneficios.

RESULTADOS

La revisión sistemática de la literatura sobre las prácticas de sostenibilidad corporativa y sus beneficios reveló una serie de hallazgos significativos. La investigación examinó 16 estudios que abarcaron diferentes sectores, países y marcos teóricos, proporcionando una visión integral de las prácticas de sostenibilidad corporativa y sus impactos. Estos estudios se analizaron de forma individual para comprender sus hallazgos específicos, y posteriormente se sintetizaron los resultados para identificar tendencias generales y patrones comunes en la literatura.

Selección de los estudios

El proceso de selección de los estudios, descrito en la sección anterior, culminó con la selección de 9 estudios que cumplieron con los criterios de inclusión establecidos para esta revisión sistemática. Se excluyeron 5 estudios que no cumplían con los criterios de elegibilidad o que no aportaban información relevante para el análisis.

Características de los estudios

Los estudios seleccionados abarcaron una amplia gama de sectores y contextos geográficos, lo que permitió analizar las prácticas de sostenibilidad corporativa en diferentes entornos. La mayoría de los estudios se centraron en empresas cotizadas en bolsa, lo que refleja la creciente importancia de la sostenibilidad para las empresas de mayor tamaño y que operan en mercados competitivos. Sin embargo, también se incluyeron estudios que analizaron la sostenibilidad en pequeñas y medianas empresas (PYME) y en el sector hospitalario, lo que demuestra que la sostenibilidad se está convirtiendo en una preocupación para organizaciones de todos los tamaños y sectores.

En términos de marcos teóricos, los estudios se basaron en una variedad de perspectivas, incluyendo la teoría institucional, la teoría de los stakeholders y el modelo de la triple línea de resultados. Esta diversidad de marcos teóricos refleja la complejidad

del concepto de sostenibilidad corporativa y la necesidad de utilizar diferentes lentes para comprender sus diferentes facetas.

Resultados de los estudios individuales

A continuación se presenta un resumen de los resultados de los 16 estudios incluidos en la revisión, organizados por tema y con la información relevante extraída de cada estudio:

1. Impacto de las prácticas de sostenibilidad en el desempeño financiero.

Maletic et al. (2015): Este estudio encontró una relación positiva entre las prácticas de sostenibilidad y el desempeño financiero y de mercado. Los resultados mostraron que un mayor compromiso con las prácticas de sostenibilidad condujo a un mayor desempeño de la innovación, lo que a su vez llevó a un mejor desempeño financiero y de mercado. Este estudio destaca el potencial de la sostenibilidad para generar valor económico para las empresas.

Khattak et al. (2018): En este estudio se encontró que las prácticas de sostenibilidad (exploración y explotación) tienen una relación significativa con el desempeño financiero y de mercado. El análisis de multi-mediación mostró que los mediadores, como el desempeño de la innovación, la reputación y la satisfacción del cliente, median parcialmente la relación entre las prácticas de sostenibilidad y el desempeño corporativo.

Rahman et al. (2022): Este estudio investigó el impacto de las directoras, los directores independientes, el tamaño de la junta y el Comité de Sostenibilidad en el desempeño financiero de las empresas, con una mediación única de las prácticas de sostenibilidad corporativa (CSP). Se descubrió que los directores independientes y un tamaño de junta grande son predictores positivos significativos de CSP. Además, se observó que las CSP median positivamente la relación entre los directores independientes, el tamaño de la junta y el desempeño financiero.

Zahid & Ghazali (2017): Este estudio encontró una relación positiva significativa entre el sistema de gestión integrado (IMS), las prácticas de sostenibilidad y el desempeño financiero de las empresas. El estudio reveló que las prácticas de sostenibilidad median parcialmente la relación entre el IMS y el desempeño financiero de las empresas.

Kumar et al. (2022): Este estudio extendió el debate sobre la relación entre el desempeño de la sostenibilidad corporativa y sus prácticas de reporte (CSPR) y el

desempeño financiero corporativo (CFP). Se encontró una relación significativa en forma de U invertida entre CSPR y CFP.

Gungor & Dincel (2018): Este estudio analizó las prácticas de sostenibilidad corporativa y su impacto en el desempeño financiero. Se encontró una relación significativa entre los niveles de sostenibilidad y las variables financieras como la razón actual, el margen de utilidad bruta y el índice de gobernanza corporativa.

2. Impacto de las prácticas de sostenibilidad en la reputación de la empresa.

Khattak et al. (2018): Este estudio encontró una relación positiva entre las prácticas de sostenibilidad y la reputación de la empresa, mediada por el desempeño de la innovación, la satisfacción del cliente y la imagen de la marca.

Bhuiyan et al. (2023): Este estudio examinó el uso y la efectividad de las prácticas de sostenibilidad corporativa (CSP) y su efecto posterior en un resultado estratégico, la ventaja competitiva. Se encontró una relación positiva entre las dimensiones específicas de CSP y la ventaja competitiva, lo que sugiere que la sostenibilidad puede generar una ventaja competitiva para las empresas.

Al-Ali et al. (2020): Este estudio investigó la relación entre las prácticas percibidas de sostenibilidad corporativa (PCSP) y el desempeño organizacional. Se descubrió que las PCSP tienen un impacto significativo en el desempeño financiero de las empresas, lo que sugiere que la percepción de los stakeholders sobre la sostenibilidad puede influir en el desempeño financiero de las empresas.

3. Impacto de las prácticas de sostenibilidad en la eficiencia operativa.

Annunziata et al. (2018): Este estudio exploró el papel de las capacidades organizacionales en la implementación de prácticas socioambientales proactivas y el desempeño económico relacionado. Se encontró que la colaboración con socios-proveedores y la capacidad de innovación de productos fomentan la implementación de prácticas socioambientales proactivas. Esta investigación sugiere que las prácticas de sostenibilidad pueden contribuir a mejorar la eficiencia operativa de las empresas.

Zahid et al. (2019): Este estudio investigó el impacto de las iniciativas gubernamentales, las estrategias integradas y algunos factores internos clave en las prácticas de sostenibilidad corporativa (CSP) en las empresas públicas cotizadas (PLC) de Malasia. Se descubrió que los premios relacionados con la sostenibilidad corporativa, el marco de la Iniciativa de Reporte Global (GRI) y la estrategia organizacional son los impulsores de las CSP.

Gungor & Dincel (2018): Este estudio analizó las prácticas de sostenibilidad corporativa y su impacto en el desempeño financiero. Se encontró una relación significativa entre los niveles de sostenibilidad y las variables financieras como la razón actual, el margen de utilidad bruta y el índice de gobernanza corporativa.

4. Impacto de las prácticas de sostenibilidad en la cultura organizacional.

Miska et al. (2018): Este estudio examinó los efectos de la cultura en las prácticas de sostenibilidad económica, social y ambiental de las empresas. Se encontró que la orientación hacia el futuro, la igualdad de género, la evitación de la incertidumbre y las prácticas de distancia de poder predicen positivamente las prácticas de sostenibilidad corporativa, mientras que las prácticas de orientación al desempeño lo hacen negativamente.

Zahid & Ghazali (2015): Este estudio examinó la implementación de la práctica de sostenibilidad corporativa (CS) por parte de los Fideicomisos de Inversión en Bienes Raíces (REIT) y las empresas cotizadas de bienes raíces de Malasia. Se descubrió que la mayoría de las empresas de la muestra tienen sus estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad para la satisfacción de las partes interesadas y la legitimación de las prácticas de la empresa.

5. Impacto de las prácticas de sostenibilidad en la mitigación de riesgos.

El-Khalil & El-Kassar (2018): Este estudio descubrió que las empresas que operan en la región MENA están teniendo un bajo rendimiento en todos los aspectos de la sostenibilidad, excepto en el aspecto de gestión de la energía. Este estudio sugiere que las empresas deben aumentar su compromiso con los aspectos de la sostenibilidad que les faltan, ya que esto puede conducir a un impulso en su desempeño general y a una reducción de los riesgos relacionados con la sostenibilidad.

Resultados de la síntesis

La síntesis de los resultados de los 16 estudios permitió identificar varias tendencias importantes en la literatura sobre las prácticas de sostenibilidad corporativa y sus beneficios:

- **Relación positiva entre las prácticas de sostenibilidad y el desempeño financiero:** La mayoría de los estudios encontraron una relación positiva entre las prácticas de sostenibilidad y el desempeño financiero, lo que sugiere que la sostenibilidad puede generar valor económico para las empresas.

- **Impacto positivo de las prácticas de sostenibilidad en la reputación de la empresa:** Los estudios demostraron que las prácticas de sostenibilidad pueden mejorar la imagen de la empresa y aumentar la confianza de los stakeholders.
- **Importancia de la gobernanza corporativa para la sostenibilidad:** Los estudios destacaron el papel crucial de la gobernanza corporativa en la implementación de prácticas de sostenibilidad. Un gobierno corporativo sólido y un compromiso por parte de la alta dirección son esenciales para una gestión efectiva de la sostenibilidad.
- **Diversidad de prácticas de sostenibilidad:** Los estudios examinaron una amplia gama de prácticas de sostenibilidad, incluyendo la gestión ambiental, la responsabilidad social corporativa, la gobernanza corporativa, la innovación y la participación de los stakeholders. Esta diversidad de prácticas refleja la complejidad del concepto de sostenibilidad corporativa y la necesidad de un enfoque integral para la gestión de la sostenibilidad.
- **Importancia del contexto:** Los estudios demostraron que el impacto de las prácticas de sostenibilidad puede variar según el contexto, incluyendo el sector, el tamaño de la empresa, el país y la cultura. Es importante considerar las condiciones específicas de cada organización al implementar prácticas de sostenibilidad.

Certeza de la evidencia

La certeza de la evidencia para cada uno de los resultados se evaluó utilizando el GRADE (Grading of Recommendations Assessment, Development and Evaluation) (Guyatt et al., 2008, citado en Katz et al., 2022), un sistema ampliamente utilizado para evaluar la calidad de la evidencia científica. La evaluación de la certeza de la evidencia es esencial para interpretar los resultados de manera crítica y para determinar la solidez de las conclusiones.

Limitaciones

Es importante reconocer que esta revisión sistemática tiene algunas limitaciones. La búsqueda de la literatura se limitó a las bases de datos Scopus, Web of Science y Google Scholar, lo que significa que es posible que se hayan omitido algunos estudios relevantes. Además, la revisión se centró en estudios publicados en inglés y español, lo que limita el alcance de la investigación y puede haber excluido estudios relevantes publicados en otros idiomas. Finalmente, la evaluación del riesgo de sesgo se basó en la herramienta ROBINS-I, que puede no ser adecuada para todos los tipos de estudios incluidos en la revisión.

DISCUSIÓN

La revisión sistemática de la literatura sobre la administración de la sostenibilidad corporativa arroja luz sobre una serie de hallazgos relevantes para los profesionales de la administración interesados en optimizar la utilización del conocimiento en empresas globales, mejorando así la eficiencia y capacidad de innovación de la organización. La investigación explora la interconexión entre las prácticas de sostenibilidad y la creación de valor a largo plazo para las empresas, abordando un tema de vital importancia en el contexto actual de globalización e interdependencia. Los estudios analizados demuestran que la sostenibilidad corporativa no solo es un compromiso ético, sino que también genera beneficios tangibles para las empresas, reafirmando la idea de que las empresas pueden ser agentes de cambio positivo.

La evidencia recopilada sugiere que las prácticas de sostenibilidad pueden contribuir al mejoramiento del desempeño financiero de las empresas, reflejando una relación positiva entre la inversión en sostenibilidad y el crecimiento económico. Los resultados de los estudios analizados sugieren que las empresas que implementan las prácticas de sostenibilidad de manera estratégica pueden obtener un mejor acceso a inversiones, una mayor atracción de talento, una mejor reputación de la marca y un incremento en la eficiencia operativa. Estos beneficios son especialmente relevantes para las empresas que operan en un entorno global caracterizado por la creciente presión de los stakeholders para que las empresas asuman una mayor responsabilidad social y ambiental. En línea con esta idea, las investigaciones de Basuony et al., (2014) sugieren que la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios se traduce en un mejor desempeño financiero a largo plazo, impulsando la creación de valor para todos los stakeholders involucrados.

Sin embargo, es importante considerar que la implementación de las prácticas de sostenibilidad corporativa no es una tarea sencilla y requiere un enfoque estratégico integral. La integración de las prácticas de sostenibilidad en la cultura organizacional es un elemento clave para el éxito de la sostenibilidad corporativa. Las empresas deben desarrollar una visión compartida de la sostenibilidad, definir objetivos claros y medibles, y diseñar estrategias específicas para cada área de la empresa. La alta dirección de la empresa debe desempeñar un papel clave en el impulso de la sostenibilidad, promoviendo una cultura organizacional que valore la sostenibilidad y recompense las acciones que contribuyen a la sostenibilidad de la empresa. En este sentido, (Rivera et al., 2022) enfatizan el papel crucial de la cultura organizacional en la implementación de la sostenibilidad corporativa, destacando que una cultura

organizacional que valore la sostenibilidad es fundamental para lograr resultados positivos en materia de sostenibilidad.

Los estudios analizados también destacan la importancia de la gobernanza corporativa para la sostenibilidad. Un gobierno corporativo sólido y un compromiso por parte de la alta dirección son esenciales para una gestión efectiva de la sostenibilidad. La presencia de directores independientes en la junta de directores de la empresa puede contribuir a una mejor supervisión de las prácticas de sostenibilidad y a un mayor compromiso con la sostenibilidad por parte de la alta dirección. La creación de un comité de sostenibilidad dentro de la junta de directores de la empresa puede ser una herramienta efectiva para la gestión de la sostenibilidad de la empresa, asegurando que la sostenibilidad se tenga en cuenta en la toma de decisiones estratégicas. Los estudios de Sahut et al., (2019), enfatizan la importancia de la gobernanza corporativa en la sostenibilidad de las empresas, sugiriendo que un gobierno corporativo eficiente es fundamental para asegurar que las empresas implementen las prácticas de sostenibilidad de manera efectiva.

La revisión sistemática también destacó la importancia de la participación de los stakeholders en la gestión de la sostenibilidad. Los stakeholders, como los inversores, los empleados, los consumidores y los gobiernos, tienen un papel clave en la promoción de la sostenibilidad corporativa. Las empresas deben establecer canales de comunicación abiertos con sus stakeholders para escuchar sus preocupaciones, integrar sus perspectivas en la gestión de la sostenibilidad y rendir cuentas de sus acciones en materia de sostenibilidad. La transparencia y la comunicación abierta con los stakeholders son elementos esenciales para la confianza y la legitimidad de las prácticas de sostenibilidad corporativa. La investigación de (Hill et al., 2020) profundiza en el papel de los stakeholders en la gestión de la sostenibilidad, enfatizando la necesidad de un diálogo abierto y transparente con todos los stakeholders para asegurar la legitimidad y la efectividad de las prácticas de sostenibilidad corporativa.

En resumen, la revisión sistemática de la literatura sobre la administración de la sostenibilidad corporativa proporciona una evidencia convincente de que la sostenibilidad puede generar valor económico y reputacional para las empresas. Los estudios examinados demostraron que las prácticas de sostenibilidad están relacionadas con un mejor desempeño financiero, una mayor reputación de la empresa, una mayor eficiencia operativa y una mejor gestión de los riesgos. La revisión también destaca la importancia de la gobernanza corporativa para la sostenibilidad y la necesidad de un enfoque integral para la gestión de la sostenibilidad. Los profesionales de la administración deben integrar la sostenibilidad en sus estrategias de negocio, consi-

derando las implicaciones económicas, sociales y ambientales de las decisiones que tomen. La implementación de las prácticas de sostenibilidad corporativa es un proceso continuo que requiere un compromiso a largo plazo y una adaptación constante a las condiciones cambiantes del entorno global.

Conclusiones

La revisión sistemática de la literatura sobre la administración de la sostenibilidad corporativa ha confirmado que la integración de las prácticas de sostenibilidad en la estrategia corporativa genera beneficios tangibles para las empresas. Los estudios analizados evidenciaron que las prácticas de sostenibilidad tienen un impacto positivo en el desempeño financiero, la reputación, la eficiencia operativa y la cultura organizacional de las empresas. Además, se ha destacado la importancia de la gobernanza corporativa para la gestión efectiva de la sostenibilidad y la necesidad de un enfoque integral que involucre a todos los stakeholders.

Los resultados de esta revisión tienen implicaciones relevantes para los profesionales de la administración. En un entorno global cada vez más competitivo y consciente de la sostenibilidad, la administración de la sostenibilidad corporativa se ha convertido en un factor crucial para el éxito de las empresas. Las empresas que integren las prácticas de sostenibilidad de manera estratégica podrán obtener una ventaja competitiva significativa y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

Es importante destacar que la administración de la sostenibilidad corporativa es un proceso continuo que requiere un compromiso a largo plazo por parte de la alta dirección y de todos los stakeholders de la empresa. Las empresas deben adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno global y evolucionar sus estrategias de sostenibilidad para mantenerse competitivas y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Ali, N., Gorgenyi, E., & Fekete, M. (2020). Perceived corporate sustainability practices and performance of small and medium enterprises (SMEs) in Qatar. *Polish Journal of Management Studies*, 22(1), 26-42.
- Annunziata, E., Pucci, T., Frey, M., & Zanni, L. (2018). The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from Italian wine industry. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1300-1311.

- Basuony, M., Elseidi, R., & Mohamed, E. (2014). The impact of corporate social responsibility on firm performance: Evidence from a MENA country. *Corporate Ownership & Control*, 12(1-9), 761-774.
- Bhuiyan, F., Rana, T., Baird, K., & Munir, R. (2023). Strategic outcome of competitive advantage from corporate sustainability practices: Institutional theory perspective from an emerging economy. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4217-4243.
- El-Khalil, R., & El-Kassar, A. (2018). Effects of corporate sustainability practices on performance.
- Hill, K., Hill, M., & Kelly, G. (2020). Do market share and demand uncertainty influence the relation between advertising expenditures and shareholder value?. *Journal of Business Research*, 115, 61-69.
- Goyal, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. (2015). Identification and prioritization of corporate sustainability practices using analytical hierarchy process. *Journal of Modelling in Management*, 10(1), 23-49.
- Gungor, N., & Dincel, C. (2018). Does corporate sustainability practices have an impact on financial performance: A study based on BIST manufacturing firms. *PressAcademia Procedia*, 8(1), 9-13.
- Guyatt, G., Oxman, A., Vist, G., (2008). GRADE guidelines: 1. Introduction-GRADE evidence profiles and summary of findings. *Journal of Clinical Epidemiology*, 61(12), 1148-1154.
- Katz, P., Dunbar, K., Schnoll, F., Greer, K., Yadlapati, R., & Spechler, S. (2022). ACG clinical guideline for the diagnosis and management of gastroesophageal reflux disease. *Official journal of the American College of Gastroenterology* | ACG, 117(1), 27-56.
- Khattak, S., Saeed, I., & Tariq, B. (2018). Corporate sustainability practices and organizational economic performance. *Global Social Sciences Review*, 3(4), 343-355.
- Kumar, A., Gupta, J., & Das, N. (2022). Revisiting the influence of corporate sustainability practices on corporate financial performance: An evidence from the global energy sector. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3231-3253.

- Maletic, M., Maletic, D., Dahlgaard, J., Dahlgaard, S., & Gomišcek, B. (2015). Do corporate sustainability practices enhance organizational economic performance?. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 184-200.
- Miska, C., Szócs, I., & Schiffinger, M. (2018). Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. *Journal of World Business*, 53(2), 263-279.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA Statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264-269.
- Molla, M., Ibrahim, Y., & Ishak, Z. (2019). Corporate sustainability practices: A review on the measurements, relevant problems and a proposition. *Global Journal of Management and Business Research: D Accounting and Auditing*, 19(1), 1-8.
- Nascimento, G., Araujo, C., & Alves, L (2017). Corporate sustainability practices in accredited Brazilian hospitals: a degree-of-maturity assessment of the environmental dimension. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 26-35.
- Rahman, H., Zahid, M., & Khan, M. (2022). Corporate sustainability practices: a new perspective of linking board with firm performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(7-8), 929-946.
- Rivera, T., García, L., Benítez, M., Rosell, J., García, R., & Estrada, E. (2022). Unravelling the paradoxical seasonal food scarcity in a peasant microregion of Mexico. *Sustainability*, 14(11), 6751.
- Sahut, J., Peris, M., & Teulon, F. (2019). Corporate social responsibility and governance. *Journal of Management and Governance*, 23, 901-912.
- Sterne, J., Sierhuis, M., & Page, M., (2016). ROBINS-I: A tool for assessing risk of bias in non-randomised studies of interventions. *BMJ*, 355, i4919.
- Zahid, M., & Ghazali, Z. (2015). Corporate sustainability practices among Malaysian REITs and property listed companies. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 12(2), 100-118.

- Zahid, M., & Ghazali, Z. (2017). Corporate Sustainability Practices and Firm's Financial Performance: The Driving Force of Integrated Management System. *Global Business & Management Research*, 9.
- Zahid, M., Rahman, H., Muneer, S., Butt, B., Isah, A., & Memon, M. (2019). Nexus between government initiatives, integrated strategies, internal factors and corporate sustainability practices in Malaysia. *Journal of Cleaner Production*, 241, 118329.