



15 years ESJ  
*Special edition*

## **Resiliencia organizacional, estrategia socioecológica y sostenibilidad en grandes empresas de México**

*Mónica González Hernández*

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, Mexico

[Doi:10.19044/esj.2025.v21n38p72](https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n38p72)

---

Submitted: 08 August 2024  
Accepted: 30 October 2024  
Published: 08 February 2025

Copyright 2025 Author(s)  
Under Creative Commons CC-BY 4.0  
OPEN ACCESS

*Cite As:*

González Hernández M. (2025). *Resiliencia organizacional, estrategia socioecológica y sostenibilidad en grandes empresas de México*. European Scientific Journal, ESJ, 21 (38), 72. <https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n38p72>

---

### **Resumen**

El objetivo de este trabajo es analizar las estrategias socioecológicas de grandes empresas en México, su relación con la resiliencia organizacional y la sostenibilidad. Por medio de la metodología cualitativa, se analizó información de las 20 organizaciones de capital privado más importantes de México de acuerdo con sus ingresos netos por medio de sus páginas web y los informes anuales en materia de “sustentabilidad” para conocer si la resiliencia organizacional está presente en sus acciones, cuál es su estrategia socioecológica y la sostenibilidad que ejercen. Finalmente se presentan consideraciones de la relación que existe entre los tres conceptos del análisis (resiliencia, estrategia socioecológica y sostenibilidad) respecto a las empresas analizadas. Los resultados del estudio muestran los ejes en los que se fundamentan las estrategias socioecológicas, algunas acciones resilientes de las empresas y la utilización de los conceptos asociados a la sustentabilidad como una estrategia administrativa.

---

**Palabras clave:** Resiliencia, estrategia socioecológica, sostenibilidad

# Organizational Resilience, Socioecological Strategy, and Sustainability in Large Companies in Mexico

*Mónica González Hernández*

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, Mexico

---

## Abstract

This paper analyzes the administrative strategies of large firms in Mexico according to the categories of socioecological strategies, organizational resilience strategies, and sustainability strategies. The study identifies the twenty highest-net-grossing privately-held firms in Mexico according to their net income as reported online and in annual reports. We use qualitative methodologies to analyze the sustainability sections of these annual reports to document each firm's socioecological, organizational resilience, and sustainability strategies. Finally, we present conclusions regarding the relationship between these three strategies of socioecology, resilience, and sustainability in the firms analyzed. The study's results identify the presence of socioecology, resilience, and sustainability as administrative strategies according to the firms' axes the actions the firms are implementing, and the central concepts in which the firms base their presentation of the strategy.

---

**Keywords:** Resilience, Socioecological strategy, Sustainability

## Introducción

El objetivo de este trabajo es analizar la relación entre el concepto de resiliencia, las estrategias socioecológicas y la sostenibilidad en grandes empresas de México. Revisaremos el concepto de resiliencia, desde diversas perspectivas, lo que nos permitirá entender la pertinencia de utilizarlo o cobrar mayor conciencia de su significado. Se recuperará la concepción de sostenibilidad y sistemas socioecológicos para establecer una relación entre estos, analizar las estrategias socioecológicas y finalmente plantear algunas consideraciones respecto de las acciones de grandes empresas. Se recabó información de las 20 organizaciones de capital privado más importantes de México de acuerdo con sus ingresos netos por medio de sus páginas web y los informes anuales en materia de “sustentabilidad” para conocer si la resiliencia está presente en sus acciones, cuál es su estrategia socioecológica y la sostenibilidad que ejercen.

## **Literatura revisada**

### *Resiliencia*

El concepto de resiliencia proviene originalmente de una concepción física de la materia. Recientemente, autores provenientes de diversas geografías, conciben la resiliencia desde estudios en torno a la psicología del trabajo (Peláez, 2023), sistemas adaptativos complejos (Akpınar y Özer-Çaylan, 2022), elementos contextuales de la resiliencia organizacional (Norato y Duarte, 2020), analizan futuras perspectivas (López- López, et al, 2022), marketing social (Kamlot, 2017), desde la mirada de la compasión (Rehman, et al, 2020), la visión desde las crisis (Dubruc y Khawaja, 2023) o liderazgo y organización (Hutton, et al, 2016).

Sin embargo, en este trabajo retomó la visión de Holling (2004, 2002, 2001, 1973), al analizar la estabilidad de los sistemas ecológicos, explica que a partir de los cambios que ocurren en algún sistema de la naturaleza aparecen nuevas formas de atracción, es decir ocurre el establecimiento de nuevas formas como resultado de los cambios ocurridos y de las variables o los estímulos externos de la naturaleza.

A partir de los análisis que el autor presenta acerca de los comportamientos de distintas especies de la naturaleza, menciona que distinguirá dos tipos de comportamiento en ella. El primero es en relación con lo que llama estabilidad que es la capacidad de un sistema para volver a un estado de equilibrio tras una perturbación temporal. También ha mencionado en sus trabajos que existe otra propiedad, denominada resiliencia, que es la persistencia de los sistemas y de capacidad para absorber cambios y perturbaciones y seguir manteniendo las mismas relaciones entre poblaciones o variables de estado. Respecto de la concesión anterior, podemos ejemplificar que en México ocurrió una perturbación socioecológica con la crisis de la covid-19 en el año 2020 y posteriormente, al parecer, se establecieron las mismas relaciones o patrones generalizados al recuperarse las organizaciones de ese evento.

Para Holling (2004, 2002, 2001, 1973), cuanto más homogéneo sea el entorno en el espacio y tiempo, más probable es que el entorno tenga pocas fluctuaciones y poca resiliencia. A una mayor diversidad de especies y a una mayor dispersión espacial existe una mayor resiliencia. Para el autor, la resiliencia en los sistemas ecológicos se mide en relación con la no extinción del sistema. Una característica más de la resiliencia es que es una adaptación o reacción ante acontecimientos inesperados. También asocia la resiliencia con la necesidad de persistencia y concluye que la resiliencia es una capacidad cualitativa en donde los sistemas tengan la capacidad de absorber y acomodar acontecimientos futuros.

Se ha referido el pensamiento de Holling, pues consideramos que es la idea base a partir de la que se desarrollarán postulados de resiliencia desde el

ámbito psicológico, organizacional, entre otros. Por ejemplo, desde el ámbito psicológico la resiliencia es, en la mayoría de las concepciones, “la capacidad o el proceso de adaptación frente a factores perturbadores, de estrés o adversidades... y existe un consenso compartido entre dos puntos clave: la resiliencia es considerada como una habilidad o un proceso en lugar de un resultado y es reconocida más bien como un proceso de adaptación en lugar de una característica estable” (Meneghel, Slanova y Martínez, 2013, p. 15).

En el ámbito organizacional, que es el que se pretende analizar, la resiliencia organizacional es vista como “el resultado de procesos que ayudan a las organizaciones a mantener los recursos de una forma suficientemente flexible, sostenible en el tiempo, almacenable, convertible y maleable para evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado” (Meneghel et al. 2013, p. 16). Esta definición es anterior a la crisis por la covid-19 que se enfrentó a nivel mundial.

En la mayoría de los estudios, se menciona que la resiliencia organizacional no tiene un marco teórico claro (Escalera et al. 2011, Meneghel et al. 2013, Slanova 2014, Mhlanga et al. 2024) y se señalan autores que van desde Argyris 1993, Schein 1993 y Senge 2006 (en relación con la capacidad de aprendizaje de las organizaciones) o el modelo HERO (Salanova, 2012) como un modelo que describe las organizaciones saludables y resilientes. Sin embargo, en conceptualizaciones más recientes, como la de Duchek (2020), se ve a la resiliencia como una metacapacidad constituida por tres etapas: anticipación, afrontamiento y adaptación.

Las nuevas conceptualizaciones acerca de la resiliencia organizacional giran en torno a la idea de manejar o responder favorablemente a sucesos inesperados para mantener la supervivencia, incluido el aspecto de adaptación que permite a las empresas salir fortalecidas de las crisis.

Duchek (2023) y Mhlanga et al. (2024) señalan que no hay un consenso respecto de qué significa resiliencia y qué elementos contiene. Sin embargo, en el campo organizacional está enfocada en las respuestas de las organizaciones a amenazas externas, la confiabilidad organizacional, la fortaleza de los empleados y la adaptabilidad a modelos comerciales que reducen la vulnerabilidad de las cadenas de suministro (Linnenluecke, 2017).

De acuerdo con la indagación de Duchek (2020), existen tres perspectivas acerca de la resiliencia:

1. La que entiende la resiliencia como la capacidad de una organización para resistir situaciones adversas y la capacidad para recuperarse después de perturbaciones y volver al estado normal.
2. La perspectiva que se enfoca en el avance de los procesos y capacidades, concentrándose en la necesidad de hacer cambios para salir más fortalecidos de las crisis y capitalizar las sorpresas disruptivas; se asocian conceptos como resiliencia estratégica.

3. Las conceptualizaciones que se centran en la idea de anticipación como la predicción y prevención de peligros potenciales antes de que se produzcan, conceptualizaciones en torno a lograr la resiliencia con la prevención de crisis, la preparación y la identificación de riesgos potenciales y que la organización prospere ante la adversidad.

Dentro del amplio espectro de estudios acerca de la resiliencia, Duchek (2020) identifica tres categorías: 1) la resiliencia como resultado, es decir cuando las organizaciones se recuperan de las crisis; 2) como proceso, en el que se describen una serie de pasos para detectar amenazas y la activación de respuestas ante la crisis, y 3) las que se centran en las capacidades para recuperarse, es decir cómo se puede lograr la resiliencia.

La propuesta de Duchek (2020) se enfoca en las capacidades de resiliencia que se integran en las diferentes partes del proceso de resiliencia. Él propone las capacidades de anticipación que es la descripción de los aspectos preventivos en relación con una perturbación; las capacidades de afrontamiento que es hacer frente a los peligros imprevistos después de que ocurra el suceso no previsto y adaptación que es el aprendizaje organizacional de eventos inesperados. Las capacidades de adaptación son de dos tipos: reflexión y aprendizaje y capacidades de cambio organizacional. La reflexión y el aprendizaje tienen que ver con la inferencia de los procesos vividos y las lecciones aprendidas; por otro lado, el cambio organizacional incluye la actuación respecto del conocimiento generado previamente.

Un aspecto fundamental que Duchek (2020) trata es la existencia y la idea de los recursos sociales, que son considerados como un elemento más y una fuente de resiliencia organizacional; visto como capital social, ayuda a lograr una acción coordinada y exitosa en tiempos de crisis. Las relaciones de poder son un elemento más sobre el que se construye la resiliencia. Los actores que las poseen pueden fomentar o dificultar procesos de cambio organizacional.

Por lo tanto, la resiliencia es una “habilidad organizacional fundamental que está dirigida hacia el avance organizacional. Permite a las empresas resistir tensiones, innovar continuamente y adaptarse rápidamente a los cambios. En consecuencia, para este autor la resiliencia puede ser una fuente importante de ventaja competitiva sostenible y debe desarrollarse deliberadamente” (Duchek, 2020, p. 23).

Como podemos observar, las características de los estudios recientes respecto de la resiliencia organizacional se encaminan hacia estrategias de administración y la resiliencia se enfoca en las organizaciones como entes abstractos y despersonalizados.

Entorno a la resiliencia organizacional, la concepción que se tiene de ella como una estrategia prescriptiva ante entornos de crisis se multiplicó a partir del comienzo de la covid-19 en el año 2020.

Mhlanga (2024) afirma que diversos autores han planteado que la resiliencia organizacional está asociada con la formulación e implementación de estrategias que promueven la revitalización del desempeño organizacional frente a las amenazas (p. 1). A partir de un estudio bibliométrico, indica que se ha intensificado el interés de los investigadores por ver la resiliencia organizacional desde el ámbito de la gestión estratégica y la identifica como la capacidad para administrar acontecimientos perturbadores y aplicar propuestas operativas; responder a las crisis y mejorar el rendimiento de las empresas; mantener la competitividad y adaptarse a la rápida evolución de los mercados; equilibrar el aprendizaje con la necesidad de responder al cambio; identificar estrategias específicas que mejoren la capacidad de recuperación y el aprendizaje organizacional desde múltiples perspectivas.

A partir de un análisis de Web of Science y Scopus, nos muestra un dominio de la investigación acerca de la resiliencia organizacional en los Estados Unidos de América y Reino Unido, seguidos por Australia, Francia y Canadá. Entre los autores más citados, aparecen Youssef y Luthans (2007), quienes examinaron el comportamiento organizacional en 135 organizaciones centrándose en la influencia de la resiliencia, la esperanza y el optimismo. Ellos descubrieron que la resiliencia de los empleados y el rendimiento de la organización están correlacionados. Posteriormente, Williams (2017) examinó cómo responden las empresas a la adversidad con atención a la gestión de crisis; Duchek et. al (2020) proponen que se desarrollen capacidades de resiliencia. El artículo central y con mayor impacto en el campo fue este último.

Las palabras clave relativas a las investigaciones respecto de resiliencia organizacional que se documentan en el análisis bibliométrico son: resiliencia, covid-19, crisis, pandemia, optimismo, autoeficiencia, innovación, espíritu empresarial y liderazgo, capacidades dinámicas, gestión del cambio, gestión de riesgos, gestión de la cadena de suministros y sustentabilidad.

La palabra sustentabilidad se relaciona directamente con resiliencia, resiliencia organizacional, covid-19 y crisis. El análisis muestra que el campo de la administración estratégica, la gestión de crisis, la innovación y las capacidades dinámicas son temas asociados con el concepto, en el que se centran las investigaciones con mayor recurrencia después de la pandemia por la covid-19 en 2020. En el análisis, se identifican áreas poco exploradas como el impacto de la resiliencia en las economías en desarrollo, la interacción entre la administración de riesgos y la resiliencia y la necesidad de más estudios empíricos respecto de la cadena de suministro. Como es posible observar, la

resiliencia es un tema que ha sido adoptado por la administración como un tema primordial.

Para entender el panorama del estado de las investigaciones realizadas en un contexto cercano a nuestra geografía, se utilizó la base de datos Dimensions y se identificaron tendencias relacionadas con el concepto de resiliencia organizacional que indican algunas concepciones y consideraciones que se tienen acerca del tema.

Con base en un análisis respecto de las investigaciones de resiliencia organizacional, se observó que en su mayoría están relacionadas con temas administrativos en el sentido de desarrollo de técnicas para implementarlas en distintos tipos de organizaciones y es vista como un recurso estratégico; por ejemplo, cómo hacer una organización resiliente ante el cambio climático o ante la crisis por la covid-19.

Otras investigaciones están enfocadas en el análisis de la resiliencia en pequeñas y grandes empresas en relación con la crisis por covid-19 y su desempeño. Este tipo de investigaciones acerca de la resiliencia organizacional muestran ejemplos en países de los cinco continentes y señalan mecanismos de resiliencia en sectores como la hotelería y, en organizaciones de tipo público, en sectores de salud y universidades.

Algunos estudios se centran en la problemática de cómo medir la resiliencia y proponen instrumentos de medición. Por otra parte, se encuentran estudios relacionados con la teoría de los sistemas adaptativos complejos, la psicología del trabajo, la resiliencia organizacional en estudiantes y trabajadores universitarios, líderes y gerentes.

Los análisis bibliométricos están presentes, también, en la investigación sobre la resiliencia organizacional, muestran coincidencias con el estudio de Mhlanga et al. (2024) y con nuestra indagación, en la que el tema de desempeño organizacional y los modelos o técnicas administrativas son los dominantes.

### *Sistemas socioecológicos y sustentabilidad*

De acuerdo con Ostrom (2009), los sistemas socioecológicos son la concepción de que los grupos humanos forman parte de la naturaleza en un sistema de interacción de variables entre medio ambiente y sociedad, dichos sistemas están integrados por cuatro subsistemas<sup>1</sup>. Los cuatro subsistemas

---

<sup>1</sup> 1) Sistema de recursos constituido por: sector (por ejemplo, agua, bosques, pastos, peces), claridad de los límites del sistema, tamaño del sistema de recursos, instalaciones construidas por humanos, productividad del sistema, propiedades de equilibrio, previsibilidad de la dinámica del sistema, características de almacenamiento, localización; 2) Unidad de recursos compuesta por: movilidad de las unidades de recursos, tasa de crecimiento o sustitución, interacción entre unidades de recursos, valor económico, número de unidades, marcas distintivas, distribución espacial y temporal; 3) Sistema de gobernanza integrado por:

referidos interactúan con el entorno social, económico, político y los ecosistemas, formando una interacción total del sistema socioecológico. Esta conformación hace que el ecosistema se mantenga, en el que cada componente es importante y se aspira a un equilibrio donde todas las variables dependen unas de otras y las políticas implementadas deben ser congruentes con cada uno de los elementos que lo integran.

Como se ilustrará más adelante, esta idea de Ostrom ha permeado en la concepción empresarial y sus estrategias socioecológicas. En este sentido, la resiliencia queda enmarcada como una problemática relacionada con la forma de concebir los sistemas socioecológicos, pues los estímulos externos al sistema, es decir los acontecimientos imprevistos, son parte del sistema; en consecuencia, otro concepto fundamental es el de sustentabilidad y sostenibilidad asociado y difundido desde los años setenta (Leff, 2023) con las visiones del ecodesarrollo y los límites entrópicos del planeta ante la racionalidad económica imperante y los problemas ambientales que cobran relevancia en el siglo XX.

Para fines de este trabajo, se atenderá la concepción de sustentabilidad y sostenibilidad de Leff (2023), quien menciona que la polisemia del término sustainability integra dos significados: “el primero, traducible como sustentabilidad, implica la incorporación de las condiciones ecológicas - renovabilidad de la naturaleza, resiliencia ecológica, dilución de contaminantes, dispersión de desechos- del proceso económico; y el segundo que se traduce como sostenibilidad implica perdurabilidad en el tiempo del proceso económico” (p.120). Por lo tanto, según el autor, la sustentabilidad ecológica aparece como condición de la sostenibilidad temporal del proceso económico a través de los mecanismos del mercado.

## **Método**

Se revisó por medio de la metodología cualitativa, detectando unidades y categorías destacadas en las páginas web y los últimos informes anuales disponibles en materia de la estrategia socioecológica de las 20 empresas privadas con mayores ingresos netos en México, que corresponden al año 2023 y 2024, previo a este estudio se realizó una investigación de tipo cuantitativo para obtener información de las empresas por medio de un cuestionario enviado, sin embargo, no se obtuvieron resultados y por lo tanto, el análisis está basado en lo que las empresas deciden que sea público, para analizar la

---

organizaciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, estructura de la red, sistema de derechos de propiedad, normas de funcionamiento, normas de elección colectiva, normas constitucionales y procesos de supervisión y sanción y 4) Usuarios, referente a: número de usuarios, atributos socioeconómicos de los usuarios, historial de uso, localización, liderazgo/empresarialidad, normas/capital social, conocimiento de sistemas socio ecológicos/modelos mentales, importancia del recurso, tecnología utilizada.



relación entre el concepto de resiliencia, la concepción de los sistemas socioecológicos y la sustentabilidad en grandes empresas de México.

### Hallazgos y discusión

En el siguiente cuadro, se presentan los conceptos asociados con lo que se propone nombrar estrategia socioecológica, que son todas las acciones de las empresas relacionadas con concepciones sustentables, sostenibles, resilientes de acuerdo con el marco conceptual planteado anteriormente.

**Cuadro 1.** Conceptos asociados con las estrategias socioecológicas de empresas grandes en México

	<b>Empresa</b>	<b>Concepto asociado con la estrategia socioecológica</b>	<b>Ejes fundamentales de la estrategia</b>
1	Walmart de México	Empresa vista como un ecosistema regenerativo	La naturaleza y la humanidad están en el centro de nuestras decisiones y prácticas de negocio
2	América Móvil	En sus valores habla de personas y desarrollo humano y sustentabilidad. Agente de cambio. No habla de ecosistema	Respecto de la resiliencia están hablando de mitigación y adaptación ante el cambio climático, factores esenciales de la resiliencia.
3	FEMSA	Término utilizado: sostenibilidad. Por medio de tres ejes, nuestra comunidad, nuestro planeta y nuestra gente.	Asumen que contribuyen al desarrollo económico y social de las regiones donde tienen presencia.
4	General Motors de México	Responsabilidad Social	Diversidad, equidad, inclusión. Sostenibilidad. Tres ejes fundamentales: medio ambiente, educación de calidad (becarios), apoyo a la comunidad. Especificaciones sobre el tipo de empleados. Áreas prioritarias de acuerdo a la medición: ética de negocios, cambio climático y resiliencia, diversidad equidad e inclusión y seguridad vehicular.
5	Grupo Financiero Banorte	Responsabilidad Social y Sustentabilidad	Estrategia de sustentabilidad basada en tres pilares: ambiental, social y gobernanza que rodean las finanzas sustentables.
6	Grupo Financiero BBVA	Negocio responsable/ Sostenibilidad	Desempeño social, desempeño ambiental y finanzas sostenibles.
7	Grupo Bimbo	Sustentabilidad	Estrategia por medio de tres ejes en relación con: dietas nutricionales, mejorar la vida de

			las personas y proteger y regenerar los sistemas naturales.
8	Stellantis México	Responsabilidad	Tres ejes de acción para alcanzar cero emisiones de carbono en 2038 como principal estrategia concentrada en los vehículos, cadena de suministro y la industria.
9	Cemex	Sostenibilidad	Tres pilares básicos del modelo de sostenibilidad: económico, ambiental, social y gobernanza.
10	Alfa	Sostenibilidad	Cuatro pilares: Bienestar interno, medio ambiente, nuestra comunidad y economía.
11	Ford de México	Sostenibilidad	Los tres pilares son medio ambiente, social y gobernanza.
12	Toyota Motor de México	Responsabilidad social	Su estrategia se basa en tres pilares que son: Seguridad vial, educación y medio ambiente por medio de los cuales cumplen con que forman parte los ODS.
13	Grupo Coppel	Sostenibilidad	La empresa es vista como un ecosistema integrado por tres ejes fundamentales: ambiental, social y gobernanza.
14	Grupo BAL	Filantropía y educación	Sin información disponible
15	Grupo Comercial Chedraui	Sustentabilidad y Responsabilidad Social	Rentabilidad sostenible.
16	Grupo México	Desarrollo sustentable	Seguridad y salud, agua, cambio climático y comunidades.
17	Grupo Financiero Citibanamex	Compromiso social	Compromiso social consta de 4 pilares: Medio ambiente y sustentabilidad, desarrollo social, arte y cultura y educación.
18	Grupo Salinas	Prosperidad incluyente	Valor económico, valor social y valor ambiental.
19	Grupo Santander	Banca responsable/Sustentabilidad	Huella ambiental, bienestar y desarrollo de las personas, desarrollo corporativo.
20	Nissan Mexicana	Sustentabilidad y Sostenibilidad	Ambiental, social y gobierno.

Elaborado con base en las páginas web en julio de 2024 y los informes publicados por las empresas en el mismo año

En el cuadro anterior es posible identificar que las grandes empresas presentan acciones de sostenibilidad si nos apegamos a la concepción referida de Leff y nos muestra los ejes fundamentales de acción establecidos a partir

de la concepción de los sistemas socioecológicos. Cabe mencionar que las estrategias socio ecológicas son nombradas en su mayoría como sostenibilidad y sustentabilidad, sin embargo, algunas se continúan identificando como responsabilidad social. En los componentes de la estrategia es evidente la división de las acciones empresariales sostenibles dentro de cuatro ejes fundamentales referentes a la economía, el aspecto social, medio ambiental y la gobernanza que son los pilares sobre los que se desarrollan las acciones concretas al interior de las empresas mexicanas referidas.

En el siguiente cuadro es posible observar las características que integran los ejes socio ecológicos y algunas acciones empresariales en relación con la resiliencia a partir de la información que las empresas comparten en sus sitios web y en informes anuales.

**Cuadro 2.** Resumen de las estrategias socio ecológicas de empresas

No.	<b>Resumen de estrategia socio ecológica al año 2024</b>
1	“Ser una empresa regenerativa implica ir más allá del cumplimiento y del deber ser, para tener una huella socioeconómica y ambiental positiva que contribuya a restaurar la salud y el bienestar de las personas, las comunidades y el planeta, creando valor compartido para nuestros grupos de interés y, por lo tanto, para nuestro negocio”. El concepto de economía circular es referido en la estrategia.
2	El propósito de sustentabilidad de América Móvil es generar mejores oportunidades para el futuro a través de la conectividad y el empoderamiento de las personas, y así impulsar la innovación, tanto al interior de la empresa como con la cadena de valor, “para asegurar que seamos ecoeficientes. Es decir, que operamos de la forma más amigable posible con el medio ambiente”. Para la empresa la sustentabilidad es concebida como el “compromiso es ser un agente de cambio que promueva la inclusión, el desarrollo económico y el bienestar en la región, buscando siempre el equilibrio entre los ámbitos económicos, sociales y ambientales de nuestras operaciones. Por lo tanto, estamos comprometidos a mejorar en todos los aspectos para beneficiar a nuestros colaboradores, clientes, proveedores, accionistas y otros grupos de interés”. Economía circular y preparación para el cambio climático son ideas que destacan.
3	Refiere constantemente la idea de ecosistema digital. Tres ejes fundamentales de acción: nuestra comunidad, nuestro planeta y nuestra gente Acciones basadas en el ideario Cuauhtémoc ” El respeto a la dignidad humana por encima de cualquier consideración económica”.
4	La empresa prioriza los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo por medio de la propuesta de los estándares del Global Reporting Initiative. Dentro de los temas de muy alta prioridad se encuentran: ética de negocios, cambio climático y resiliencia, diversidad equidad e inclusión y seguridad vehicular. Las áreas de alta prioridad son: economía circular, biodiversidad, salud y bienestar de los empleados, Derechos Huamanos, Salud y seguridad ocupacional. Tomando en cuenta los ODS. Medición impulsada por el Global Reporting Initiative (GRI) emitidos por el Global Sustainability Standards Board.
5	“Somos una pieza fundamental para el cumplimiento de las metas que hemos establecido como sociedad: los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Acuerdo de París. Esto implica movilizar capital estratégicamente a través de inversiones que coadyuven al desarrollo sustentable, así como a la transición hacia una economía justa, baja en carbono y eficiente en el uso de recursos. Estrategia de sustentabilidad basada en tres pilares: ambiental (cambio climático, eficiencia operativa, cultura ambiental) social (derechos humanos, diversidad e inclusión, educación e inclusión financiera, capital humano, ciudadanía corporativa) y gobernanza (gobierno corporativo, grupos de interés, ética y rendición de cuentas, gestión de riesgos, seguridad de la información y tecnología de la innovación) que rodean las finanzas sustentables. Economía justa,

	<p>baja en carbono y eficiente uso de recursos. ODS enfocados a partir del covid-19 Particularmente durante esta contingencia sanitaria estamos impactando en los siguientes objetivos de la Agenda 2030: Hambre Cero, Salud y Bienestar , Trabajo decente y crecimiento económico , Reducción de las desigualdades y Alinzas para lograr los objetivos .</p>
6	<p>Las finanzas sostenibles las integran por el crecimiento inclusivo en los que se engloban por ejemplo, prestamos a pensionados, emprendedores y micronegocios y cambio climático respecto al financiamiento para la adquisición de autos eléctricos e híbridos. Respecto a la banca corporativa y de inversión se interviene en la compra de bonos verdes y bonos sociales. Además de la aprobación de marcos sociales y ambientales para la industria, emisiones de deuda sostenible, principios de banca y de inversión responsable.</p> <p>Plan global de ecoeficiencia integrado por consumos, economía circular, huella de carbono y construcción sostenible). Se considera necesario aumentar el consumo de energías renovables y disminuir la huella de carbono, compra de créditos de carbono, compra de certificados de energía renovable, medición del consumo de agua, evaluación de la gestión de residuos y consumo de papel. Lo anterior es respecto al desempeño ambiental y desempeño social que incluye: compromiso con los clientes (inclusión y educación financiera y comunicación transparente, clara y responsable) y compromiso con los colaboradores por medio de inclusión de género, talento y cultura, atracción del talento y colaboración, formación, formación en sostenibilidad y cadena de suministro responsable) argumentados a partir de los GRI. Emisión de bonos de carbono. Medición GRI.</p>
7	<p>7. Respecto a la diversidad nutricional se mencionan tres acciones que tienen que ver con la creación de mejores perfiles nutricionales para todos, marcas sustentables y transparentes y dietas saludables a base de plantas; respecto a la mejora de vida de las personas sus estrategias están relacionadas con el fortalecimiento de las comunidades relacionado con mejorar la vida de las personas con quienes se vinculan y el cuidado de los colaboradores en donde se sostiene que se prioriza la seguridad, la salud y bienestar de los colaboradores creando un entorno diverso inclusivo y equitativo que promueve el crecimiento personal y profesional, llama la atención que es una de las empresas donde el reporte sobre los trabajadores es mas extenso y lo relaciona incluso con un balance de vida asociado a la salud mental, el descanso, recuperación y gestión de la energía ,la salud financiera y la prevención de riesgos psicosociales; y el tercer eje respecto al medio ambiente se mencionan acciones de cero desperdicios en alimentos y agua así como empaques sustentables y circularidad, agricultura regenerativa en trigo papa y maíz y cero emisiones netas de carbono. Los ejes anteriores van de la mano con acciones ligadas a estándares ambientales, calidad e inocuidad alimentaria, derechos humanos y estándares laborales y abastecimiento sustentable de materias primas. Menciona los riesgos climáticos y la importancia de encaminar estrategias para su mitigación. Realiza mediciones del GRI y contribución a los ODS.</p>
8	<p>La empresa declara que se prepara para evitar amenazas climáticas y ecológicas, el plan estratégico Dare Forward 2030 de Stellantis implementa un camino coherente con recomendaciones basadas en la ciencia para lograr este objetivo crítico. Con objetivos agresivos y claros, el plan establece recortes profundos de emisiones para reducir el CO2 a la mitad para 2030 , comparando nuestras métricas de 2021, y lograr cero emisiones netas de carbono para 2038 con una compensación porcentual de un solo dígito de las emisiones restantes .” Tres ejes de acción para alcanzar cero emisiones de carbono en 2038 como principal estrategia concentrada en los vehículos (negocio de economía circular, soluciones de movilidad innovadoras, ecosistema de baterías integrado, tecnologías innovadoras, electrificación) cadena de suministro compuesta por la participación de proveedores y la optimización logística y la industria donde destaca la administración responsable de la energía y de sus recursos. Estrategia de descarbonización.</p>
9	<p>Tres ejes básicos del modelo de sostenibilidad: económico, ambiental, social y gobernanza. En la economía, proveer infraestructura resiliente y soluciones de construcción eficiente</p>

	energéticamente; en lo ambiental generar una industria de bajo carbono y eficiente en el uso de los recursos ; en lo social implementar una estrategia social de alto impacto que empodere a las comunidades y en la gobernanza integrar nuestros valores centrales en cada acción. Impulso a los ODS. Impulso a un programa de vivienda para que sea “un catalizador de cambio en las comunidades mexicanas al facilitar la construcción de su patrimonio de una manera asequible, sostenible y resiliente” la integración por medio del desarrollo de capacidades y habilidades para fomentar el empoderamiento en las comunidades a las que pertenece la empresa para mejorar la calidad de vida y el medio ambiente a través de iniciativas que reducen las emisiones de carbono, el consumo de energía y el uso de agua para eficientar el uso de los recursos naturales. Compromiso con cero emisiones netas y la huella de carbono. Economía circular, economía verde. Bienestar para los trabajadores en torno al bienestar emocional, físico, financiero y balance vida-trabajo. Creación de ecosistema para crear impacto social. Resiliencia por el huracán Otis.
10	Muestra cuatro pilares: Bienestar interno, proveer condiciones de salud, seguridad y oportunidades de desarrollo integral para los colaboradores. medio ambiente, Controlar y reducir las emisiones en aire, suelo y agua para minimizar la huella ambiental de sus operaciones. nuestra comunidad ser un ciudadano responsable para generar impacto positivo e impulsar el desarrollo de las comunidades donde participa. y economía Obtener un adecuado retorno del negocio para los accionistas, considerando la inversión y el riesgo asumido. Compromiso con sus colaboradores por medio de un enfoque especial en la redefinición y capitalización de las experiencias relacionadas con el esquema de trabajo remoto.
11	Entre sus acciones fundamentales destacan: Cambio climático, con la propuesta de la nula emisión de gases de carbono en 2050; eliminar los desperdicios en sus operaciones; eliminar los plásticos de un solo uso en sus operaciones para 2023; respecto al aire lograr cero emisiones en sus vehículos e instalaciones; respecto a la energía utilizar electricidad 100% libre de carbono para el 2035 en manufactura; respecto al agua se proponen no realizar extracciones de agua para el proceso de manufactura y utilizar agua dulce solo para el consumo humano; plantean utilizar materiales reciclados o renovables; con relación a las personas se comprometen a trabajar por evitar los accidentes automovilísticos y las lesiones en el lugar de trabajo así como derechos humanos asociados a la obtención de materias primas que se han producido responsablemente; apoyar una sociedad equitativa e inclusiva y procurar un lugar de trabajo donde exista equidad, inclusión y diversidad. Compromisos y acciones de acuerdo a los ODS. Acciones de acuerdo con los ODS.
12	Su estrategia se basa en tres pilares que son: Seguridad vial, educación y medio ambiente por medio de los cuales cumplen con que forman parte los ODS. Respeto por los derechos humanos de los trabajadores. Apoyo a la comunidad para que existe una sociedad sostenible, compromiso con México de pensar global y actuar local. Impacto ambiental, medio ambiente, educación y seguridad vial. Y contribución a la salud de algunas personas en donaciones.
13	La empresa es vista como un ecosistema integrado por tres ejes fundamentales: ambiental, social y gobernanza y manifiesta que la comunicación y los riesgos en cualquiera de las áreas son importantes de atender. Manifiesta su aportación a los ODS. El modelo de sostenibilidad ambiental esta diseñado en evitar la huella de carbono, la economía circular. Respecto a lo social y a la comunidad las acciones que muestran son en torno a los beneficios que tienen los empleados y a algunas acciones que realizan en la comunidad. Respecto a la gobernanza es respecto a la ética y transparencia. Contribución a los ODS.
14	La integridad y la lealtad como sus ejes principales donde la integridad implica “honestidad, correlación palabras y nuestras acciones, respeto por las compañías y los empleados del Grupo, así como un profundo compromiso por acatar la ley y su espíritu y por proteger el ambiente” y la lealtad la identifican como el compromiso con los grupos interesados, los clientes y los trabajadores.

15	<p>Se refieren al ambiente, comunidad, huella de carbono, reducción de plásticos, recolección de basura, reciclaje, recolección de basura, pesca responsable, venta de productos orgánicos y donación de alimentos. Se menciona: “Contamos con una política ambiental que tiene como objetivo optimizar los resultados ambientales, sociales y económicos para asegurar la conservación de los ecosistemas, mientras prosperan las comunidades y la sociedad, tanto en el presente como en el futuro, por medio de la definición de funciones, responsabilidades y procedimientos de operación de la empresa en México en el ámbito de la sustentabilidad. Se menciona que es una empresa resiliente, gracias a su liderazgo sólido, valores firmes, un gobierno corporativo efectivo y un enfoque social inclusivo tanto con colaboradores como con clientes. Nuestro gobierno corporativo transparente y responsable, nos ha permitido asegurar la correcta gestión y sostenibilidad de la empresa”. Respecto al medio ambiente menciona que “se compromete a cumplir en todo momento con las leyes ambientales, adoptar procedimientos que permitan reducir y eliminar materiales tóxicos y peligrosos para evitar la contaminación del aire, suelo y agua, así como al cuidado y reforestación de áreas verdes”. Rentabilidad sostenible y comité de análisis de riesgos.</p>
16	<p>Declaran cuatro ejes principales. En seguridad y salud mencionan el cuidado del derecho a la vida, salud y bienestar de nuestros colaboradores, contratistas y partes interesadas; sobre el agua mencionan cuidar la calidad u cantidad de agua de los usuarios en las cuencas donde se ubican nuestras operaciones: en el tercer eje que es el cambio climático se menciona la implementación de acciones y proyectos que apoyan el cumplimiento de distintos marcos regulatorios y en las comunidades mencionan generar desarrollo y bienestar de manera corresponsable en las comunidades donde operan. Dentro de las acciones de sustentabilidad también se encuentran divisiones que cumple con los campos básicos del desarrollo sostenible: economía, gobernanza, acciones sociales donde destacan la seguridad en el trabajo, los trabajadores, diversidad e inclusión, derechos humanos, comunidades locales y poblaciones indígenas y en el ámbito económico destaca el cambio climático, aguas y afluentes, biodiversidad, residuos y el cierre de operaciones. Contribución a los objetivos del desarrollo sostenible y entre los temas prioritarios destaca la salud y seguridad en el trabajo, cambio climático, comunidades locales y el cumplimiento ambiental. Desataca que es uno de los informes más amplios de las empresas analizadas.</p>
17	<p>Los cuatro ejes fundamentales de lo que llaman compromiso social son los siguientes: Medio ambiente donde se alude a promover el desarrollo sostenible y el cuidado del medio ambiente con 2 programas: sustentabilidad y medio ambiente; desarrollo social donde se impulsa el desarrollo de las comunidades de México con diferentes programas como: comunidades productivas, programa de apoyo a los sismos de 2017, análisis de la situación de México respecto a los ODS; arte y cultura con la promoción y difusión del patrimonio cultural, arte y tradiciones de México con programas como: restauración y conservación y apoyo al arte popular; educación donde realizan programas como: jóvenes de excelencia, cetro de educación financiera y educación financiera.</p>
18	<p>Mencionan que el valor económico está integrado por el gobierno corporativo y cumplimiento y el aprovisionamiento responsable, el valor ambiental por el compromiso ambiental y el valor social por la experiencia del cliente, el bienestar del colaborador y el servicio comunitario. El modelo de sustentabilidad es con base en los ODS. En el caso de esta empresa los informes emitidos son del año 2020. Mencionan: “en cada una de nuestras unidades de negocio hemos establecido prioridades de trabajo a través de estrategias de sustentabilidad que benefician a la comunidad, a nuestros empleados y al medioambiente” Compromiso con los ODS.</p>
19	<p>Sus prioridades son: huella ambiental, bienestar y desarrollo de las personas, desarrollo corporativo. Contribución a los ODS. ASG -ambiente, sociedad y gobierno-, tres ejes rectores respecto al ambiente y al compromiso NetZero Banking Alliance lo social acerca de las políticas</p>

	con los empleados y el gobierno donde identificamos la exaltación de la administración de los riesgos.
20	Plan de sustentabilidad con base en los ODS. Medio ambiente, en el que incluyen la variable cambio climático, carbón neutral, impacto cero en el aire con el uso de energías limpias y procuración en la utilización mayor aprovechamiento del agua y captación de lluvia. En el ámbito de la diversidad equidad e inclusión realizan acciones respecto a la diversidad generacional y de género, e incluyen la gobernanza corporativa y comunidad enfocando acciones en torno a la educación. Cambio Climático: Carbono Neutral. En ámbito de sostenibilidad catalogan tres ejes: ambiental, integrada por la acción climática; social integrada por el bienestar de los colaboradores y un entorno seguro y gobierno integrado por la comercialización y experiencia del cliente y la integridad del negocio.

Elaborado con base en las páginas web consultadas en julio de 2024 y los informes publicados por las empresas en la fecha señalada

Es posible observar características fundamentales respecto a los conceptos de resiliencia, la concepción de los sistemas socioecológicos y la sostenibilidad. Respecto al concepto de resiliencia las empresas muestran la necesidad de adaptación como respuesta a las crisis medio ambientales y de los sistemas socioecológicos, cabe mencionar que las crisis sanitarias del año 2020 no es un factor recurrente en los informes recientes por lo que aparenta ser un componente incluso marginal en las estrategias de las empresas analizadas. En relación con lo anterior, si se estudian las acciones empresariales resilientes con base en las características fundamentales del concepto podría decirse que las empresas como sistemas persistieron y tuvieron la capacidad de absorber los cambios y las perturbaciones además de seguir manteniendo las mismas relaciones entre los componentes del sistema, no se extinguieron y están involucradas en desarrollar capacidades de anticipación, afrontamiento y adaptación en el sentido de Duchek. Las empresas muestran la administración de riesgos como una prioridad, identificándolos y preparándose para la prevención de crisis. Sin embargo, desde otra mirada podríamos analizar que las crisis medio ambientales y socioecológicas no han llevado a la deconstrucción de una lógica racional económica dominante.

Otra característica que se destaca es el empleo de conceptos como el de economía circular bajo la lógica de la reutilización de recursos materiales y la conceptualización de la tecnología como un recurso para mitigar los daños medioambientales; la eficiencia tecnológica es vista como una opción ante la escases de recursos y las necesidades que esta situación implica, sin embargo, podría ser una idea equivocada pues la misma tecnología necesita nutrirse también de recursos naturales.

Las empresas analizadas muestran que sus acciones se han regido por los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y por otros indicadores globales estandarizados como el Global Reporting Initiative (GRI) además de hacer mención de una serie de distinciones y certificaciones logradas bajo estándares

homogeneizadores de las acciones empresariales socioecológicas. Desde una mirada crítica estas acciones son vistas como la reapropiación del medio ambiente por la economía, donde la naturaleza es entendida como un elemento más del capital globalizado y la ecología generalizada como parte constitutiva del desarrollo sostenible. Para Leff (2023) estas acciones contribuyen a:

“globalizar racionalmente al planeta y al mundo bajo el principio unitario del mercado. Esta operación simbólica somete a todos los órdenes del ser a los dictados de una razón global y universal. De esta forma, prepara las condiciones ideológicas para la capitalización de la naturaleza y la reducción del ambiente a la razón económica... El discurso del desarrollo sostenible constituye el mecanismo extraeconómico por excelencia de la posmodernidad para mantener el dominio sobre el hombre y la naturaleza... es una estrategia discursiva que legitima la apropiación de los recursos naturales y ambientales” (p.125 y 126)

En este sentido los estándares globalizadores contribuyen a lo que Leff (2022) llama la economización la naturaleza y ecologización de la economía “lo que trae el orden simbólico en la resignificación política y cultural de la naturaleza” (p.131)

Una constante más que es posible observar en las acciones de las empresas son las referidas a la llamada “cero huella de carbono” que es una acción aliciente y benefactora para el cuidado del planeta, sin embargo, es un ejercicio cuestionado desde los países del sur en el mundo pues se piensa que es una nueva forma de apropiación de la naturaleza ampliada al espacio biosférico que se confronta con el ecodesarrollo sustentable en donde se concebía la idea de: “crear nuevas formas de producción y estilos de vida basados en las condiciones y potencialidades ecológicas de cada región, así como la diversidad étnica y la capacidad de las poblaciones locales para la gestión participativa de los recursos” (Leff, 2023, p.119) la idea anterior de sustentabilidad contrasta con acciones sostenibles que se impulsan en el mundo desarrollando mecanismos que son homogeneizadores de las concepciones acerca de las soluciones o contribuciones en diferentes regiones en el mundo.

Dentro de las estrategias nombradas “comunidad o social” se hace referencia a las poblaciones de trabajadores que integran las empresas catalogando como acciones sostenibles las prestaciones que los empleados obtienen y la inclusión por género o discapacidad de trabajadores; es evidente que los datos incluidos son derechos laborales básicos, sin embargo, se destacan en los informes. En los apartados de comunidad o social, se reportan acciones encaminadas a las comunidades como estímulos a la educación, trabajos comunitarios en conjunto con los trabajadores de la empresa como la



siembra de árboles, la construcción de casas, limpieza de áreas. Consideramos que las personas son la parte fundamental de las organizaciones y contrasta con la participación que se reconoce en la mayoría de las empresas analizadas respecto a las acciones de sostenibilidad y la resiliencia que ejercen ante las crisis presentadas y la adaptación a las estrategias señaladas por las empresas, siendo la fuerza principal que mantiene el sistema socioecológico.

La gobernanza es reconocida también como parte de los ejes fundamentales de la estrategia socioecológica mostrándonos las formas en que transparentan su actuación e impulsan acciones sostenibles bajo comités de vigilancia o consejos de administración.

Con base en lo expuesto es posible observar que la sostenibilidad en el sentido de Leff, es la visión que domina en las estrategias socioecológicas. Desde la postura crítica Latinoamericana mencionada se manifiesta que:

“ El discurso del "desarrollo sostenible" afirma el propósito de hacer sostenible el crecimiento económico a través de los mecanismos del mercado, asignando valores económicos y derechos de propiedad a los recursos y servicios ambientales, mas no ofrece una justificación rigurosa sobre la capacidad del sistema económico para incorporar las condiciones ecológicas y sociales (sustentabilidad, equidad, justicia, democracia) de este proceso a través de la reducción de los procesos ecológicos y culturales en valores económicos, en los que se expresa el propósito de capitalizar la naturaleza” (p.121)

La preocupación que las organizaciones tienen por la preservación de los recursos ante lo que se considera la degradación entrópica de los sistemas esta presente. Debido a lo expuesto anteriormente, pensamos que existe la necesidad de plantear una auténtica resiliencia para establecer la posibilidad de revertir los cambios causados por la actividad económica humana desde una perspectiva bondadosa para los seres que habitamos la biósfera, sin embargo, se requiere de mecanismos comprometidos con el pensamiento de nuevos conceptos y una organización de la economía distinta y no bajo la lógica de la racionalidad económica dominante disparada por el consumo sin límite por parte de las personas, dejando en manos del mercado el balance entre economía y ecología y desvalorizando formas ancestrales de convivencia y administración sustentable de la naturaleza (Leff 2023, Nuñez, 2024)

Un aspecto mas que es evidente en las estrategias socioecológicas de las empresas es la adaptación y adopción de constructos teóricos que se utilizan para promover las ideas de sostenibilidad y resiliencia en las empresas, por ejemplo, al describirse como ecosistemas regenerativos. Una línea de investigación futura podría desarrollarse respecto a cómo se operacionalizan los conceptos socioecológicos por medio de estudios de campo en las grandes empresas mexicanas y conocer los mecanismos adaptados desde la

administración, pues tenemos la hipótesis de que conceptos como resiliencia y sostenibilidad han conformado técnicas administrativas concretas encaminadas a alcanzar los objetivos de las organizaciones. Esta conformación de técnicas o estrategias administrativas a partir de constructos conceptuales también es evidente en la producción académica reflejada en las bibliometrías pues el concepto de resiliencia organizacional, es tratado y analizado en función de su ejecución.

### **Reflexiones finales**

Los estudios en el campo de la sustentabilidad son muy amplios y desde diversas perspectivas, sin embargo, existen posturas críticas que cuestionan sus conceptos fundamentales. La idea de resiliencia es un concepto que después de la crisis sanitaria de 2020 se propagó exponencialmente a los estudios organizacionales pero aún así faltan estudios que indiquen cómo se operacionaliza en organizaciones grandes en México y no solo en pequeñas empresas. Además, se requieren investigaciones sobre los mecanismos de trabajo que han permitido a las empresas sobrevivir, mantenerse y adaptarse a los cambios o ante eventos inesperados y sorpresivos de la naturaleza.

La relación entre los conceptos base de este trabajo es evidente pues conforman parte de las estrategias socioecológicas organizacionales; pensamos que dichas prácticas podrían dirigirse aún más hacia los ideales del ecodesarrollo y la sustentabilidad donde destaca el derecho de las personas a una vida armónica con el medio ambiente, la satisfacción plena de las necesidades básicas y la sustentabilidad en la producción económica que lleve a la renovabilidad de los recursos y una resiliencia ecosocial en la biósfera más allá de acciones sostenibles.

Los estudios de campo pueden aportar una visión más completa sobre las formas en que la resiliencia, las estrategias socioecológicas creadas por las empresas y la sostenibilidad –en el sentido de perdurabilidad en el tiempo del proceso económico- se ejercen y así comprender las complejidades insertas en las organizaciones, lo que permitiría una mayor comprensión de los fenómenos sociales y avanzar hacia estrategias reales de sustentabilidad.

**Conflicto de intereses:** Los autores no declararon ningún conflicto de intereses.

**Disponibilidad de los datos:** Todos los datos están incluidos en el contenido del artículo.

**Declaración de financiación:** Los autores no obtuvieron financiación para esta investigación.

## References:

1. Akpınar, Hatice y Didem Özer-Çaylan. "Achieving organizational resilience through complex adaptive systems approach: a conceptual framework". *Management Research, The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. 2022, Vol. 20(4), 289-309. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRJIAM-01-2022-1265/full/html>
2. Dubruc, Nadine y Danie Khawaja. "Comment des PME peuvent-elles être résilientes en contexte de crises multiples ? Étude de cas longitudinale d'une PME libanaise engagée en RSE". *Revue Internationale PME*. 2023. Vol. 36(2), 83-104. <https://www.erudit.org/fr/revues/ipme/2023-v36-n2-ipme08227/1101645ar/>
3. Duchek, S."Organizational Resilience: a Capability-based Conceptualization. *Business Research*, 2020, Vol.13, 215-246. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7>
4. Escalera y Ruiz. "Resiliencia sociológica: aportaciones y retos desde la antropología" *Revista de Antropología Social*. 2011, Vol.20, 109-135. <https://revistas.ucm.es/index.php/RASO/article/view/36264>
5. Gunderson y Holling (2002). *Panarchy*. Washington, D.C. : Island Press.
6. Holling, Crawford S. "Understanding the Complexity of Economic, Ecological and Social Systems". *Ecosystems*. 2001, Vol.4, 390-405. <https://www.jstor.org/stable/3658800>
7. Holling, Crawford S. "Resilience and Stability of Ecological Systems". *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973, Vol. 4, 1-23. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
8. Kamlot, Daniel "Resiliência organizacional e marketing social: uma avaliação de fundamentos e afinidades". *Cadernos EBAPE BR*. 2017, Vol.15, 482-495. <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/60269>
9. Leff, E.(2022). *Racionalidad ambiental. La reapropiación social de la naturaleza* (2.ªed.). México: Siglo XXI Editores.
10. López-López, Yennia, Pérez-Martínez, N., Bañuelos V., y García, F. "Organizational Resilience: 30 years of intellectual structure and future perspectives". *Iberoamerican Journal of Science Measurement and Communication*. 2022. Vol.2(2). <https://ijsmc.prometrics.org/index.php/i/article/view/37>
11. Meneghel, Salanova y Martínez. "El camino de la resiliencia organizacional. Una revisión teórica". *Revista de Psicología, Ciencias*

- de l'educació i de l'Esport*. 2013, Vol. 31(2), 13-24.  
<http://revistaaloma.blanquerna.edu/index.php/aloma/article/view/197>
12. Mhlanga y Dzingirai. "Bibliometric Study on Organizational Resilience: Trends and Future Research Agenda" *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2024, 9:9. <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-024-00098-8>
  13. Norato, Héliida y Anderson Ribeiro Duarte. "Associações entre características de organizações híbridas e elementos contextuais de resiliência organizacional". *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*. 2020, Vol.19(3), 417-443. <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2922>
  14. Ostrom, Elinor. "A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems" *Science*. 2009, Vol. 325, n°5939, 419-422. <https://www.science.org/doi/10.1126/science.1172133>
  15. Rehman, K., Aslam, F., y Uddin Q. "Impact of employee's resilience on organizational resilience: mediating role of compassion." *Journal on Innovation and Sustainability*. 2020. Vol. 11(3), 156-164. <https://revistas.pucsp.br/index.php/risus/article/view/50950>
  16. Walker, Holling, Carpenter y Kinzing. "Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems". *Ecology and Society*. 2004, Vol. 9 (2), 5. <https://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/>
  17. Williams, Gruber, Sutcliffe et al. "Organizational Response to Adversity: Fishing Crisis Management and Resilience Research Streams" . *Academy of Management Annals*. 2017, Vol. 11(3), 733-769. <https://pure.johnshopkins.edu/en/publications/organizational-response-to-adversity-fusing-crisis-management-and>
  18. Youssef y Luthans. "Positive Organizational Behavior in the Work Place". *Journal of Management*. 2007, Vol. 33(5), 774-800. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206307305562>

## Appendix

### Sitios web de las empresas

1	<a href="https://www.walmartmexico.com/regeneracion/empresa-regenerativa">https://www.walmartmexico.com/regeneracion/empresa-regenerativa</a>	
2	<a href="https://www.americamovil.com/Spanish/gobierno-corporativo/Programa-de-Integridad-y-Cumplimiento-PIC/default.aspx">https://www.americamovil.com/Spanish/gobierno-corporativo/Programa-de-Integridad-y-Cumplimiento-PIC/default.aspx</a>	
3	<a href="https://www.femsa.com/es/sostenibilidad/sostenibilidad/nuestra-vision/">https://www.femsa.com/es/sostenibilidad/sostenibilidad/nuestra-vision/</a>	
4	<a href="https://www.gm.com.mx/es/home/commitments/social-impact.html">https://www.gm.com.mx/es/home/commitments/social-impact.html</a>	
5	<a href="https://investors.banorte.com/es/sustainability/sustainability-strategy/sustainability-strategy">https://investors.banorte.com/es/sustainability/sustainability-strategy/sustainability-strategy</a>	
6	<a href="https://www.bbva.mx/personas/negocio-responsable.html">https://www.bbva.mx/personas/negocio-responsable.html</a>	
7	<a href="https://www.grupobimbo.com/es/sustentabilidad">https://www.grupobimbo.com/es/sustentabilidad</a>	
8	<a href="https://www.stellantis.com/en/responsibility/carbon-net-zero-strategy">https://www.stellantis.com/en/responsibility/carbon-net-zero-strategy</a>	
9	<a href="https://www.cemexmexico.com/sostenibilidad/memoria">https://www.cemexmexico.com/sostenibilidad/memoria</a>	
10	<a href="https://www.alfa.com.mx/wp-content/uploads/2023/07/InformeAnual22.pdf">https://www.alfa.com.mx/wp-content/uploads/2023/07/InformeAnual22.pdf</a>	
11	<a href="https://corporate.ford.com/social-impact.html">https://corporate.ford.com/social-impact.html</a>	
12	<a href="https://www.toyota.mx/responsabilidad-social">https://www.toyota.mx/responsabilidad-social</a>	
13	<a href="https://www.cumplimentogrupocoppel.com">https://www.cumplimentogrupocoppel.com</a>	
14	<a href="https://www.bal.com.mx/espanol/filantropia.htm">https://www.bal.com.mx/espanol/filantropia.htm</a>	
15	<a href="https://www.grupochedraui.com.mx/en/sustentabilidad/index.html">https://www.grupochedraui.com.mx/en/sustentabilidad/index.html</a>	
16	<a href="https://desarrollosustentable.gmexico.com/">https://desarrollosustentable.gmexico.com/</a>	
17	<a href="https://www.banamex.com/compromiso-social/index.html?lid=MX es conoce_banamex informacion_financiera grupo_financiero_banamex grupo_financiero_banamex-Footer-Information-IrCompromisoSocial-ES">https://www.banamex.com/compromiso-social/index.html?lid=MX es conoce_banamex informacion_financiera grupo_financiero_banamex grupo_financiero_banamex-Footer-Information-IrCompromisoSocial-ES</a>	
18	<a href="https://www.gruposalinas.com/es/Sustentabilidad">https://www.gruposalinas.com/es/Sustentabilidad</a>	
19	<a href="https://www.santander.com.mx/personas/acerca-del-banco/responsabilidad-social/comprometidos/">https://www.santander.com.mx/personas/acerca-del-banco/responsabilidad-social/comprometidos/</a>	
20	<a href="https://www.nissan.com.mx/legales/sustentabilidad.html">https://www.nissan.com.mx/legales/sustentabilidad.html</a>	