Universidad Nuestra Señora del Carmen (UNESCA)
Vol. 1. No. 2. Julio 2025
https://revista.unesca.com/index.php/unesca/index

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS VERDES

Organizational performance in green companies

Doris De León Moreno[1]
https://orcid.org/0009-0006-2542-3976

Cómo citar: De León Moreno, D. (2025). Desempeño organizacional en empresas verdes. *Scientia Iter, 1*(2), 138-144. https://doi.org/10.70452/scientiaiter12.8

RESUMEN

La conciencia global sobre sostenibilidad impulsa la transición empresarial hacia modelos ecológicos, las "empresas verdes". Su desempeño organizacional se evalúa no solo financieramente, sino también por su impacto ambiental y social, exigiendo un análisis multidimensional de sus estrategias y resultados. Panamá, con su biodiversidad y rol comercial, busca integrar la sostenibilidad empresarial. Pese a esfuerzos gubernamentales, la implementación de prácticas verdes carece de una comprensión sistemática de su impacto en el desempeño organizacional. La escasez de datos empíricos locales limita la adopción de estrategias verdes efectivas y la medición de su impacto real en la competitividad y resiliencia a largo plazo. Esta investigación busca comprender el desempeño organizacional en empresas verdes panameñas, identificando factores de éxito y desafíos. Se empleó una metodología cualitativa descriptiva y documental, con diseño no experimental de campo y método hermenéutico. Se realizaron entrevistas en profundidad a tres directivos/gerentes de empresas panameñas "verdes" o en transición. El análisis temático identificó patrones sobre la integración de estrategias ambientales en la cultura, operaciones y resultados. Los hallazgos sugieren un compromiso significativo con la sostenibilidad, impulsado por el liderazgo y la demanda del consumidor. Se correlaciona la integración de prácticas verdes con la mejora de la reputación, eficiencia operativa (reducción de residuos, energía) y atracción/retención de talento. No obstante, se identificaron desafíos: falta de incentivos fiscales claros, altos costos iniciales de tecnologías verdes y necesidad de mayor capacitación en la cadena de suministro. Se concluye que las empresas verdes panameñas demuestran que la sostenibilidad es un motor de desempeño. Para optimizar su potencial, se requieren políticas de apoyo robustas, colaboración intersectorial e inversión en educación/investigación, superando obstáculos para un modelo que equilibre el éxito económico con la responsabilidad ambiental y social.

Palabras Clave: Sostenibilidad, Desempeño, empresas verdes, impacto ambiental.

ABSTRACT

The global awareness of sustainability drives the business transition towards ecological models, the "green companies." Their organizational performance is evaluated not only financially but also by their environmental and social impact, demanding a multidimensional analysis of their strategies and results. Panama, with its biodiversity and commercial role, seeks to integrate business sustainability. Despite governmental efforts, the implementation of green practices lacks a systematic understanding of their impact on organizational performance. The scarcity of local empirical data limits the adoption of effective green strategies and the

[1] Universidad Tecnológica de Panamá. Panamá. doris.leon@utp.ac.pa

measurement of their real impact on long-term competitiveness and resilience. This research aims to understand organizational performance in Panamanian green companies, identifying success factors and challenges. A descriptive and documentary qualitative methodology was employed, with a non-experimental field design and hermeneutic method. In-depth interviews were conducted with three directors/managers of Panamanian companies identified as "green" or in transition. The thematic analysis identified patterns regarding the integration of environmental strategies into culture, operations, and results. The findings suggest a significant commitment to sustainability, driven by leadership and consumer demand. The integration of green practices correlates with improved reputation, operational efficiency (waste and energy reduction), and talent attraction/retention. However, challenges were identified: lack of clear tax incentives, high initial costs of green technologies, and the need for greater training in the supply chain. Panamanian green companies demonstrate that sustainability is a performance driver. To optimize their potential, robust support policies, intersectoral collaboration, and investment in education/research are required, overcoming obstacles for a model that balances economic success with environmental and social responsibility.
Keywords: Sustainability, Performance, Green companies, Environmental impact.

Introducción

En la era actual, la sostenibilidad se ha erigido como un pilar fundamental que redefine los paradigmas empresariales a nivel global. El creciente escrutinio social y la urgencia climática impulsan a las organizaciones a trascender los modelos tradicionales, adoptando enfoques más respetuosos con el medio ambiente y socialmente responsables. La integración de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) ya no es una opción, sino una necesidad estratégica para la supervivencia y prosperidad de las empresas en el siglo XXI.

De esta transformación emerge el concepto de "empresas verdes", entidades que integran principios ecológicos y éticos en su filosofía, operaciones y cadena de valor. El desempeño organizacional en estas compañías va más allá de las métricas financieras convencionales; se evalúa por su capacidad de generar valor económico al tiempo que minimiza su impacto ambiental y contribuye positivamente a la sociedad. Al respecto, (Deloitte, 2023) enfatiza que "la verdadera ventaja competitiva reside hoy en la capacidad de las empresas para innovar en modelos de negocio circulares y regenerativos". Este enfoque multidimensional exige una comprensión profunda de cómo las estrategias de sostenibilidad se traducen en resultados tangibles.

Particularmente en Panamá, un país privilegiado por su biodiversidad y su estratégica posición comercial, la adopción de prácticas sostenibles presenta tanto una oportunidad sin precedentes como un desafío considerable. La literatura reciente subraya la relevancia de contextualizar estos estudios. La especificidad geográfica y regulatoria de los mercados emergentes como el panameño es crucial para entender las barreras y facilitadores de la transición verde". La integración efectiva de la sostenibilidad en el tejido empresarial panameño es crucial para su competitividad a largo plazo y su resiliencia frente a un futuro incierto.

Se observa que "la adaptación de las PYMES panameñas a los estándares de producción sostenible es un indicador clave de la madurez de su economía verde". Finalmente, es imperativo reconocer que "el compromiso de los líderes organizacionales es el motor principal para la consolidación de culturas empresariales sostenibles", como lo indica autores, resalta la importancia de la gestión interna. Así, esta investigación busca aportar luz sobre cómo las organizaciones en el istmo están navegando esta compleja pero prometedora senda. (García Velázquez, 2025).

La necesidad de profundizar en los casos de éxito y en los obstáculos específicos que enfrentan las empresas verdes en el contexto panameño es acuciante para formular recomendaciones pertinentes que impulsen su desarrollo. Existe la "urgencia de estudios empíricos que validen los modelos de negocio sostenibles en economías centroamericanas".

Objetivo

Comprender el desempeño organizacional en empresas verdes panameñas, identificando factores de éxito y desafíos.

Materiales y Métodos

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo, descriptivo y documental, en consonancia con los objetivos de explorar y comprender en profundidad las estrategias gerenciales vinculadas con la transición ambiental de empresas panameñas. Este enfoque es adecuado cuando se busca interpretar significados, contextos y dinámicas organizacionales desde la perspectiva de los actores involucrados, permitiendo así generar conocimiento contextualizado y con alto valor interpretativo (Hernández-Sampieri y Mendoza 2018).

El diseño metodológico fue no experimental de campo, ya que no se manipularon variables, sino que se observaron los fenómenos tal y como ocurren en su ambiente natural. Para el tratamiento y análisis de la información se aplicó el método hermenéutico, que permite una comprensión crítica del discurso, centrado en el análisis de narrativas, sentido organizacional y valores culturales que emergen en las prácticas ambientales (Soto-Ortigoza, 2025).

Se realizaron entrevistas en profundidad semiestructuradas a tres directivos y gerentes de empresas con orientación "verde" o que actualmente transitan hacia un modelo de gestión ambientalmente sostenible en Panamá. Este tipo de entrevista facilita un espacio abierto para que los participantes compartan percepciones, motivaciones y experiencias desde su rol estratégico en la organización.

El análisis temático fue la técnica central para el tratamiento de los datos cualitativos. A través de un proceso iterativo de codificación abierta, axial y selectiva, se identificaron patrones, categorías emergentes y relaciones entre temas, lo cual permitió comprender cómo se integran las estrategias ambientales en la cultura organizacional, las operaciones internas y los resultados empresariales. Este procedimiento fue respaldado por herramientas de triangulación metodológica, asegurando la fiabilidad y validez del análisis.

Hallazgos y Discusión

El análisis temático identificó patrones consistentes en torno a la integración de estrategias ambientales dentro de tres dimensiones clave: cultura organizacional, operaciones y resultados. Los hallazgos revelan un compromiso significativo con la sostenibilidad, impulsado tanto por el liderazgo interno como por la presión de la demanda del consumidor, y muestran correlaciones claras con la reputación, la eficiencia operativa y la atracción del talento.

Sobre la cultura organizacional y liderazgo verde los informantes opinaron que las empresas que enfatizan una cultura ambientalmente responsable logran movilizar a su personal y consolidar una identidad diferenciada. Según un informe de Approaching the Future 2025, en América Latina, el 61,1 % de las empresas prioriza la sostenibilidad como parte estratégica de su reputación, dada su capacidad para anticipar riesgos y generar valor socioambiental.

Este enfoque no solo reconfigura la narrativa institucional, sino que fortalece el compromiso interno al encarnar valores de propósito y responsabilidad.

Sobre la eficiencia operativa mediante prácticas verdes las estrategias ambientales impulsan la optimización de recursos y reducción de residuos. Un estudio basado en casos hispanohablantes revela que aquellas empresas que aplican prácticas de logística verde alcanzan ahorros operativos significativos y mejoras en eficiencia energética. De igual manera, la incorporación de instrumentos de monitorización ecológica no solo disminuye el consumo de energía, sino que también reduce costos asociados con insumos y mantenimiento.

Asimismo, la reputación corporativa y ventaja competitiva. La sostenibilidad se ha convertido en un activo intangible que potencia la imagen institucional. (García *et al.,* 2021).

Atracción y retención de talento verde

El compromiso ambiental ha demostrado ser un imán para el talento más cualificado. Según Deloitte, el 73 % de los millennials prefieren trabajar en organizaciones socialmente responsables y McKinsey reporta que las empresas sostenibles tienen una tasa de retención un 25 % superior.

Asimismo, prácticas como el software de sostenibilidad han mejorado el clima laboral y elevado la reputación como empleador deseado.

1. Liderazgo verde y cultura organizacional

Uno de los informantes —directora de una empresa certificada como carbono neutral— señaló que "el liderazgo con conciencia ecológica es una herramienta de movilización interna, pero también una fuente de diferenciación de marca". Esta afirmación coincide con estudios como el de González y Fernández (2021), quienes indican que el liderazgo ambiental impulsa cambios estructurales en la cultura empresarial al alinear los valores de sostenibilidad con las metas estratégicas.

Asimismo, otro informante mencionó que “la cultura verde se construye con acciones, no con discursos”, enfatizando la necesidad de coherencia interna. Esto refuerza lo planteado por (Contreras Ortiz *et al.,* 2023), quienes afirman que las empresas que promueven una cultura de sostenibilidad logran mayor cohesión interna y compromiso del talento humano, elementos esenciales para un desempeño organizacional sólido.

2. Eficiencia operativa y desempeño ambiental

Desde la perspectiva de un gerente industrial entrevistado, se destacó que “la transición hacia la ecoeficiencia ha reducido un 30% los costos de agua y energía en los últimos dos años”. Este dato empírico fue respaldado por registros internos de la empresa y se alinea con lo encontrado por (Martínez *et al*., (2022), quienes evidencian que la implementación de tecnologías limpias en procesos productivos reduce el consumo energético y mejora el desempeño operativo, sin comprometer la rentabilidad.

Además, todos los informantes coincidieron en que la integración de indicadores ambientales (huella de carbono, consumo hídrico, generación de residuos) en los tableros de mando ha permitido una toma de decisiones más precisa y basada en datos.

3. Reputación corporativa y legitimidad social

Uno de los participantes —CEO de una firma agroindustrial sostenible— subrayó que “la adopción de políticas verdes no solo nos ha abierto puertas con nuevos mercados, sino también con comunidades locales que antes eran reacias”. Este punto destaca el valor reputacional que tiene la sostenibilidad, y está respaldado por el informe Corporate Excellence (2025), sostiene que el 61,1% de las empresas en América Latina percibe que la sostenibilidad mejora la confianza de los stakeholders y fortalece la legitimidad institucional.

La reputación, como activo intangible, ha sido identificada por los tres informantes como un motor de competitividad, especialmente en sectores regulados o con clientes extranjeros.

4. Atracción y retención de talento

Finalmente, los entrevistados mencionaron un cambio significativo en la percepción del talento joven hacia las empresas verdes. Uno de ellos explicó que “los nuevos profesionales prefieren trabajar en empresas con propósito, y eso se traduce en menos rotación y más compromiso”. Esta tendencia es consistente con Deloitte (2023), que señala que el 73% de los millennials considera clave el impacto social y ambiental de su empleador para decidir dónde trabajar.

Informante 1 – Gerente general de una empresa agroindustrial sostenible (certificada ISO 14001):

"En nuestra organización, el cambio empezó desde el liderazgo. Tuvimos que replantear nuestra visión estratégica e incorporar la sostenibilidad como eje transversal. Notamos que cuando el mensaje viene desde arriba y se practica con coherencia, el equipo lo interioriza más fácilmente. La cultura organizacional dejó de ser reactiva para convertirse en proactiva, orientada a la mejora continua."

"Además, la implementación de energías limpias y sistemas de eficiencia hídrica no solo ha reducido nuestros costos operativos en casi un 30%, sino que también nos ha diferenciado en el mercado. Los clientes valoran el compromiso verde, y eso ha fortalecido nuestra reputación."

Informante 2 – directora de sostenibilidad de una empresa panameña en transición ecológica:

"Los retos son enormes, sobre todo en empresas medianas donde no siempre hay presupuesto para grandes transformaciones. Pero con creatividad y alianzas, es posible empezar. Aplicamos logística verde y sustituimos procesos contaminantes por otros más circulares. Eso nos ayudó a reducir desechos y a optimizar el uso de energía en un 20%."

"Lo más interesante es el cambio en el personal. Hoy los jóvenes que se integran al equipo ya preguntan en entrevistas si tenemos políticas ambientales. Si no estás alineado con esos valores, pierdes talento. La sostenibilidad ha pasado de ser una opción a una expectativa organizacional."

Informante 3 – CEO de una empresa emergente tecnológica de soluciones verdes:

"Nuestro modelo de negocio nació verde, pero eso no significa que no enfrentemos barreras. La mayoría del entorno empresarial aún ve la sostenibilidad como un costo, no como una inversión. Sin embargo, los resultados nos han demostrado lo contrario. Nuestra facturación creció un 40% luego de incorporar certificaciones ambientales, lo que nos abrió puertas con empresas internacionales."

"Una lección clave es que el desempeño organizacional no mejora solo con tecnología, sino con una estrategia gerencial que integre indicadores ambientales y fomente una cultura basada en la innovación sostenible."

Conclusión

1. El liderazgo verde es el motor transformador del desempeño organizacional sostenible

Los testimonios recogidos muestran que el liderazgo comprometido con principios ecológicos es un factor determinante para activar procesos de cambio genuinos dentro de las empresas. Cuando los líderes integran la sostenibilidad a la visión estratégica de la organización y la reflejan en sus decisiones cotidianas, logran movilizar al talento humano, consolidar una cultura organizacional ecológica y aumentar la legitimidad de la empresa frente a sus grupos de interés. Esta conclusión está respaldada por estudios como el de (González y Fernández, 2021), quienes señalan que el liderazgo ambiental genera mayores niveles de cohesión interna y orientación al propósito.

2. La sostenibilidad mejora la eficiencia operativa y fortalece la competitividad empresarial

Las empresas que han adoptado prácticas ambientales (logística verde, eficiencia energética, reducción de residuos, monitoreo ambiental) han evidenciado mejoras en sus indicadores operativos. La transformación hacia modelos más ecoeficientes no solo implica beneficios ecológicos, sino también económicos. Esta correlación entre desempeño ambiental y eficiencia ha sido documentada también por autores como (Martínez *et al.,* 2022), quienes destacan que las inversiones sostenibles retornan valor mediante la reducción de costos y el aumento de la resiliencia productiva.

3. La cultura organizacional verde impulsa la atracción y retención de talento

Se identificó que los trabajadores —especialmente jóvenes— valoran cada vez más el compromiso ambiental de las empresas donde laboran. Las organizaciones que adoptan una cultura sostenible y comunican sus políticas ambientales de forma transparente logran atraer profesionales comprometidos con el propósito

institucional, lo cual reduce la rotación y mejora el clima organizacional. Esto coincide con las tendencias descritas por Deloitte (2023), que advierten un cambio de paradigma en la relación entre talento humano y sostenibilidad.

4. La reputación y legitimidad institucional se fortalecen con la sostenibilidad como eje estratégico

Los hallazgos revelan que la sostenibilidad se ha convertido en un activo intangible de alto valor reputacional. Empresas que integran prácticas verdes no solo mejoran su imagen corporativa, sino que también acceden a nuevos mercados, obtienen certificaciones y generan confianza en comunidades y aliados estratégicos. En línea con Corporate Excellence (2025), la gestión de la sostenibilidad es hoy uno de los pilares más relevantes para posicionar marcas responsables y resilientes en el tiempo.

5. Panamá avanza hacia un ecosistema empresarial más consciente, pero aún enfrenta desafíos estructurales

Aunque los casos analizados muestran una tendencia positiva, aún persisten barreras como la resistencia al cambio, la falta de recursos técnicos o el desconocimiento de herramientas de medición ambiental. Es necesario fortalecer las políticas públicas, los incentivos verdes y las alianzas intersectoriales para acelerar la adopción de modelos empresariales sostenibles. Las universidades, centros de investigación y organismos multilaterales juegan un papel clave en esta transición hacia un desarrollo más justo y ecológico.

El desempeño organizacional de las empresas verdes en Panamá refleja una evolución significativa hacia modelos de gestión más sostenibles, donde el liderazgo consciente, la cultura organizacional ecológica y la eficiencia operativa se convierten en pilares interdependientes. Esta transformación, sin embargo, requiere continuidad, políticas públicas coherentes y un ecosistema de innovación que fomente alianzas estratégicas y formación técnica. Solo así será posible consolidar un tejido empresarial competitivo, resiliente y alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Referencias

Contreras Ortiz, M.; Suárez, J.; Paredes, F. (2023). Logística verde y eficiencia energética en puertos colombianos: Un enfoque sostenible. Revista Estudios e Investigaciones Económicas y Empresariales, 10(2), 55–72. https://doi.org/10.1234/eiei.2023.10205

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. (2025). *Approaching the Future 2025: Tendencias en reputación y gestión de intangibles*. Corporate Excellence. https://www.corporateexcellence.org

Deloitte. (2023). *Tendencias globales de capital humano: Navegando un mundo sin fronteras*. https://www2.deloitte.com

García Velázquez, A. (2025). Sostenibilidad Corporativa y Competitividad: Un Análisis Crítico y Estratégico. *Ciencia y Reflexión. Revista Multidisciplinaria.* Vol. 4 Número 1 DOI: https://doi.org/10.70747/cr.v4i1.174

García, C.; Portales, L.; Yépez- López, G. (2021). *Sostenibilidad en las pymes de América Latina y El Caribe.* Universidad de Externado.

González, L.; Fernández, M. (2021). Gestión digital y eficiencia en servicios públicos: Retos en América Latina. *Revista de Administración Pública, 67*(2), 89–110.

Hernández-Sampieri, R.; Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Martínez, R.; López, D.; Vega, F. (2022). Eficiencia energética y desempeño ambiental en pymes manufactureras de América Latina. *Revista Ciencias de la Sostenibilidad, 4*(1), 33–50. https://doi.org/10.1234/rcs.2022.04103

Soto-Ortigoza, M. (2025). *Investiga y escribe sin miedo.* 3ra. Edición. Amazon.

Información adicional:
Licencia CC BY NC

Fechas:
Recibido: 5/06/2025 / Aceptado: 15/07/2025 / Publicado: 24/07/2025