

# GOBERNANZA VERDE COMO ALTERNATIVA DE CAMBIO: ESFUERZOS HACIA LA IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ORGANIZACIONES RESPONSABLES

GREEN GOVERNANCE AS AN ALTERNATIVE FOR CHANGE: EFFORTS TOWARDS  
THE IDENTIFICATION OF STRATEGIES FOR RESPONSIBLE ORGANIZATIONS

Jerson Mauricio Rodríguez del Carmen,<sup>1</sup> Fanny Bethsabe Ronzón López,<sup>2</sup> José  
Efraín Montero Mora,<sup>3</sup> Anabel Galván Sarabia<sup>4</sup> y César Vega Zárate<sup>5</sup>

**SUMARIO:** 1. Introducción, 2. Materiales y métodos, 3. Gobernanza verde: hacia la identificación de sus virtudes, 4. Resultados: estrategias de gobernanza verde aplicable a las organizaciones, 5. Discusión: la gobernanza verde en la inserción del contexto local, 6. Conclusiones, Fuentes de información

## RESUMEN

La gobernanza verde (GV) es un medio para armonizar las dinámicas de relación entre lo social, ambiental y cultural donde se implementan mecanismos para promover la maximización de valores ecológicos. En ese sentido, este artículo tiene como propósito contribuir a la GV desde la perspectiva administrativa. En cuestión a la metodología, este artículo presenta una revisión documental con criterios y técnicas cualitativas dando como resultado la propuesta de ocho estrategias fundamentadas desde 4 dimensiones: capacidades dinámicas

## ABSTRACT

Green Governance (GG) is a means of harmonizing the dynamics of the relationship between social, environmental, and cultural factors, implementing mechanisms to promote the maximization of ecological values. In this sense, this article aims to contribute to GG from an administrative perspective. Methodologically, the article presents a literature review using qualitative criteria and techniques, resulting in the proposal of eight strategies based on four dimensions: Dynamic Green Capabilities (DGC), adoption of green technologies

1 Maestro en Auditoría y licenciado en Contaduría. Sus líneas de investigación se enfocan en desarrollo local, estudios afroveracruzanos, turismo segmentado: afroturismo y realidades económicas locales.

2 Especialista en diseño de cartel por la Universidad Veracruzana. Arquitecta y licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas y Educación Artística. Investiga mercadotecnia sostenible, diseño de empaque, storytelling visual y gobernanza verde.

3 Maestro en Auditoría, especialidad en Administración fiscal, licenciado en Contaduría. Con experiencia en el ámbito contable y fiscal. Autor y coautor de investigaciones en desarrollo agrícola y economías locales.

4 Doctora en Administración y Desarrollo Empresarial, maestra en Auditoría, licenciada en Contaduría y licenciada en Sistemas Computacionales Administrativos. Con experiencia en gestión y administración pública, autora y coautora de investigaciones en torno a temas de desarrollo empresarial y local.

5 Doctor en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo, maestro en Impuestos, maestro en Ciencias y Gestión y licenciado en Contaduría. Candidato a investigador por parte del SNI. Líneas de investigación: Dinámicas de gestión en las organizaciones.

verdes (CDV), adopción de tecnologías verdes (ATV), estrategias empresariales verdes (EEV) y la gestión del conocimiento verde (GCV) que pueden ser aplicadas en las organizaciones en aras de su contribución al bienestar local. Se concluye que son las organizaciones quienes, a través de sus acciones, delimitadas a la producción y mercadotecnia que pueden ser transmisoras de valores y compromisos que impactan el comportamiento del consumidor hacia la conciencia verde fortaleciendo valores desde la dimensión social, ecológica y cultural.

**PALABRAS CLAVE:** Alternativas verdes, desarrollo local, fortalecimiento comunitario, estrategias organizacionales, resiliencia ecológica

## 1. Introducción

En la actualidad de las dinámicas sociales donde intervienen los diferentes actores: gobierno, organizaciones y sociedad, se requieren medios de alianza estratégicas que se alineen a los discursos globales sobre el cuidado medioambiental y la optimización de recursos. Lo anterior ha desembocado una serie de investigaciones teóricas y prácticas que comparten aspectos desde lo sustentable, como desarrollo, medios y fines. Así se han desconceptualizado los medios tradicionales de gobernanza y se han incorporado acciones que versan en el respeto y cuidado desde las dimensiones EGS (environmental, social and governance), esto permite seguir

(AGT), green business strategies (GBS), and green knowledge management (GKM). These strategies can be applied in organizations to contribute to local well-being. The article concludes that organizations, through their actions related to production and marketing, can transmit values and commitments that impact consumer behavior toward green awareness, strengthening values from the social, ecological, and cultural dimensions.

**KEYWORDS:** Community strengthening, ecological resilience, green alternatives, local development, organizational strategies.

explorando sobre nuevas realidades que se gestan a través de acciones concretas en pro del bienestar.

Autores como Bimei Feng et al., (2026); Borah et al., (2023) y Martínez Rodríguez et al., (2023) sitúan la gobernanza verde (GV) como una forma estratégica que impulsa acciones desde las organizaciones para la incorporación del cuidado medioambiental, la circularidad de los productos-servicios y los usos conscientes de los recursos naturales limitados. Como respuesta a lo anterior, se ha reforzado e incorporado a sus identidades y valores el respeto a la naturaleza, la acción de cuidado y filosofía verde que se vuelve parte de la organización como un elemento sustantivo en su quehacer.

Es así como este artículo se ve influenciado por identificar acciones de GV, apoyado con autores como Debbarma y Choi (2022) y Cooke (2015), quienes han explorado este término como una respuesta alineada a decisiones locales, donde se integran actores que accionan e intervienen en sus procesos influenciados por la conciencia ambiental, motivados por participar y crear estrategias desde sus posturas en pro del cuidado regional y local.

Aunque la GV es responsabilidad de cada sector poblacional, la exigencia de las necesidades sociales la ha puesto en el centro de la discusión, ya que se ha vuelto un tema relevante para armonizar e integrar dimensiones sociales, ambientales y culturales en las organizaciones.

El problema de investigación de este extenso se enfoca en señalar que, a pesar del creciente interés por la GV, existen aún dudas en su operacionalización, ya que no existen estrategias concretas, debido a que están condicionadas con base a su contexto. Esta falta de claridad dificulta que las organizaciones traduzcan los principios de sostenibilidad en prácticas coherentes y verificables. Además, la delimitación de todo lo expuesto en este artículo es que el alcance es solo para organizaciones de producción, las cuales son las que mayormente usan los recursos naturales.

Dicho lo anterior, esta investigación identifica los escenarios de GV desde la actuación de la organización reconociendo que son ellas quienes, desde sus posturas, promueven el consumismo a partir de experiencias locales, procesos participativos, apropiaciones y acciones promovidas para la vida cotidiana. Esta

investigación, apoyada en la revisión documental, representa un paso importante al identificar ocho estrategias aplicables para intervenir en los ecosistemas organizacionales, mecanismos y procesos mediadores de cuidado ambiental, materializadas en estrategias que a través de este documento se mencionan.

## 2. Materiales y métodos

Para poder realizar la investigación, se recurrió a una metodología de revisión documental (Tapia-Arroyo y Recalde-Gracey, 2024) con la ruta metodológica aplicada, como se muestra en la tabla 1.

Esta ruta permite alinearse a un alcance metodológico que contribuye al logro del objetivo de investigación. Además, se siguió con la metodología de revisión documental sugerida por Peña Vera (2022) (tabla 2).

Todo ello permitió realizar esta investigación con técnicas propias del análisis documental y la interpretación de información para transformarla y convertirla en las estrategias materializadas en el resultado de este artículo.

También, el estudio, con enfoque cualitativo de tipo documental, se enriqueció con un alcance analítico-propositivo, segmentado y desarrollado en cuatro fases:

- Revisión y sistematización de literatura especializada sobre GV;
- Análisis de contenido para la identificación de resultados;
- integración conceptual de los hallazgos en cuatro dimensiones de análisis (CDV, ATV, EEV y GCV); y
- Construcción de estrategias

Tabla 1: Ruta metodológica aplicada

Aspecto	Descripción
Diseño del estudio	Basado en un primer acercamiento del tema, el estudio es de tipo exploratorio, utilizando un enfoque cualitativo
Palabras claves	Español: Gobernanza verde, organizaciones verdes, mercadotecnia verde. Inglés: green governance, green marketing, green scenarios.
Registros (artículos) identificados por repositorio con las palabras claves	SCOPUS=224 Web of science =111 Scielo= 42 Dialnet= 40
Registros (artículos) utilizados por repositorio, (limitado por palabras claves y depuración de <i>abstract</i> )	SCOPUS= 16 Web of science =4 Scielo= 8 Dialnet= 4 Registros =32
Forma de tratamiento de los registros	Minería de información por revisión documental
Categoría utilizada	GV Green Marketing Estrategias de GV Organizaciones corporativas
Procedimiento	5 fases: 1) Identificación del tipo de GV a investigar y su vinculación con el tema de estudio. 2) Revisión de literatura de fuentes. 3) Identificación estrategias de GV delimitado a la mercadotecnia y situado a la organizaciones de producción 4) Resultados
Criterios de inclusión	Artículos con antigüedad no mayor a 10 años. Trabajos sobre estrategias desde la organización en el contexto administrativo.
Criterios de exclusión	No hablan sobre GV Superar los 10 años de publicación. No abarcan las 1 o 2 categorías seleccionadas.
Temporalidad	El estudio se llevó a cabo entre marzo y septiembre de 2025. La revisión documental se centró en literatura publicada en el periodo 2015–2026, debido a que en estos años se observa un mayor desarrollo conceptual y práctico de la GV.

Fuente: elaboración propia a partir de información de Tapia-Arroyo y Recalde-Gracey, 2024

Tabla 2: Aspectos a considerar en la investigación

Objetivo	Identificar estrategias de GV para las organizaciones en aras de contribuir al cuidado medio ambiental y su generación del fortalecimiento de la imagen y reputación organizacional
Elemento central de la revisión	Gobernanza verde
Elección del tipo de análisis requerido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores que intervienen en la GV en las organizaciones</li> <li>• Mecanismos</li> <li>• Relaciones y problemáticas</li> <li>• Escenarios situados a organizaciones de producción</li> </ul>
Identificación del patrón de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción</li> <li>• Acercamiento al tema</li> <li>• Construcción de información</li> </ul>
Producto final	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocho estrategias de GV</li> <li>• Contribución teórica</li> <li>• Comparación a través de la discusión</li> <li>• Generación de futuras líneas de investigación</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base a Peña Vera (2022)

administrativas orientadas a fortalecer la GV en las organizaciones.

Es importante aclarar que para la identificación de estrategias, se siguió el método de investigación antes señalado, donde las ocho propuestas se construyeron a partir de la revisión documental de artículos que, desde lo empírico, dieran indicios de acciones puntuales sobre estrategias de GV. Los artículos fueron: Vieira y Camargo, (2025); Bagis et al., (2025); Rahman, (2023) y Ma et al., (2025) sus resultados permitieron ser sistematizados conforme al contenido de los resultados y discusiones.

Para fortalecer las estrategias, se identificó un origen denominado “dimensiones” -cuatro en su total-, proporcionado por Sánchez Martínez et al., (2024); Shahzad et al., (2022); Ramírez-Altamirano et al., (2021) y Nawaz Khan et al., (2024) que convergen en el objetivo de la investigación y que se adecuan por la temporalidad y la visión integral de las mismas.

Después de la depuración de información y la identificación de dimensiones, para la identificación de las estrategias se usaron técnicas de sistematización de temas para identificar patrones recurrentes en los artículos. Con ello se dio origen a 12 estrategias preliminares. Sin embargo, con la síntesis de información, realizada debido a la concurrencia de elementos y significados de algunas que se repetían o guardaban relación, se redujo el planteamiento. Para esta simplificación se priorizaron las dimensiones y un contexto específico: empresas de producción. Como resultado se obtuvo ocho propuestas y, en resumen, la precisión metodológica:

- Fuente de información (artículos relacionados).
- Método utilizado (análisis documental y sistematización temática).
- Transformación de la información: resultados/hallazgos --> sistematización --> síntesis --> dimensiones --> estrategias.

Los criterios usados fueron en concordancia con el marco teórico y la relevancia de su

posible implementación en el contexto de la empresa.

### 3. Gobernanza verde: hacia la identificación de sus virtudes.

De acuerdo con Cassio Madrazo y Sánchez Ortiz, (2018) hay un campo de estudio más amplio que se ha denominado gobernanza ambiental, que de manera explícita busca legitimidad basada en la inclusión de actores y medidas de cooperación, acción colectiva y voluntad para reconocer esfuerzos para la conservación ambiental.

En la opinión de Torres Álvarez et al., (2021) el discurso de la conservación ambiental ha ganado relevancia y se ha visto fortalecido con otras dimensiones como la cultural, social y económica, representando escenarios de progreso y cooperación que transparentan las acciones de cada actor involucrado en el cuidado medio ambiental. Sin embargo, también reconocen que queda muy ambiguo cuando se trata de identificar acciones enfatizadas a un solo grupo o limitaciones basadas en el propósito de los interesados.

De este amplio concepto, derivan otros campos de acción como la responsabilidad social empresarial (RSE), la innovación social ambiental (ISA) y la gobernanza verde (GV), esta última -el interés de la presente investigación- como un medio accesible para la transformación empresarial, estimulación de actividades, así como dinámicas innovadoras para una conservación y respeto de los recursos naturales mucho más situada que una gobernanza ambiental.

Gracias a la GV se legitima la eficiencia, transparencia de acciones y difusión solidaria en favor del cuidado medioambiental, mediante cooperación y coordinación de actores. Algo que hay que resaltar es que la GV debe romper el esquema de una imposición “desde arriba” ya que muchos modelos de gobernanza son más bien modelos genéricos y adoptados lo que lleva a un cumplimiento impositivo. Al respecto, Martínez Rodríguez et al., (2023) señalan la importancia de que estas estrategias sean de abajo hacia arriba, donde las empresas participan no como algo que deban cumplir, sino como una acción solidaria que se gesté desde la conciencia organizacional, realizada por convicción y que sea la sociedad la que vigile estas acciones.

Otras acepciones importantes de las bondades de la GV es que promueve innovaciones que se enriquecen de procesos conjuntos en las decisiones para utilizar eficientemente recursos, equilibrio de intereses económicos y responsabilidades sociales “siendo las empresas las que pueden ser catalizadoras al aumentar la inversión en investigación y desarrollo, lanzar productos ecológicos y explorar el mercado” (Martínez Rodríguez et al., 2023, p.18).

Además, funciona como un mecanismo que compromete a las organizaciones a movilizar estrategias para capturar oportunidades y afrontar desafíos de las partes interesadas con comportamientos verdes. Esta fuerza estratégica no debe ser realizada de forma aislada sino integrada con otras acciones sustentables que se

den dentro de las organizaciones (Vieira y Camargo, 2025).

Por ejemplo, Bagis et al., (2025) explican qué métodos de la GV influyen positivamente en las organizaciones al proveer medios de innovación verde enfocados a estrategias empresariales, lo que fortalece sus capacidades dinámicas y de sostenibilidad, aunque reconocen que esto depende en gran medida de la iniciativa de la organización. Es por ello que la responsabilidad de la organización debe estar enfocada en reconocer su participación y posible contribución para el ambiente ecosistémico donde se desarrolla.

Lo anterior coincide con la necesidad de que la organización genere valor económico, pero con la conciencia de reconocer el impacto de sus actividades (Prasad Siba et al., 2025). En ese sentido, la innovación que surja de la consideración de la GV, la capacita para diseñar y desarrollar sus productos y servicios aprovechando estrategias sostenibles para el bien común (Rahman, 2023).

Hasta este punto, se puede notar que la GV, dentro de la aplicación en la organización, reconfigura los recursos internos y externos para minimizar el impacto ambiental que genere con sus productos y servicios (Ma et al., 2025). Además, permite regular sus procedimientos, políticas y procesos, poniendo al centro las preferencias en pro del ambiente a los consumidores, lo que permite ajustarse a los requisitos ambientales y oportunidades emergentes del mercado (Aftab et al., 2024). Dicho lo anterior, esta iniciativa atrae y genera consumidores y productores con conciencia

ambiental, situación que abre el panorama a la economía verde, sustentable y ambiental.

Dentro del panorama de la GV, un aspecto indispensable es la capacidad de aprendizaje continuo de la organización y el intercambio de experiencias e ideas que se logren mediante la oferta-demanda (Cheng et al., 2023) que se fortalece con el aprendizaje (Borah et al., 2024) a través del dinamismo con las partes relacionadas: proveedores, clientes, instituciones y el gobierno, para mejorar sus procesos de innovación en la dimensión de gobernanza.

La responsabilidad de éxito de la GV no solo depende de la empresa, pues en esta modalidad los gobiernos locales son parte importante de esta transformación, ya que favorecen escenarios para su implementación, con la conciencia que requieren acciones coordinadas desde varias instituciones, comunicaciones estratégicas, marcos normativos, participación libre de actores para posicionar ejes de promoción en la cultura verde (Murillo Delgado, 2025).

Por otro lado, dentro de las propias organizaciones, un factor determinante que direcciona esfuerzos de la GV es la cohesión social (Tamayo Huamán et al., 2024). En ese sentido, bajo el esquema de este tipo de gobernanzas que se enfocan en lo verde, influye fuertemente la participación del talento humano que genera estrategias para mitigar o reducir aspectos de vulnerabilidad. A fin de lograr esta gestión gubernamental, mucho tiene que ver la responsabilidad social que tenga la organización, influenciada desde el interior de sus colaboradores,

filosofía y sentido de pertenencia. Es decir, es la organización quien tiene la labor de fortalecer la GV a través de enfoques y principios que guían el comportamiento del consumidor, “todo ello, ha requerido que las Empresas desarrollen su propio aprendizaje para concientizar y educar a los consumidores sobre sustentabilidad y cuidado del medio ambiente” (Lozano Ramírez, 2018, p. 217).

En la presente investigación se reflexiona que esta gobernanza no es fácil, ni rápida de adoptar, ya que depende fuertemente de cuatro aspectos íntimamente ligados en la filosofía y dinámicas organizacionales que condicionan el éxito de implementación: la interiorización; la exteriorización; la integración y la socialización, explicados

requiere y quién oferta otorga. En este análisis teórico, se reconoce que la GV genera colaboración y sensibilidad en cuatro criterios: 1. impacto-colaboración ambiental; 2. prácticas ecológicas; 3. enfoques conscientes al medio ambiente y 4. intensidad de consumismo verde.

Es necesario señalar que el análisis lleva a considerar que la delimitación de la GV es solo una pequeña representación de la inmensidad que representa la gobernanza ambiental y cómo de esto se derivan otros escenarios vinculantes como el green marketing (GM), el cual es reconocido como el compromiso del nivel gerencial, trasciende a la imagen de la organización e impacta a las políticas y estrategias implementadas, así como a los

Tabla 3: Gobernanza verde dentro y fuera de la organización

Dentro de la organización		Hacia afuera de la organización	
Aspecto		Aspecto	
<i>Interiorización</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencias tácitas</li> <li>Experiencias explícitas de los consumidores</li> </ul>	<i>Exteriorización</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de segmentación de procesos sustentables.</li> <li>Consumos responsables.</li> </ul>
<i>Integración</i>	Modificación de procesos productivos con base a las experiencias.	<i>Socialización</i>	Acciones de evidencia sobre lo sustentable.

Fuente: Elaboración propia con base en Lozano Ramírez (2018)

como se muestra en la tabla 3.

De lo ello surgen un sinfín de escenarios situados que incrementan la posición de la organización en prácticas verdes. En ese tenor, Barbarossa y De Pelsmacker (2016) apoyan fuertemente una segmentación que se basa en el consumo verde, disponible de prácticas ecológicas que el consumidor

esquemas y programas con dimensiones económicas, sociales y ambientales (Duque et al., 2022). Sin embargo, los esfuerzos se enfocan en la GV, entendida como una colaboración entre directivos y personal operativo. Este modelo permite identificar mecanismos que contribuyen a la confianza, la responsabilidad ambiental y la comunicación consistente de los esfuerzos

y atributos ecológicos, en coherencia con las estrategias y acciones generales de la organización, integrando esta preocupación ambiental en los valores e identidad fundamentales de la organización (Guerreiro y Pacheco, 2021).

#### 4. Resultados: estrategias de gobernanza verde aplicable a las organizaciones

Con lo anterior, la contribución teórica que se busca mediante esta investigación, está enfocada en señalar a la GV como una herramienta estratégica para mantener competitividad en un escenario de creciente preocupación ambiental. En ese sentido, apoyado con las teorías de gobernanza ambiental y en el contexto específico de organizaciones de producción local es que se permite ampliar una comprensión de este tipo de gobernanza.

Por ello, a partir del análisis realizado en el apartado anterior y con una identificación sobre dimensiones vinculantes con esta investigación, se propone una serie de estrategias que se articulan dentro del marco de aplicación de la GV y, al mismo tiempo, se ven alineadas y apoyadas por autores como Bagi<sup>2</sup> et al., (2025); Rahman, (2023) y Ma et al., (2025). Además, se ven fuertemente interconectadas en 4 dimensiones: 1) capacidades dinámicas Verdes (CDV), 2) adopción de tecnologías verdes (ATV), 3) estrategias empresariales verdes (EEV) y 4) la gestión del conocimiento verde (GCV) explicadas como sigue:

- CDV: Desarrollo e integración de prácticas y modelos de negocio en favor del medio ambiente (Sánchez Martínez et al., 2024).
- ATV: Integración de aspectos

sustentables (energías renovables, reciclaje, circularidad) para mitigar/reducir el impacto ambiental (Shahzad et al., 2022).

- EEV: Enfoques centrados a la inserción verde en las prácticas empresariales, generando valor económico y social. Gestionando a su vez actividades situadas para el bienestar colectivo (Ramírez-Altamirano et al., 2021).
- GCV: Incorporación del conocimiento ambiental como ventaja competitiva, que facilita identificar procesos de producción, transmisión de marca y concentración de esfuerzos vanguardistas para productos conscientes y mejorados (Nawaz Khan et al., 2024).

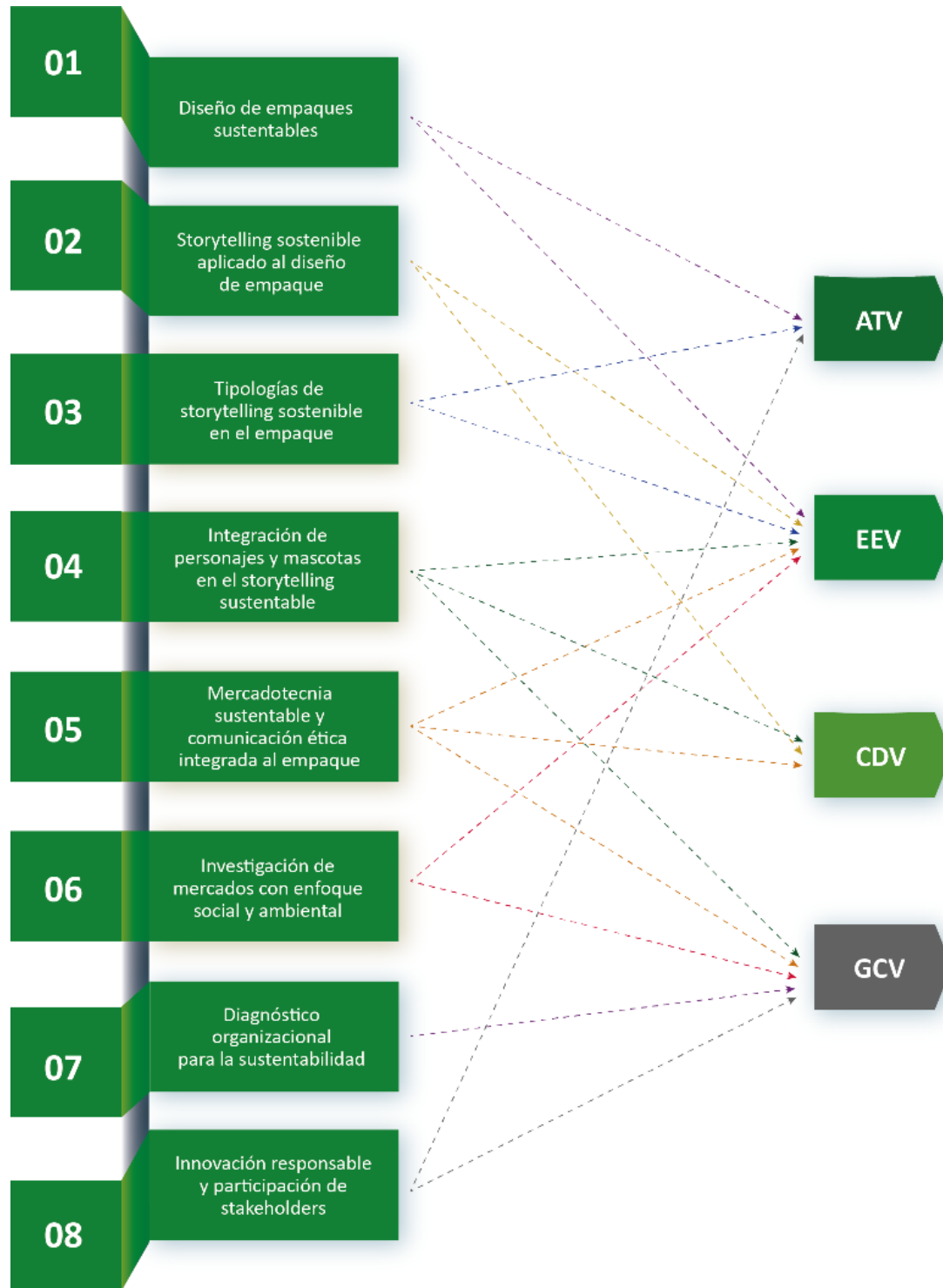
En opinión de los autores, las siguientes estrategias se presentan como una alternativa que integran la GV, en un marco aplicado propuesto por Vieira y Camargo, (2025) de cuatro escenarios: 1) diseño de productos (DP), 2) procesos de mercadotecnia (PM), 3) interacción organización-sociedad (I-OS) y 4) simetrías de información (SI) que fortalecen la transparencia y orientan hacia niveles de gestión considerando las dimensiones CVE, la ATV, las EEV y GCV.

La interrelación mostrada en la figura 1 deja ver que las dimensiones que más fortalecen a la GV son la EEV y la GCV. Como contribución de este análisis teórico, las estrategias que se presentan en la tabla anterior evidencian que la GV puede ser gestada desde las acciones que se realicen en el vínculo administrativo-producción, mediante acciones concretas vinculadas al diseño de empaques, comunicación y

Tabla 4: Estrategias de GV para las organizaciones

Estrategia propuesta	Descripción	Forma de contribución a la GV
Diseño de empaques sustentables	Modificación de procesos operativos considerando reutilizaciones y aprovechamiento de recursos.	ATV EEV
Storytelling sostenible aplicado al diseño de empaque	Comunicación a través del diseño de empaque el compromiso con el cuidado ambiental. Historias breves del diseño, del empaque, los orígenes y el compromiso en el proceso de producción con el cuidado.	CDV EEV
Tipologías de storytelling sostenible en el empaque	Relato de la historia organizacional, se establece la evolución y compromiso de la empresa con la sostenibilidad. Refuerza la autenticidad de la marca.	EEV ATV
Integración de personajes y mascotas en el storytelling sustentable.	Incorporar mascotas y personajes genera mediadores simbólicos entre la organización-consumidor para reforzar ideas verdes y cuidado ambiental.	CDV EEV GCV
Mercadotecnia sustentable y comunicación ética integrada al empaque	Uso de mensajes verificables, iconografía ambiental clara y lenguaje transparente contribuye a la transmisión de estrategias verdes.	CDV EEV GCV
Investigación de mercados con enfoque social y ambiental	Acercamiento con el consumidor: aplicación de técnicas de recolección de información para identificar percepciones sobre las acciones y mensajes de los productos, empaques e imagen de la organización.	EEV GCV
Diagnóstico organizacional para la sustentabilidad	Uso de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización, proyecto o persona para planificar estrategias (FODA), análisis Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL) para identificar capacidades internas y factores externos que limiten o potencien la GV en la organización.	GCV
Innovación responsable y participación de stakeholders	Inversión en principios del conocimiento verde, profundizar la participación del talento humano interno y externo en las capacidades productivas verdes para construir cultura organizacional sustentable.	GCV ATV

Figura 1: Interrelaciones de las estrategias y las dimensiones de GV



toma de decisiones. Por ejemplo, con base en la estrategia del diseño de empaques sustentables como estrategia operativa y comunicacional, desde la perspectiva estratégica el empaque se concibe como el canal de comunicación, este aspecto es útil para expandir mensajes sobre las prácticas responsables de la organización, donde el consumidor se sienta seguro de consumir en un espacio con conciencia ambiental. Por ello, se vuelve una herramienta valiosa para la GV. Además, gracias al *storytelling*, visto como la transmisión de narrativas, se alinea con el diseño de empaques al comprometer a la organización con los valores dimensionados a lo social y ambiental, que se vuelven significativos para el consumidor. En ese sentido, la GV se percibe como algo accesible, situándose éticamente y fuera de los discursos técnicos e idealizados.

Las tipologías de *storytelling* son narrativas que permiten comunicar el compromiso asumido con lo verde; no solo es decir lo que se hace sino favorecer en la historia la evolución de la organización como una forma de adaptación y conciencia. Esta tipología, además, permite destacar el uso de productos reciclables, decisiones verdes y fomentar el reconocimiento del valor de la marca y del empaque. Aunque este es muy amplio con enfoques simbólicos o metafóricos, lo indispensable es que la organización sepa qué tipología va a utilizar para la apropiación de su marca y mensaje.

Respecto a la integración de personajes y mascotas en el *storytelling* sostenible, se plantea como una estrategia para transmitir conceptos y mensajes al consumidor con el fin de la comprensión

de estos -y generando, a su vez, valor a la marca-, funciones educativas y comunicación comercial verde. Asimismo, con la mercadotecnia sustentable y la comunicación ética integrada al empaque se enfoca la coherencia del diseño, el discurso de la marca y las prácticas organizacionales verdes, promoviendo una reputación sólida de la imagen hacia el consumidor.

Por otro lado, es útil que la organización tenga acercamiento a través de investigación de mercados con enfoques sociales y ambientales; para ello es indispensable la aplicación de entrevistas, encuestas y análisis de percepciones, para reconocer la adquisición del mensaje. Con la información obtenida, se pueden hacer ajustes al diseño, a la narrativa, a los símbolos para fortalecer las acciones verdes y cumplir con la expectativa social y solidaria del mercado. Aunque requiere esfuerzos, realizar periódicamente diagnósticos FODA y PESTEL facilita la detección de áreas de oportunidad en la innovación y la gestión del conocimiento que existe, reconociendo a su vez extractivismos verdes, riesgos de apropiación, tendencias de consumo y necesidades situadas.

Estos resultados evidencian que las estrategias propuestas son una contribución a la teoría de la GV, pero que también presenta retos; por ejemplo, deben operar de manera integral, no aislada, por lo tanto, se deben articular desde las cuatro dimensiones. Asimismo, se detecta una preponderancia de la dimensión GCV, que se puede ver como un integrador que ofrece como resultado que, además de una sustentabilidad dentro de la organización, se requiere capacidades para generar,

comunicar e implementar el conocimiento verde.

Así también se logra notar que las EEV se fundamentan con la visión a largo plazo, que se vinculan fuertemente con la mercadotecnia, con el diseño de empaques y con la propia comunicación, lo que propicia mantener en consideración a la organización, que se vuelve una mediadora entre el recurso dado y el consumidor que rebasa su participación como proveedora para ser un agente de conciencia ambiental y transformador social.

### **5. Discusión: la gobernanza verde en la inserción del contexto local.**

Con base en esta investigación y frente a trabajos previos, se lograron identificar ocho estrategias de GV que se fundamentan y vinculan con cuatro dimensiones: CVE, ATV, EEV y GCV que, a su vez, se delimitan en cuatro escenarios propuestos por Vieira y Camargo (2025): DP, PM, I-OS y SI. Además, una contribución importante que resaltar es que las estrategias antes señaladas refuerzan la idea de la GV en las organizaciones de producción local, pueden ser realizables a una escala micro y local, lo que refuerza la idea de no solo ver a la gobernanza como algo útil para organizaciones grandes.

Aunque de lo anterior está el reto en su implementación y su futuro éxito, por ejemplo, todo lo antes mencionado se condiciona a tener una estructura en sus capacidades productivas y que sea la organización consciente de su papel en la responsabilidad ambiental.

De ello, se ha visto que la GV puede ser una opción que mejore la competitividad y valor de la marca, lo que a su vez crea resiliencia (Borah et al., 2023). Sin embargo, aunque desde la teoría se escuche fácil, la GV requiere fuertemente un compromiso de la organización, y ello a su vez requiere esfuerzos que se ven impactados en lo económico, financiero y social. Se puede coincidir con Guerreiro y Pacheco, (2021) al señalar que no solo es decir que se tiene la preocupación ambiental, sino accionar en responsabilidades ambientales, mecanismos de influencia y ver los atributos ecológicos que sean consistentes y coherentes con la organización, es decir integrar esa preocupación en los valores y la identidad de la marca y la organización.

Otro de los retos que se presentan al tratar de identificar las estrategias es caer en el *green washing*: una forma simbólica del cuidado ambiental, cuando en realidad no se realizan acciones; en otras palabras, la fachada de prácticas en pro del medio ambiente solamente con propósitos de percepción puede ser algo que ponga en riesgos los esfuerzos y estrategias de los avances de la GV, lo que genera desinformación y desconfianza del consumidor (Duque et al., 2022).

Además, otro reto es caer o no caer en GV sólo por presión social (Ávila Fajardo, 2025) donde se sostienen argumentos débiles de cuidado ambiental, creando apariencias, escepticismo por parte del consumidor y repercusiones a los avances de las organizaciones que sí están llevando a cabo acciones. La confianza del consumidor es fácil de perder, por ello, la presión que existe por parte de pertenecer a las

tendencias ambientales y sociales vulnera el ritmo operativo de la organización. En ese sentido, Sammons (2024) plantea que en el escenario ecológico compiten las organizaciones exagerando esfuerzos, creando dinamismos para saber quién es más “verde” haciendo que se vuelva una acción genérica, con modelos inherentes que engañan a los consumidores.

A su vez es importante señalar que la GV genera narrativas que se pueden volver polisémicas y que, en nombre del cuidado ambiental, se puede caer en decisiones de planificación con ideologías extremistas, lo que generaría lo opuesto a la expectativa (Scott, 2019). En esta situación, mucho tienen que ver el contexto de la región, el espacio económico y el giro de la propia organización, ya que hay empresas que por su sustancia económica imposibilitan la noción de la GV.

Por otro lado, un problema más grande en el que se ve envuelta la GV es la corrupción, una situación históricamente arraigada en América Latina y México, que puede generar y perpetuar prácticas malintencionadas o complicidades en la extracción, uso y aprovechamiento de recursos naturales. Generando tensiones entre la teoría y la práctica de esta.

Otro aspecto por considerar son las políticas públicas que potencian o desmotivan la GV, el carácter político donde se plantea realizar este tipo de gobernanza está condicionado por el antagonismo del poder y relaciones estructurales que profundizan los problemas sociales y ambientales. De ello, Paniagua Ríos y Vélez Pliego (2022) revelan que, por mucho que las organizaciones

tengan la intención de contribuir a lo verde, los esquemas de dominación política discriminan las acciones y desmotivan al cuidado ambiental, de ello son ejemplo las grandes empresas que extraen los recursos, y que bajo logos y lemas de lo *ecofriendly*, siguen siendo las perpetradoras de los recursos locales y regionales. Es entonces cuando las pequeñas organizaciones enfrentan problemas y debates por el uso de recursos que quedan después de que las grandes empresas las toman, haciendo más caras sus materias primas y un consecuente incremento en costos. Ese escenario y el esfuerzo verde que deban implementar se vuelven un reto para su subsistencia.

De hecho, en el contexto empresarial, las grandes y medianas empresas tienen más oportunidad de incursionar en la GV (Contreras Montellano y García Fuentes, 2019) debido a que su estructura presenta mayor avance organizacional y se permiten adoptar modelos verdes que no afectan sus objetivos principales y que generan marcas con valores más allá de lo económico; es decir, como una forma de vida verde.

Ante esta reflexión, se puede caer en cuenta de que la GV podría excluir a un grupo empresarial presente en México: las mipymes. Estas organizaciones, con elementos condicionados a su realidad económica, pueden no contar con estructuras sólidas y amplias, pudiendo presentar áreas de oportunidad en el acercamiento a lo verde y su vínculo con lo económico. Aunque, en la teoría, se pueden combinar ambas situaciones; en la práctica pudieran no ser algo realizable.

Entonces, a través de esta discusión, surgen interrogantes que profundizan la idea de la GV en lo local –por ejemplo, México– conformado por mipymes que dinamizan la economía, que generan empleos y potencian el desarrollo local, pero que en sus primeros años lo importante para ellas es la obtención de ingresos, cuestionando que es más importante su existencia o su preocupación ambiental.

Por otro lado, ampliando el alcance de la GV, se pueden combinar con escenarios de economía circular, por ejemplo, Rodríguez del Carmen et al., (2025) han señalado que una estrategia valiosa es la aplicación de modelos de económicos que se aprovechen y maximicen recursos como un aspecto de desarrollo local, que potencia el aprovechamiento de recursos, generando nuevas economías, fomentando empleos y potenciando la maximización de materia prima en un mundo con recursos naturales finitos.

Por último, otros aspectos que no se consideraron para las estrategias presentadas, pero a través de esta discusión se vislumbran, son: el nivel de capacidad organizacional, la juventud o arraigo de la organización en la región, el contexto geográfico en donde se desarrolla -urbano o rural-, las estructuras políticas y culturales de los clientes e incluso las falacias propias de la GV que generan problemáticas que están en constante evolución.

Por lo tanto, estos hallazgos permiten profundizar en la GV, la cual debe configurarse a través de las acciones articuladas con la producción, comunicación y cultura: un proceso

dinámico que media la relación entre la organización y consumidor, orientando sus comportamientos y teniendo como resultado una transversalización del pensamiento de la organización. Además, donde la hace reflexionar hacia sus procesos de producción y, por lo tanto, de aprendizaje organizacional.

La aportación del presente artículo radica en que las estrategias presentadas, junto con la articulación de la GCV-CDV-ATV-EEV es un paso para fortalecer a las organizaciones de producción local, en un contexto en el que se vuelve coherente la preocupación ambiental y da legitimidad a sus procesos verdes.

## 6. Conclusiones

En general, esta investigación permitió identificar ocho estrategias que contribuyen desde la teoría al ámbito de la GV, articuladas con dimensiones de cuidado ambiental, donde se aportó información que contribuyen a este fenómeno de estudio.

Este trabajo se enfocó en ver a la GV como una opción para las organizaciones, las cuales tienen la facultad de contribuir al cuidado medioambiental, pero que es necesario aclarar que lo antes expuesto está condicionado a estructuras sociales y ambientales dentro de las organizaciones, que se pueden volver un reto. Por lo cual la contribución teórica de esta investigación se ve enfocada en la adopción de estas ocho estrategias como una forma alternativa.

Por otro lado, dado el objetivo de la investigación, faltó explorar otras

dimensiones que complementan la GV, por ejemplo, lo económico, identificando que tanto estas adopciones verdes generan rentabilidad o, en su defecto, generan costos o una exploración desde la percepción de los colaboradores sobre la facilidad o complejidad de aplicar las estrategias verdes. Además, aún se requiere situar la GV en un grupo de organizaciones específicas para obtener resultados concretos y contextualizados; en ese sentido, las siguientes investigaciones podrían reconocer qué tanto se pueden cumplir o realizar las ocho estrategias planteadas con las realidades dinámicas de las organizaciones.

Todo esto está enmarcado en la teoría, por ello, abre la apertura a seguir fortaleciendo el tema con elementos empíricos extraídos de organizaciones y además utilizar otras metodologías que permitan seguir explorando el tema. El señalar acciones estratégicas desde la GV genera espacios de reflexión y diálogo sobre el vínculo organizaciones-sociedad y genera preguntas considerando otros aspectos y combinando temas. Por ejemplo, dentro de la discusión se plantean incógnitas sobre qué tanto esto es adaptable al contexto de las mipymes o cómo este discurso se modifica en ambientes urbanos o rurales o por el tipo de empresa y productos que se promocionan.

Por lo anterior, las áreas de oportunidad de discusión se basan con la vinculación de economías circulares, realidades económicas locales, teorías complejas, desigualdades estructurales. No obstante, el exponer estos temas pudiera generar

conciencia desde todas las dimensiones: ambientales, sociales y culturales.

También es importante que, en la organización se incorporen ecodiseños, métodos de economía circular y eficiencia de recursos en el desarrollo de productos, empaques y procesos. Por ejemplo, estrategias como el rediseño de empaques para su reutilización, el uso de empaques retornables o la integración de códigos QR con información ambiental amplían el impacto positivo de la GV. Esto y la participación de colaboradores, proveedores y consumidores en el diseño y evaluación de estas estrategias, junto con la formación de capacidades y consumo consciente orientan esfuerzos para la imagen organizacional.

Finalmente, otro aporte teórico es que la participación de la organización como un espacio de construcción de valores socioambientales a nivel local influye en el consumidor, pero que requiere responsabilidad ética de ambas partes. Por ello, se recomienda que cada estrategia aquí presentada se adapte a los contextos de las organizaciones y se puedan generar variantes y enriquecerlas a través de la experiencia situada. Futuras investigaciones podrían tener un alcance empírico para profundizar en el impacto real de estas estrategias en la toma de decisiones del consumidor y en la consolidación de la GV en distintos contextos organizacionales, delimitando el tipo de organización para comprender el éxito o fracaso de todo lo planteado.

## Fuentes de información

- Aftab, J., Abid, N., Sarwar, H., Amin, A., Abedini, M., & Veneziani, M. (2024). Does corporate social responsibility drive financial performance? Exploring the significance of green innovation, green dynamic capabilities, and perceived environmental volatility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 1634–1653. <https://doi.org/10.1002/csr.2654>
- Ávila Fajardo, P.A. (2025). Greenwashing: su impacto en el derecho de marcas, derecho de consumo y responsabilidad corporativa. *Revista La Propiedad Inmaterial*, 39, 185–213. <https://doi.org/10.18601/16571959.n39.07>
- Barbarossa, C., & De Pelsmacker, P. (2016). Positive and Negative Antecedents of Purchasing Eco-friendly Products: A Comparison Between Green and Non-green Consumers. *J Bus Ethics*, 134, 229–247. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2425-z>
- Bimei Feng, B., Chen, X., & Yun Tang, H. (2026). Gobernanza verde impulsada por IA: evaluación del impacto de la inteligencia artificial en el desempeño de la sostenibilidad corporativa. *Revista de Innovación y Conocimiento*, 11, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100869>
- Borah P.S., Dogbe C.S.K., & Nyankomo, M. (2024). Green dynamic capability and green product innovation for sustainable development: Role of green operations, green transaction, and green technology development capabilities. *Corporate social responsibility and environmental management*, 32(1), 911-926. <https://doi.org/10.1002/csr.2993>
- Borah P.S., Dogbe C.S.K., Pomegbe W.W.K., Bamfo B.A. & Hornuvo L.K. (2023). Green market orientation, green innovation capability, green knowledge acquisition and green brand positioning as determinants of new product success. *European Journal of Innovation Management*, 26(2), 364–385. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0345>
- Bagi M., Adiguzel Z., Dhar B.K., Yolcu T., & Kurutkan M.N. (2025). Green creativity and business sustainability: the influence of dynamic capabilities, technology adoption, business strategies and knowledge management. *Business Process Management Journal* 32(1), 316–343, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2024-0903>
- Cassio Madrazo, E., & Sánchez Ortiz, E. (2018). Gobernanza ambiental para el desarrollo sostenible de la cuenca de Santiaguillo, Durango. *Espiral Estudios Sobre Estado Y Sociedad*, 25(72), 183–208. <https://doi.org/10.32870/espiral.v25i72.6038>
- Cheng, P., Wang, X., Choi, B., & Huan, X. (2023). Green finance, international technology spillover and green technology innovation: A new perspective of regional innovation capability. *Sustainability*, 15(2), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su15021112>
- Cooke, P. (2015). Green governance and green clusters: regional & national policies for the climate change

- challenge of Central & Eastern Europe. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 1(1), 1-17. <https://doi.org/10.1186/s40852-015-0002-z>
- Debbarma, J. & Choi, Y. (2022). A taxonomy of green governance: A qualitative and quantitative analysis towards sustainable development. *Sustainable Cities and Society*, 79, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2022.103693>
- Duque, M., Mejía, L., Nieto, J., & Rojas De Francisco, L. (2022). Green marketing: esfuerzos por el cuidado y la preservación del medio ambiente con negocios sostenibles. *Revista Universidad Y Empresa*, 24(42), 1-36. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.10865>
- Guerreiro, J., & Pacheco, M. (2021). How Green Trust, Consumer Brand Engagement and Green Word-of-Mouth Mediate Purchasing Intentions. *Sustainability*, 13(14), 7877. <https://doi.org/10.3390/su13147877>
- Lin, R., Gui, Y., Xie, Z., & Liu, L. (2019). Green Governance and International Business Strategies of Emerging Economies' Multinational Enterprises: A Multiple-Case Study of Chinese Firms in Pollution-Intensive Industries. *Sustainability*, 11(4), 1-13. <https://doi.org/10.3390/su11041013>
- Lozano Ramírez, M.C. (2018). Gestión del conocimiento para el diseño de estructuras de información sobre Mercadotecnia Verde en segmentos de Jóvenes Consumidores. *El periplo sustentable*, 34, 214-235. <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/9069>
- Ma L., Ali A., Shahzad M., & Khan A. (2025). Factors of green innovation: the role of dynamic capabilities and knowledge sharing through green creativity. *Kybernetes*, 54(1), 54-70. <https://doi.org/10.1108/K-06-2022-0911>
- Martínez Rodríguez, M.C., Vera Martínez, M.C. & Monroy Becerril, D.M. (2023). Gobernanza Verde. En Martínez Rodríguez y Monroy Becerril (Eds.) *Innovación y Gobernanza para el desarrollo sustentable en México* (13-27). Ediciones Comunicación Científica. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9747090>
- Murillo Delgado, C.J. (2025). La ciudad sostenible y su influencia en los procesos de gobernanza dentro de un modelo de gobierno autónomo y descentralizado. *Revista Minerva*, 6(17), 116-125. <https://doi.org/10.47460/minerva.v6i17.205>
- Nawaz Khan, A., Mehmood, K., & Kwong Kwan, H. (2024). Gestión del conocimiento verde: un impulsor clave de la innovación en tecnologías verdes y del desempeño sostenible en las organizaciones de construcción. *Revista de Innovación y Conocimiento* 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100455>
- Paniagua Ríos, J., & Vélez Pliego, F. (2022). Sostenibilidad y gobernanza ambiental. Análisis crítico del discurso de desarrollo sostenible planteado en la política pública sobre calidad del aire en Bogotá (2010-2020). *Trabajo social*, 24(2),

- 181-214. <https://doi.org/10.15446/ts.v24n2.98790>
- Peña Vera, T. (2022). Etapas del análisis de la información documental. *Revista Interamericana De Bibliotecología*, 45(3), 1-7. <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v45n3e340545>
- Prasad Siba, B., Courage Simon, K.D., Nyankomo, M. (2025). Green dynamic capability and green product innovation for sustainable development: Role of green operations, green transaction, and green technology development capabilities. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(1), 911-926. <https://doi.org/10.1002/csr.2993>
- Rahman, M. (2023). The virtuous circle between green product innovation and performance: The role of financial constraint and corporate brand. *Journal of Business Research*, 154, 1-42 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.09.001>
- Ramírez-Altamirano, D.A., Sánchez-Medina, P.S., & Yta-Castillo, D. de. (2021). Estrategias verdes y desempeño ambiental y económico de MiPyMes agroindustriales de Nuevo León y Oaxaca. *RIIT. Revista internacional de investigación e innovación tecnológica*, 9(49), 40-62. <https://bit.ly/4mGhwrV>
- Rodríguez del Carmen, J. M., Montero Mora, J. E., García Moyano Romero, A. C., Galván Sarabia, A., & Vega Zárate, C. (2025). Economía Circular como promotora del Desarrollo Local. *Interconectando Saberes*, 19, 143-155. <https://doi.org/10.25009/is.v0i19.2945>
- Sammons, E. (2024). "Green" is the New Black: Enforcing Consumer Protection Laws Against Greenwashing in the Fashion Industry. *Emory International Law Review*, 38(1), 193-230. <https://scholarlycommons.law.emory.edu/eilr/vol38/iss1/5>
- Sánchez Martínez, D., Lavín Verastegui, J., Pedraza Melo, N., & Jasso, J. (2024). Capacidades dinámicas y economía circular en las organizaciones: un análisis bibliométrico. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época REMEF*, 20(1), 1-33. <https://doi.org/10.21919/remef.v20i1.1198>
- Scott, M. (2019). El "lado oscuro" de la gobernanza del uso de suelo: las narrativas espaciotemporales y la neutralización del riesgo ambiental. *Revista de geografía Norte Grande*, 74, 21-37. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-34022019000300021>
- Shahzad, M., Qu, Y., Rehman, S.U., & Zafar, A.U. (2022). Adoption of green innovation technology to accelerate sustainable development among manufacturing industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100231>
- Tamayo Huamán, P.J., Palacios Garay, J.P., Pachas Barrientos, L.M., & Rodríguez-Barboza, J.R. (2024). Cohesión social como instrumento para una eficiente gobernanza ambiental. *Revista InveCom*, 4(2), 1-12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10637485>

- Tapia-Arroyo, R.G., & Recalde-Gracey, A.E. (2024). Mejora de gestión documental: revisión sistemática. *Ingenium et Potentia. Revista Electrónica Multidisciplinaria de Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura*, 6(11), 16-26. <https://doi.org/10.35381/i.p.v6i11.4076>
- Torres Álvarez, M. M., Trench, T., Márquez Rosano, C., & Bello Baltazar, E. (2021). ¿Gobernanza ambiental, desde dónde? La imbricación de la acción pública sobre los marcos culturales locales. *Región y Sociedad* 33(21), 1-25. <https://doi.org/10.22198/rys2021/33/1429>
- Vieira, J. S., & Camargo, M. E. (2025). Capacidade Dinâmica Verde Como Catalisadora Da Inovação Verde Em Corporações Globais: Uma Revisão De Escopo Da Literatura. *Revista De Geopolítica*, 16(5), 1-27. <https://doi.org/10.56238/revgeov16n5-262>