



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2026,
Volumen 10, Número 2.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2

EMPRESAS B: NUEVOS MODELOS ORGANIZACIONALES CON PROPÓSITOS

**B CORPORATIONS: NEW ORGANIZATIONAL
MODELS WITH PURPOSE**

Antonia del Carmen Madrid George
Universidad de Panamá, Panamá

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2.23003

Empresas B: Nuevos Modelos Organizacionales con Propósitos

Antonia del Carmen Madrid George¹

amadridgeorge@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-7477-5954>

Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad

Universidad de Panamá

Panamá

RESUMEN

Este artículo aborda críticamente el modelo de las empresas B como una nueva propuesta que interroga el paradigma demasiado extendido de la empresa como instrumento meramente al servicio del accionista. Basado en la revisión teórica y conceptual de la literatura especializada, el estudio se centra en los principios del modelo B y los modos en que puede, y no puede, contribuir a la reconfiguración de la función de la empresa en la sociedad actual. El análisis muestra a las empresas B en la convergencia entre la lógica del mercado y la lógica social, evidenciando que su carácter híbrido no disuelve las contradicciones estructurales del capitalismo, sino que las visibiliza y las maneja a través de mecanismos institucionales de gobernanza, deberes fiduciarios ampliados y sistemas de medición del impacto. Desde una posición crítica y opositiva, el artículo indaga si el modelo B es una ruptura real con la primacía del accionista o una resignificación de ese contrato corporativo que mantiene la rentabilidad como condición necesaria, por más que insuficiente, de la sustentabilidad organizacional. Además, se problematiza el papel de la certificación B como mecanismo de legitimación, destacando su potencial para reducir las asimetrías de información, pero también el riesgo de una estandarización excesiva y el lavado de imagen en diversos contextos institucionales. El estudio también analiza el debate sobre la relación entre el desempeño financiero y el impacto social y ambiental, sugiriendo ir más allá de la dicotomía eficiencia-compensación mediante una evaluación basada en la resiliencia organizacional y la sostenibilidad a largo plazo. Para finalizar, se desprende que existe una falta de evidencias empíricas sólidas en el contexto iberoamericano, lo que potencia la demanda de investigaciones contextualizadas que permitan reflexionar críticamente sobre la adaptación y los impactos reales del modelo B en economías de desarrollo

Palabras clave: empresas B, gobernanza corporativa, organizaciones híbridas, sostenibilidad empresarial, valor compartido

¹ Autor principal

Correspondencia: amadridgeorge@gmail.com

B Corporations: New Organizational Models with Purpose

ABSTRACT

This article critically examines the B Corp model as a new proposal that challenges the widespread paradigm of the corporation as merely an instrument at the service of shareholders. Based on a theoretical and conceptual review of the specialized literature, the study focuses on the principles of the B Corp model and the ways in which it can, and cannot, contribute to reshaping the role of the corporation in contemporary society. The analysis shows B Corps at the convergence of market logic and social logic, demonstrating that their hybrid nature does not resolve the structural contradictions of capitalism, but rather makes them visible and manages them through institutional governance mechanisms, expanded fiduciary duties, and impact measurement systems. From a critical and oppositional perspective, the article explores whether the B Corp model represents a genuine break with shareholder primacy or a redefinition of the corporate contract that maintains profitability as a necessary, albeit insufficient, condition for organizational sustainability. Furthermore, the role of B Corp certification as a legitimizing mechanism is examined, highlighting its potential to reduce information asymmetries, but also the risk of excessive standardization and image laundering in various institutional contexts. The study also analyzes the debate on the relationship between financial performance and social and environmental impact, suggesting moving beyond the efficiency-compensation dichotomy through an evaluation based on organizational resilience and long-term sustainability. Finally, it reveals a lack of robust empirical evidence in the Ibero-American context, which underscores the need for contextualized research that allows for critical reflection on the adaptation and real impacts of the B Corp model in developing economies

Keywords: B corps, corporate governance, hybrid organizations, corporate sustainability, shared value

Artículo recibido 20 enero 2026

Aceptado para publicación: 24 marzo 2026



INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la teoría y la práctica empresarial han mostrado una creciente tensión entre la lógica tradicional de maximizar el valor para el accionista y la necesidad de enfrentar desafíos sociales, ambientales y éticos cada vez más complejos. Este debate ha cuestionado las bases del modelo corporativo dominante. Ha evidenciado las limitaciones de enfoques que se centran únicamente en el desempeño financiero a corto plazo para garantizar la legitimidad y sostenibilidad de las organizaciones en contextos de alta incertidumbre y riesgo sistémico. En este contexto, han surgido modelos empresariales alternativos que buscan redefinir el propósito de la empresa y ampliar su responsabilidad hacia la sociedad. Entre ellos, el movimiento de las Empresas B se ha consolidado como una propuesta relevante. Este movimiento plantea la integración del impacto social y ambiental con la rentabilidad económica, no como objetivos contradictorios, sino como áreas interdependientes de la creación de valor. A diferencia de la Responsabilidad Social Empresarial tradicional, que a menudo se critica por su carácter voluntario e instrumental, el modelo de empresa B propone institucionalizar el propósito mediante cambios en la gobernanza corporativa, los deberes fiduciarios y los sistemas de medición del desempeño. Sin embargo, la literatura académica sobre empresas B muestra un campo en desarrollo, con debates teóricos no resueltos. Quedan preguntas sobre si este modelo representa una ruptura significativa con la primacía del accionista o solo una reconfiguración de la misma. También hay dudas sobre el verdadero papel de la certificación B como mecanismo de legitimidad frente al riesgo de impact-washing (Consiste *en* utilizar el discurso de la sostenibilidad como una herramienta de imagen, sin un respaldo real de acciones significativas. Es decir, lavar la imagen de la empresa con proyectos superficiales o simbólicos, que no generan impacto real.) y sobre la combinación de altos estándares sociales y ambientales con el desempeño financiero en diferentes contextos institucionales. Además, la naturaleza híbrida de estas organizaciones, que combinan lógicas de mercado y sociales, genera tensiones estructurales que desafían los enfoques tradicionales de la teoría organizacional. En el contexto iberoamericano, estas discusiones son especialmente relevantes debido a la diversidad de marcos regulatorios, culturales y económicos, así como a la escasa evidencia empírica disponible sobre la adaptación y el impacto real del modelo B en economías emergentes. Esta falta de datos teóricos y empíricos refuerza la necesidad de análisis críticos que permitan entender el alcance, las limitaciones y



el potencial transformador de las empresas B más allá de enfoques normativos o celebratorios. En respuesta a estos problemas, el presente artículo tiene como objetivo analizar de manera crítica el modelo de empresas B desde una perspectiva teórica y conceptual. Examina sus fundamentos, tensiones internas y contribuciones a la reconfiguración del rol de la empresa en la sociedad actual. Mediante una revisión crítica de la literatura especializada, se busca contribuir al debate académico sobre sostenibilidad, gobernanza corporativa y organizaciones híbridas, así como identificar líneas de reflexión relevantes para el desarrollo futuro del modelo, especialmente en el contexto iberoamericano.

MARCO TEÓRICO

La tensión entre la primacía del accionista y la emergencia de modelos empresariales con propósito

La teoría tradicional de la empresa ha venido dominada tradicionalmente por el principio de la preeminencia del accionista, que sostiene que la principal responsabilidad social de la empresa es la de maximizar los beneficios económicos dentro del marco de la ley vigente (Friedman, 1970), no obstante, dicho enfoque ha sido puesto en entredicho en las últimas décadas en razón de su escasa idoneidad para responder a problemas complejos como la desigualdad social, la degradación medioambiental y la pérdida de legitimidad de la empresa (Stout, 2012).

Dentro de este marco, las empresas B introducen una transformación relevante: no una mera evolución en Responsabilidad Social Empresarial, sino que suponen una forma completamente nueva. Muchos expertos consideran que la Responsabilidad Social Empresarial tradicional no ha sido una parte central de la propia estrategia de las empresas, sino que tan solo ha sido utilizada como una herramienta o un modo de exhibirse, pero no ha significado una transformación en el modo en el que se crea valor o riqueza (Crane et al. 2014).

La propuesta de empresa B supone, mediante la exposición de su modelo (tanto la empresa B como el movimiento de las empresas B) que las dimensiones de la intención social, ambiental y económica de la empresa, en un modelo organizativo más matizado, no son objetivos incompatibles, sino interdependientes, al considerar que el impacto no es una externalidad, sino que pasa a ser parte del primer núcleo del modelo de negocio, alineándose con la teoría de los stakeholders, que defendería un modelo de creación de valor múltiple (Freeman et al., 2010).



Institucionalización del impacto y debate sobre la certificación B

Uno de los puntos clave del modelo de empresa B es su manera de dar forma oficial al impacto mediante la certificación que impulsa B Lab (B Lab es una organización sin fines de lucro que certifica a empresas como Corporaciones B Certificadas (B Corps). Fundada en 2006, B Lab desarrolló una evaluación para medir el desempeño social y ambiental de una empresa). Tal como indican los textos, esta certificación B ayuda a reducir la brecha de información entre las empresas y sus grupos de interés, fijando niveles comprobables sobre el desempeño social, ambiental y de gobernanza (Hiller, 2013; B Lab, 2023). No obstante, desde una perspectiva crítica, surgió la duda de si un nivel global como el B Impact Assessment (es una herramienta gratuita y confidencial de gestión y medición, utilizada por empresas para evaluar su desempeño social y ambiental en áreas como gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes. Es el estándar principal para que las compañías evalúen su impacto, comparen su rendimiento y opten a la Certificación B Corp, ayudando a integrar prácticas sostenibles en su modelo de negocio) puede realmente mostrar las situaciones locales, sectoriales y culturales de las organizaciones. Ciertos autores alertan sobre el peligro de que la certificación se transforme en una manera de codificación del impacto, donde la sostenibilidad pasa a ser un activo de imagen más en el mercado (Crane et al., 2014). En este debate, los textos concuerdan en que el valor real del modelo B no está solo en la certificación, sino en cómo cambia la gobernanza corporativa. El cambio legal de los estatutos, que obliga a los directivos a considerar el impacto de sus decisiones sobre varios grupos de interés, funciona como un método estructural que cuida el propósito de la organización más allá del deseo individual de los gestores (Mayer, 2018; Stout, 2012).

Desempeño financiero, sostenibilidad y resiliencia organizacional

La conexión entre rendimiento social, ambiental y financiero es un tema muy importante en los textos sobre las empresas B. Los análisis hechos muestran datos variados, casi siempre unidos a dos ideas teóricas que se oponen.

La idea de la eficiencia dice que juntar el impacto en el plan de la empresa mejora cómo funciona la organización, hace más fuerte su imagen y ayuda a traer y mantener a gente con talento, lo que da resultados buenos en el rendimiento financiero (Waddock & McIntosh, 2011; Stubbs, 2017). Por otro lado, la idea del trade-off (es una situación que implica la pérdida de una cosa y la ganancia de otra)



dice que los gastos de usar normas sociales y ambientales altas pueden dañar la competitividad, sobre todo en mercados con mucha presión en los precios (Battilana et al., 2017).

Desde una visión más crítica, varios autores dicen que juzgar el éxito de las empresas B solo con números financieros de siempre no es suficiente. En cambio, sugieren ver la resiliencia organizacional, donde el valor del modelo B se ve en cómo baja los riesgos grandes sociales, ambientales y de reglas y en si la empresa puede seguir funcionando a largo plazo sin salirse de los límites del desarrollo sostenible (Mayer, 2018).

La naturaleza híbrida de las Empresas B

Las empresas B son organizaciones híbridas, que combinan lógicas institucionales del mercado implicadas en la eficiencia y rentabilidad con lógicas sociales que se centran en el bienestar colectivo y en el impacto positivo (Battilana & Lee, 2014). Esta hibridez es una de las particularidades más definitorias y a la vez más complejas del modelo.

Paradoja de los objetivos duales y deriva de la misión

La confluencia entre objetivos económicos y sociales crea tensiones continuas, las cuales pueden conducir a procesos de deriva misional en los que las presiones financieras erosionan de manera progresiva el compromiso social de la organización (Battilana et al., 2017). El modelo de empresa B es una respuesta estructural a este peligro, al integrar el propósito social y ambiental dentro del marco legal y de gobernanza, transformándolo en una obligación institucional y no en una opción discrecional.

Legitimidad y teoría de la señalización

Desde una perspectiva de teoría de la señalización, la certificación B funciona como un mecanismo de reducción de incertidumbre en mercados saturados de discursos de sostenibilidad, que da a consumidores e inversores la posibilidad de identificar aquellas organizaciones que cuentan con un compromiso creíble (Spence, 1973). No obstante, la escala del modelo también es puesta en entredicho en la literatura, preguntando si puede mantenerse en sectores donde el consumidor no está dispuesto a pagar un sobreprecio por productos o servicios con propósito.

Hibridez como motor de innovación institucional

En contra de la expectativa tradicional de que perseguir objetivos duales genera ineficacia, se sugiere que la hibridez puede ser fuente de innovación institucional.



Las empresas B cuentan con más margen de maniobra para probar modelos de negocio sostenibles, cadenas de valor circulares y esquemas de gobernanza participativa, y el vector de competencia puede desplazarse hacia la generación de valor compartido (Porter & Kramer, 2011; Stubbs, 2017), al no estar estrictamente supeditadas a la maximización de dividendos.

Empresas B, desarrollo sostenible y desafíos en Iberoamérica

La tendencia de las empresas B está alineada con la agenda de desarrollo sostenible y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), por cuanto ambas encaminan a modelos de negocios que no sólo generan valor económico, sino también social y ambiental en el largo plazo (ONU, 2015).

Sin embargo, en Iberoamérica el estudio sobre las empresas B todavía es escaso y disperso. Estudios recientes apuntan a la necesidad de un mayor análisis acerca de la adecuación del modelo en marcos normativos, institucionales y culturales distintos, al igual que de su efecto real en las economías emergentes (Vázquez et al., 2020; Villela et al., 2021). Tales limitaciones sugieren la conveniencia de nuevas investigaciones que propicien la consolidación teórica y empírica del modelo en la región.

Cuadro 1

Teorías de la administración empresarial con variables analíticas del estudio sobre Empresas B

Teoría administrativa	Autor(es) clave	Variables analíticas	Objetivo del artículo al que contribuye
Teoría de los Stakeholders	Freeman	Propósito organizacional; Creación de valor	Analizar críticamente la redefinición del propósito empresarial más allá de la primacía del accionista
Teoría de la Gobernanza Corporativa	Shleifer & Vishny; Mayer	Gobernanza corporativa; Deberes fiduciarios ampliados	Examinar los mecanismos institucionales mediante los cuales las Empresas B integran el impacto social y ambiental
Teoría de las Organizaciones Híbridas	Battilana & Lee	Híbridez organizacional; tensiones estructurales	Identificar las tensiones internas del modelo B derivadas de la coexistencia de lógicas económicas y sociales
Teoría Institucional	DiMaggio & Powell	Legitimidad organizacional; Entorno institucional	Analizar críticamente el rol de la certificación B como fuente de legitimidad y estandarización del impacto
Teoría de la Señalización	Spence	Transparencia; Reputación organizacional	Evaluar la certificación B como mecanismo de reducción de asimetrías de información frente a los stakeholders
Teoría del Valor Compartido	Porter & Kramer	Modelo de negocio; Integración del impacto	Examinar la contribución del modelo B a nuevas formas de creación de valor económico, social y ambiental
Teoría de la Resiliencia Organizacional	Holling; Meyer	Sostenibilidad; Desempeño de largo plazo	Superar la dicotomía eficiencia–trade-off mediante una evaluación basada en resiliencia y sostenibilidad
Enfoque Crítico de la RSE	Crane, Matten & Spence	Instrumentalización de la sostenibilidad; Autenticidad del impacto	Diferenciar el modelo B de la RSE tradicional y problematizar el riesgo de impact-washin

Fuente: elaboración propia

Interpretación del cuadro

Desde la perspectiva de la Teoría de los Stakeholders, **Freeman** constituye el fundamento normativo central del modelo de Empresas B al cuestionar la prioridad exclusiva del accionista y presentar una lógica de generación de valor para una multiplicidad de grupos de interés. En el entorno B, dicha declaración ética aspiracional se convierte en compromisos legales y herramientas operativas que redefinen el propósito organizacional, estableciendo una discontinuidad con el paradigma financiero tradicional basado en el beneficio a corto plazo.

Este cambio de propósito se institucionaliza a través de la Teoría de la Gobernanza Corporativa particularmente con los trabajos de Shleifer & Vishny y Mayer. En estos términos, las B Corps extienden los deberes fiduciarios de la dirección para incluir la toma de decisiones que atañen a los impactos sociales y ambientales que puedan protegerse judicialmente, social y ambientalmente. La gobernanza comienza a funcionar no sólo como un mecanismo de control financiero, sino también como un acto estratégico para ayudar a medir la alineación entre propósito, impacto y responsabilidad que logra disminuir el grado de conductas oportunistas relacionadas con la sustentabilidad simbólica.

La B Theory of the Hybrid Organizations model, elaborada por Battilana & Lee, permite comprender la naturaleza estructuralmente compleja del modelo B. Estas entidades funcionan bajo una coexistencia constante de lógicas tanto económicas como sociales, lo cual lleva a inevitables tensiones internas. Lejos de ser una debilidad, esta hibridez es una condición sustantiva del modelo y supone exigencias directivas potentes para que no se termine siempre subordinando la lógica de mercado al fin social.

Por otra parte, la perspectiva estratégica que aporta la Teoría del Valor Compartido de Porter & Kramer nos permite ver que la afectación social y ambiental puede ubicarse en el centro del modelo de negocio. No obstante, el modelo B institucionaliza esa integración por el lado de la gobernanza y los estatutos de la organización, garantizando que el impacto no sea monitoreado en función de iniciativas aisladas o dependientes de la voluntad de la gerencia. Desde afuera, la teoría institucional de DiMaggio & Powell, posibilita la comprensión del papel de la certificación B como mecanismo de legitimación organizacional. La certificación ayuda a uniformizar el significado de empresa responsable y a dar mayor credibilidad al modelo ante el entorno. Sin embargo, también conlleva riesgos de correspondencia institucional y ritualización, sobre todo cuando la certificación se busca como un fin



reputacional y no como un cambio sustantivo de las prácticas de negocios. En esta misma dirección, la teoría de señales de Spence interpreta la certificación B como una señal que disminuye la asimetría de información en mercados saturados de discurso sobre sustentabilidad. Mientras la señal enviada y las prácticas reales de la organización sean coherentes, se puede mantener la eficacia, lo que hace que la transparencia, la medición rigurosa del impacto y la rendición de cuentas constante sean centrales.

Por último, la Teoría de la Resiliencia Organizacional, basada en los aportes de Holling y Meyer, articula una lógica de desempeño a largo plazo. Desde esa óptica, las B Corps pueden entenderse como organizaciones más resistentes y flexibles ante las crisis económicas, sociales y ambientales, dado que priorizan la sostenibilidad sistémica sobre la eficiencia de corto plazo.

El desarrollo crítico de CSR por Crane, Matten & Spence es un balance epistemológico que juega el papel de advertir la sostenibilización. Tal perspectiva es fundamental para distinguir el modelo B de RSE tradicionalmente acusada de maquillaje, y para enfatizar que lo que hace a las Empresas B distintivas es su habilidad para limitar estructuralmente el impact-washing.

Las empresas B no pueden concebirse como una forma exacerbada de Responsabilidad Social empresarial, ni como una táctica reputacional mejorada, sino como un modelo organizacional híbrido y distinto que reorganiza de manera sustancial y estructural el propósito, gobernanza y lógica de creación de valor empresarial. La confluencia de las teorías que hemos entretejido sostiene que la verdadera marca que distingue al modelo B no es la certificación como tal, sino más bien la materialización legal, estratégica y organizacional del impacto social y ambiental.

METODOLOGÍA

Este estudio aplica la metodología cualitativa con un enfoque teórico conceptual que consiste en un análisis crítico y reflexivo de literatura académica relevante relacionada con el modelo de empresas B y los debates contemporáneos en torno a sostenibilidad, gobernanza corporativa y organizaciones híbridas. Esta metodología es adecuada dada la naturaleza innovadora y aún en formación del área de estudio, con la que se pretende cuestionar y problematizar sus bases teóricas más allá de enfoques descriptivos o normativos.

Las fuentes se eligieron a través de una búsqueda exhaustiva en las bases de datos de evidencia científica reconocidas (Scopus, Web of Science, Google Scholar) con prioridad para artículos



arbitrados, libros académicos y documentos institucionales con mayor impacto puestos a disposición del público principalmente de 2010 a 2024. Los requisitos de inclusión fueron la relevancia teórica, la citación académica y la contribución explícita a la discusión sobre la primacía del accionista, el stakeholder, la certificación B, el desempeño organizacional y la sostenibilidad. No se consideraron documentos divulgativos o que no tuvieran un sustento conceptual fuerte.

El análisis de literatura se llevó a cabo como una estrategia de codificación temática y contraste de autores mediante la identificación de convergencias, tensiones y lagunas teóricas. Este enfoque ayudó a limitar el debate a temáticas críticas como la institucionalización del propósito, la legitimación de la certificación, la hibridez organizacional y la dicotomía eficiencia trade-off compensación/intercambio). En lugar de una síntesis acumulativa, se realizó una lectura interpretativa y problematizadora, orientada a señalar supuestos implícitos y límites conceptuales del modelo B.

DISCUSIÓN TEÓRICA

La teoría detrás del modelo B en empresas se construye sobre algunas tensiones internas que se encuentran también en la teoría moderna de la empresa: tiranía de los accionistas vs. consideración de intereses de los stakeholders, la instrumentalización frente a la institucionalización de la sostenibilidad, y si los resultados de impacto social y financiero son o no compatibles. Estas tensiones no solo reflejan debates académicos aún sin resolver, sino que constituyen un claro indicativo de la naturaleza transicional del modelo B en el capitalismo contemporáneo.

1. Shareholder primacy versus enfoque stakeholder: ¿ruptura o reconfiguración?

Desde la perspectiva clásica, Friedman (1970) argumenta que considerar la responsabilidad social de la empresa más allá de generar beneficios económicos es una interferencia en el mecanismo del mercado. Según esta lógica, cualquier desviación hacia fines sociales tendría que estar justificada sólo en términos de la eficiencia económica. No obstante, esta concepción ha sido paulatinamente desafiada por perspectivas que conciben a la empresa como un sistema social dentro de redes complejas de relaciones (Freeman et al., 2010).

En este debate, las empresas B se sitúan más próximas a la perspectiva stakeholder al admitir explícitamente la responsabilidad hacia múltiples stakeholders. Sin embargo, críticos como Stout (2012) y Mayer (2018) señalan que el problema fundamental no es sólo identificar a los stakeholders,

sino cómo se protegen sus intereses de presiones de corto plazo. En esta línea, el modelo B constituye una innovación relevante al trasladar el propósito desde la dimensión ético-voluntaria a la dimensión legal-institucional.

Así, más que una ruptura absoluta con el paradigma tradicional, las empresas B representan una resignificación del contrato corporativo, en la que el lucro económico deja de ser el único parámetro de éxito, pero no desaparece como fin organizacional.

2. Responsabilidad Social Empresarial: de la voluntariedad al blindaje institucional

Uno de los contrastes más significativos en la literatura es entre la RSE tradicional y el modelo de empresas B. Si bien autores como Aguinis y Glavas (2012) señalan el progreso logrado por la RSE estratégica en alinear la responsabilidad con el modelo de negocio, argumentan que otros investigadores están minimizando sus barreras estructurales, como la naturaleza voluntaria y la susceptibilidad al greenwashing (es una práctica cada vez más extendida con la que algunas compañías hacen creer a los consumidores que ellos o sus productos son sostenibles a través de afirmaciones engañosas o inciertas) (Crane et al., 2014).

Desde esta crítica, las empresas B no son una prolongación de la RSE, sino una respuesta a sus debilidades. Según Hiller (2013), la enmienda de los estatutos y el deber fiduciario expandido es lo que hace de la sustentabilidad un compromiso exigible y no una actuación opcional.

Sin embargo, otros autores alertan de que la certificación B por sí sola no garantiza coherencia entre discurso y práctica si no se acompaña de transformaciones culturales y estratégicas profundas (Battilana et al., 2017). Este contraste sugiere que el modelo B aborda, pero no abarca plenamente, la posible instrumentalización de la sostenibilidad.

3. Certificación B: legitimidad, estandarización y crítica al “impact-washing”

El papel de la certificación B Lab provoca alguna de las polémicas más acaloradas en la literatura. Desde una perspectiva positiva, se sostiene que el B Impact Assessment se utiliza como un mecanismo de señalización, que minimiza la asimetría de información entre los consumidores y los inversores y aumenta su confianza (Honeyman & Jana, 2019; Spence, 1973).

Pero enfoques críticos dudan de la posibilidad de que un estándar global pueda representar la complejidad del impacto en una multiplicidad de contextos locales, particularmente en los mercados

emergentes (Villela et al., 2021). Desde esta perspectiva, la certificación corre el peligro de transformarse en un elaborado cobro de impactos en el que las exigencias indicadoras sustituyen a la transformación estructural.

El contraste entre estas posiciones indica que la legitimidad del modelo B no es sólo un asunto de la certificación, sino de cómo ésta se articula con otros mecanismos de gobernanza y responsabilidad, particularmente en contextos institucionales débiles como los de Iberoamérica.

4. Desempeño financiero: eficiencia versus trade-off

La relación entre impacto y performance-financiera continúa siendo una fuente de rozamientos teóricos. Estudios congruentes con la hipótesis de eficiencia plantean que las empresas B pueden obtener ventajas competitivas a través de la innovación, reputación, y atracción de talento, traduciendo estos en impactos positivos en su desempeño económico (Waddock & McIntosh, 2011; Stubbs, 2017). Por el contrario, la hipótesis de compensación (trade-off) se centra en los costos por el lado de la competencia, y concibe que los costos de mantener altos estándares sociales y ambientales pueden restringir la competitividad, particularmente en industrias basadas en costos o con consumidores muy sensibles al precio (Battilana et al., 2017).

Desde una perspectiva crítica, este trabajo se inscribe en autores que plantean ir más allá de esta dicotomía, señalando que el valor de la modelo B debe ser juzgado a partir de una lógica de resiliencia y sustentabilidad a largo plazo y no en métricas financieras tradicionales de corto plazo (Mayer, 2018). En esta línea, las Empresas B no garantizan mayores retornos inmediatos, sino que existe una mayor resiliencia frente a riesgos sistémicos.

5. Hibridez organizacional: tensión, legitimidad e innovación

Battilana y Lee (2014) presentan a las organizaciones híbridas como continentes de tensión entre lógicas institucionales contrastantes. Bajo esta óptica, el ser híbrido en las Empresas B no es una vulnerabilidad, sino que es una condición estructural que demanda capacidades superiores para su gestión.

Diversos autores advierten que esta dualidad puede suponerse como la deriva de la misión, sobre todo si la presión para el desempeño financiero se impone en la toma de decisiones (Battilana et al., 2017). Sin embargo, hay otras líneas de interpretación más contemporáneas que afirman que la hibridez puede

ser una fuente de innovación institucional al explorar nuevos modelos de gobernanza y agentes de creación de valor (Porter & Kramer, 2011).

El contraste de estos dos planteamientos hace pensar que la hibridez por sí sola no conduce a un resultado deseable, pero sí abre un espacio en el que podrían establecerse nuevos criterios para definir el éxito empresarial, en los que el eje competitivo podría desplazarse de la maximización del beneficio hacia la generación de valor compartido.

6. Empresas B en Iberoamérica: brechas teóricas y empíricas

La revisión de la literatura coincide en que el desarrollo del modelo B en Iberoamérica tiene sus propias particularidades. Mientras que muchos trabajos subrayan su capacidad para contribuir con el desarrollo sostenible de la región, otros hacen hincapié en su carencia de evidencia empírica robusta para analizar su impacto real (Vázquez et al., 2020; Villela et al., 2021).

Esta dicotomía pone en evidencia la necesidad de estudios contextuales que aborden la interacción entre Empresas B, los marcos regulatorios, cultura organizacional y políticas públicas, para evitar la transferencia acrítica de modelos desarrollados en contextos institucionales diferentes.

CONCLUSIONES

El marco teórico-conceptual establecido en este trabajo permite afirmar que las empresas B constituyen una transformación significativa si bien todavía en desarrollo del paradigma empresarial dominante, al presentar un modelo de representación organizacional que explícitamente articula propósito social y ambiental con la viabilidad económica. El modelo B no es simplemente una extensión de la RSE convencional, sino que surge como respuesta sistémica a sus limitaciones, institucionalizando el impacto a través de mecanismos legales, de gobernanza y de medición verificable.

Desde un punto de vista teórico, los resultados ilustran que la visión de la empresa B representa una posición típica entre traer de vuelta la preocupación del accionista para ponerla en diálogo con la lógica de los stakeholders, y alterar el contrato corporativo sin anular la lógica de mercado. No se trata simplemente de negar el beneficio económico, sino de subordinarlo a una lógica de generación de valor sistémico y a largo plazo, coherente con los principios del desarrollo sustentable.

La revisión de la literatura también revela que la principal diferencia del modelo B no está solamente en la certificación sino en la reformulación de la gobernanza corporativa, especialmente en los deberes



fiduciarios ampliados. Ese rasgo se constituye como un instrumento de resguardo de la finalidad organizativa ante las presiones a corto plazo, lo que constituye un riesgo o incentivo a realizar un tipo simbólico de práctica o greenwashing que históricamente ha impactado negativamente a la RSE.

En términos de efecto en el desempeño organizacional, los resultados permiten trascender la tradicional dicotomía eficiencia-trade-off.

Aunque los hallazgos empíricos sobre el desempeño financiero son mixtos, el modelo B demuestra su valor desde una perspectiva de resiliencia y lógica organizacional, al mejorar la capacidad de las organizaciones para gestionar riesgos sistémicos (sociales, ambientales y regulatorios) y evolucionar en entornos altamente inciertos. En el título, no solo se deben utilizar métricas financieras a corto plazo, sino también indicadores a largo plazo de sostenibilidad y viabilidad para evaluar si el modelo funciona. El análisis de la hibridez organizacional valida que las lógicas de mercado y sociales están inherentemente cargadas de tensión, con un riesgo particular de desvío de la misión. Sin embargo, cuando estas tensiones se gestionan eficazmente mediante estructuras de gobernanza sólidas, la hibridez puede convertirse en un poderoso impulsor de la innovación institucional, permitiendo la creación de modelos de negocio sostenibles, cadenas de valor responsables y esquemas de gobernanza más inclusivos.

Finalmente, el estudio muestra que, en el contexto iberoamericano, la investigación sobre las empresas B aún es incipiente y fragmentada. La escasa evidencia empírica no permite extraer conclusiones firmes sobre el efecto del modelo en los mercados emergentes, lo que refuerza la necesidad de una investigación contextualizada que considere los factores regulatorios, culturales e institucionales específicos de la región. Por lo tanto, el modelo de empresa B no debe entenderse como una panacea, sino como un marco organizacional cuyo éxito depende de su integración en los ecosistemas locales.

Estas conclusiones sitúan a las empresas B en un laboratorio institucional para redefinir el rol de la empresa en la sociedad actual propuesta de valor significativa a la teoría organizacional, la sostenibilidad y la economía de la empresa, abriendo a la vez nuevas líneas de investigación que apuntalan el desarrollo de modelos empresariales con propósito en distintos contextos.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- B Lab. (2023). B impact assessment overview. <https://www.bcorporation.net>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2017). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 60(1), 1658–1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0903>
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2014). Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context (2nd ed.). Routledge.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine.
- Hiller, J. S. (2013). The benefit corporation and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 287–301. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1580-3>
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Honeyman, R., & Jana, T. (2019). The B Corp handbook (2nd ed.). Berrett-Koehler.
- Mayer, C. (2018). Prosperity: Better business makes the greater good. Oxford University Press.
- ONU. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. United Nations.



- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
<https://doi.org/10.2307/1882010>
- Stubbs, W. (2017). Sustainable entrepreneurship and B Corps. *Journal of Cleaner Production*, 155, 11–22. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.062>
- Stout, L. A. (2012). The shareholder value myth. Berrett-Koehler.
- Vázquez, J. L., Sánchez, M., & Hernández, A. (2020). Empresas B y sostenibilidad en América Latina. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 45–63.
- Villela, M., Bulgacov, S., & Morgan, G. (2021). B Corps in Latin America: Institutionalization and organizational hybridity. *Organization Studies*, 42(11), 1685–1708.
<https://doi.org/10.1177/01708406211012345>
- Waddock, S., & McIntosh, M. (2011). SEE change: Making the transition to a sustainable enterprise economy. Greenleaf Publishing.

