



TÍTULO

**IMPACTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE – ODS
EN LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL DE LAS ORGANIZACIONES**

AUTORA

Andrea Roa Correa

	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2024
Tutora	Dra. D ^a . Yolanda María Pelayo Díaz
Institución	Universidad Internacional de Andalucía
Curso	<i>Máster Oficial en Dirección y Gestión de Personas (2021/22)</i>
©	Andrea Roa Correa
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2022



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

Universidad Internacional de Andalucía.
Master Oficial Interuniversitario en Dirección y Gestión de Personas.
Curso: 2021/2022.



**Impacto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS en
la Transformación Cultural de las Organizaciones.**

Tutora: Yolanda María Pelayo Díaz.

Autor:
Andrea Roa Correa

Diciembre 2022.
España.

Índice

Resumen.....	3
Abstract	3
Introducción.....	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	5
Marco Teórico	6
Organizaciones y Cultura Organizacional.	6
Desarrollo Sostenible y Objetivos de Desarrollo Sostenible.	7
Metodología	13
Análisis y Discusión de Resultados.	14
Transformación cultural de las organizaciones.	14
Impacto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la cultura de las organizaciones. ...	19
Prácticas organizacionales que fomentan los ODS.....	20
Ventajas organizacionales al contribuir con los ODS	31
Efectos de la Pandemia Covid-19, en el cumplimiento de ODS de las organizaciones.	33
Conclusiones.....	35
Bibliografía	36

Resumen

Los Objetivos del Desarrollo Sostenible se han planteado como la estrategia de trabajo clave para la búsqueda de la sostenibilidad. Para que estos se puedan cumplir, diferentes organismos deben trabajar en la implementación de metas que propendan a su cumplimiento. Este trabajo estudia la forma en que la transformación cultural de las organizaciones ocurre, por causa de los desafíos que plantean los ODS y como se generan los procesos de cambio organizacional para interiorizar los nuevos modelos comportamentales. La metodología consistió en la revisión bibliográfica de las temáticas en torno a la cultura, transformación cultural, sostenibilidad y ODS, relacionando estos tópicos y comparando la información con los informes existentes sobre el avance de las metas de los ODS, con respecto a las acciones emprendidas por las organizaciones. Se concluye que la transformación cultural debe seguir determinados parámetros para que sea efectiva, no solo dentro de la organización sino en los comportamientos individuales de los colaboradores y a su vez, se recomienda incrementar los estudios prácticos sobre ODS y las organizaciones para enriquecer la literatura existente.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Transformación Cultural, Sostenibilidad y Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Abstract

The Sustainable Development Goals have been established as the key working strategy for the pursuit of sustainability. In order for these goals to be met, different organizations must work on the implementation of goals that will lead to their fulfillment. This paper studies the way in which the cultural transformation of organizations occurs, due to the challenges posed by the SDGs and how organizational change processes are generated to internalize the new behavioral models. The methodology consisted of a literature review of the topics related to culture, cultural transformation, sustainability and SDGs, relating these topics and comparing the information with existing reports on the progress of the SDG targets, with respect to the actions undertaken by the organizations. It is concluded that cultural transformation must follow certain parameters to be effective, not only within the organization but also in the individual behaviors of the collaborators and, in turn, it is recommended to increase practical studies on SDGs and organizations to enrich the existing literature.

Keywords: Organizational Culture, Cultural Transformation, Sustainability and Sustainable Development Goals.

Introducción

La sociedad actual está gobernada por un modelo económico Neoclásico, que ha estado presente desde finales del siglo XIX hasta el presente. Este modelo económico niega la idea de unos recursos físicos y naturales como agotables, reforzando la creencia de que estos pueden ser reemplazables por capital y tecnología. Autores como Daly (1977), Hirsch (1985), Georgescu-Roegen (1986), entre otros, introducen las primeras críticas a este modelo y su incidencia en otras esferas sociales.

Producto de las primeras críticas al modelo económico y su crecimiento desmesurado, el estudio de la sostenibilidad y su impacto en el medio ambiente, comienza a cobrar importancia en las últimas décadas. Dirigiendo a la academia a enfrentarse a nuevos campos de investigación que le permitan generar herramientas que se puedan aplicar en diferentes contextos económicos, políticos, culturales y sociales, en torno a la preservación ambiental (Clark & Harley, 2020).

De esta manera, se convierte en una tarea fundamental hacerse preguntas con respecto al desarrollo y al crecimiento económico, sin que este ponga en riesgo la estabilidad y sostenibilidad de los recursos con los que hoy contamos (Leff, 2004, p.103). Es así como nacen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que son el plan establecido por las Naciones Unidas, que busca alcanzar un futuro sostenible para todos (Naciones Unidas, 2022) y ejercen como una herramienta mediadora entre los intereses de múltiples sectores.

Diferentes estudios han surgido como consecuencia de la adaptación del mundo actual a los ODS, contrastando y moldeando los entornos según sea necesario para su propender a su cumplimiento. El siguiente trabajo busca realizar un acercamiento al impacto que tienen los ODS en la sociedad, haciendo énfasis en su influencia sobre las organizaciones y a su vez, en la manera en que logran moldear su cultura. Para Baumgartner es importante que primero se estudie la parte normativa y estratégica de las organizaciones, antes empezar a introducir los conceptos de la sostenibilidad.

Se infiere entonces la importancia de la organización en el cumplimiento de los ODS y de la cultura como factor clave para el cambio organizacional, se empieza a estudiar específicamente como estos objetivos logran generar cambios a nivel cultural en las organizaciones, moldeando sus costumbres, estrategias y formas (Carro-Suárez et al., 2017). Comprendiendo el papel que tienen las organizaciones para el cumplimiento de los ODS, es

necesario entender cómo se pueden moldear, para introducir cambios que generen grandes ecos en el entorno social.

Entender la cultura y como esta se permea, es un paso inicial para empezar a pensar diferentes maneras de crear métodos que puedan estandarizarse y entregarse a las organizaciones, para que estas propendan al objetivo común que es el cumplimiento de estos ODS. Este tipo de estudios es la introducción a la creación de métodos que permitan entregar guías a diferentes organizaciones y se puedan adaptar de acuerdo a su contexto, tamaño, o país.

Para efectos de entender el desarrollo de este trabajo, en primera instancia se definirán los conceptos claves para su comprensión: que es cultura organizacional, transformación cultural, desarrollo sostenible, sostenibilidad y ODS. Luego se entregara una visión de la metodología que se siguió para el desarrollo de esta investigación, para posteriormente desarrollar la relación existente entre cultura organizacional y ODS. Por último, se entregaran algunas conclusiones y recomendaciones finales sobre los futuros hallazgos que se pueden generar partiendo de esta investigación.

Objetivo General

Presentar un análisis de la incidencia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Transformación Cultural de las Organizaciones, por medio de una revisión bibliográfica, que permita identificar tendencias culturales en torno a la sustentabilidad.

Objetivos Específicos

- Identificar la importancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el impacto de los mismos en las Organizaciones.
- Definir los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se relacionan con la transformación cultural de las Organizaciones.
- Visibilizar las tendencias de Cultura Organizacional que fomentan los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Marco Teórico

Organizaciones y Cultura Organizacional.

El mundo tal y como lo conocemos está compuesto por diferentes tipos de sistemas, entendiendo a un sistema como un conjunto reconstituido de diferentes partes interrelacionadas e interdependientes en acción (Gilli et al., 2013, p.25). La sociedad está compuesta por diferentes sistemas, siendo la economía un tipo de sistema abierto (Katz y Kahn, 1980) que a su vez está constituido por organizaciones.

Las organizaciones son entes que le brindan estructura a la sociedad, North (1993) la definió como: "Un conjunto de personas que cooperan para lograr un objetivo en común". Más adelante Davila (2001, p.6) la define como: "Ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas)".

Ambas definiciones de lo que es una organización, coinciden en su propósito que es propender al cumplimiento de objetivos. Para que la organización pueda cumplir su razón de ser, es importante que esta pueda adaptarse a los cambios que plantea el entorno por medio de modificaciones en su estructura y otros elementos que la componen. A estos procesos se les denomina como Cambio Organizacional (Gilli et al., 2013, p.36)

Mintzberg y Westley (1992) propusieron diferentes niveles de cambio que se puede presentar en una organización y corresponden a la profundidad del cambio que se quiera generar dentro de la organización, estos tipos de cambio son: Deductivo e Inductivo. El nivel deductivo es aquel que genera transformaciones estructurales profundas y está relacionado con la misión, visión y valores. El Inductivo obedece a elementos concretos de la organización, como personas, equipos, procedimientos y otros.

El cambio organizacional produce alteraciones en cómo se conciben ciertas áreas y estructuras de la organización. Es muy común que este tipo de cambios afecten a la cultura de la misma, Restrepo (2020, p. 32) hace una síntesis de la definición de varios autores, señalando la cultura como como: "Los valores asumidos, las suposiciones subyacentes, las expectativas y las definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros".

Diferentes autores han definido la Cultura Organizacional y destacado la importancia de entenderla como un elemento trascendental en el desarrollo y toma de decisiones en una organización. Para Denison (1990), la cultura son el conjunto de los valores, creencias y

supuestos básicos de los personas que constituyen la organización y que permanecen en la misma porque tienen sentido para ellos.

Por su parte, Schein (2010) considera la cultura como aquella que permite que en la organización se dé: “La creación de un sentido de historia, representados en la misión y visión organizacional, la generación de un sentido de unicidad, el fomento de un sentido de pertenencia y el incremento del intercambio interpersonal entre los miembros de la organización”.

Otra definición que corresponde a los estudios más recientes con respecto a la cultura es de Cameron & Quinn (2011, p.18) quienes señalan que: “La cultura es un atributo socialmente construido de las organizaciones que sirve como el pegamento social que une a una organización”. De esta manera, podemos entender que la Cultura Organizacional está constituida entonces por todos aquellos elementos de creación humana que caracterizan los comportamientos que tiene la organización y los miembros que la componen.

Desarrollo Sostenible y Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La sostenibilidad es la propuesta del informe Brundtland para las Naciones Unidas, que buscaba superar el divorcio existente entre el ambiente y la economía (Brundtland, 1987). La sostenibilidad es la forma en que se puede hacer frente al desarrollo tecnológico, la industrialización y el crecimiento poblacional, sin afectar la supervivencia de los recursos naturales que consecuentemente son los que permiten la existencia humana. El término ha sido respaldado por las Naciones Unidas, sin embargo actualmente existe una discusión sobre si debería llamarse Sostenibilidad o Sustentabilidad.

Para Sánchez (2009): “Sostenibilidad, sustentabilidad tienen igual significado, la diferencia radica en la ubicación geográfica donde se utilice”. En España, por ejemplo, es más frecuente el uso del primero, mientras que para América Latina es indistinto” (Rodríguez & Ríos, 2016, p.76). Para este trabajo se usará el término de sostenibilidad, con el objetivo de unificar la bibliografía existente y manejar un mismo término durante todo el desarrollo del trabajo.

La sostenibilidad da entonces apertura para la definición de un nuevo concepto: El Desarrollo Sostenible, propuesto en el mismo informe Brundtland en 1987. Este se define como: “Un modelo de desarrollo que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras” (Leff, 2004, p.103). Este desarrollo promueve en sí mismo la preservación del ambiente, sin dejar de garantizar el desarrollo social y económico de los países.

Otros autores han definido el Desarrollo Sostenible, Cabral et al. (2015) agruparon algunas de estas definiciones que se pueden evidenciar en la tabla 1:

Tabla 1. Otras definiciones para el Desarrollo Sostenible

Autor	Definición
Ribeiro y Barros (2007)	Puede comprenderse como una estrategia para que las comunidades busquen un desarrollo económico que también beneficie el medio ambiente local y la calidad de vida de la población.
Sachs (2004)	El modelo que busca el uso más eficiente de los recursos naturales, infraestructura eficiente, protección y mejora de la calidad de vida, además de la creación de nuevos negocios para fortalecer las economías locales, de manera sostenible
Martins (2005)	Integración entre conservación y desarrollo, satisfacción de las necesidades humanas básicas, logro de equidad y justicia social provisión de autodeterminación social, diversidad cultural y manteniendo la integración ecológica

Fuente: Elaboración Propia basado en el documento de Cabral et al, 2015, p.95.

Todas las definiciones del Desarrollo Sostenible apuntan a la necesidad de que los diferentes sistemas se coordinen para que el objetivo por el cual se creó el termino pueda cumplirse. Sin embargo, no fue sino hasta 1972 en que se crea el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente - PNUMA en la Comisión para el medio ambiente, para ser la entidad que actúa como “catalizador, promotor, educador y facilitador para promover el uso racional y el desarrollo sostenible del medio ambiente mundial” (Naciones Unidas, 2022b).

Las Naciones Unidas, son el ente encargado de planificar, determinar metas y trabajar en torno al desarrollo sostenible. Durante las últimas décadas, se han organizado por medio de la definición de objetivos que cuenten con una visión trasversal y que incluya las necesidades de los diferentes países, sectores y personas. La apuesta actual en la que se está trabajando son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que tienen meta de cumplimiento al año 2030.

Los ODS no constituyen una obligatoriedad jurídica para los países o las organizaciones, pero se establecen como acuerdo social determinando la manera en que se puede trabajar para abarcar temáticas sobre: Las instituciones, el ambiente, la pobreza, la salud, educación, entre otros. La tabla 2 explica cada uno de los 17 objetivos propuestos, su explicación y justificación del mismo:

Tabla 2. Objetivos del Desarrollo Sostenible.

Objetivo	Definición	Justificación
1. Fin de la Pobreza	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	El 10% de la población mundial vive en situación de extrema pobreza, lo que les dificulta el acceso a las necesidades básicas. El índice de pobreza rural supera tres veces al urbano. Garantizar la protección social de todos los niños y otros grupos vulnerables resulta crucial para reducir la pobreza.
2. Hambre Cero	Poner fin al hambre	El 8.9% de la población mundial padece hambre. Esto se debe a los conflictos, el cambio climático y las recesiones. Se requiere proporcionar alimentos y ayuda humanitaria a los países que corren más riesgo. Se debe cambiar el sistema agroalimentario, aumentar la agricultura y la producción alimentaria sostenible.
3. Salud y Bienestar	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades es importante para la construcción de sociedades prósperas. Cada año mueren más de 6 millones de niños menores de 5 años, y solo la mitad de todas las mujeres de las regiones en desarrollo tienen acceso a la asistencia sanitaria que necesitan.
4. Educación de Calidad	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	La educación permite la movilidad socioeconómica ascendente y es clave para salir de la pobreza. Se debe trabajar para garantizar el acceso a la educación de niños y jóvenes, del mismo modo la calidad de esta.
5. Igualdad de Género	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las	La igualdad de género no solo es un derecho humano fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales

	niñas	para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible. Todavía existen muchas dificultades: Las normas sociales discriminatorias, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas y 1 de cada 5 mujeres y niñas afirma haber sufrido violencia sexual o física.
6. Agua Limpia y Saneamiento	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	Existen millones de personas que aún carecen de acceso a agua potable y saneamiento. 1 de cada 3 personas no tiene acceso a agua potable salubre y 2 de cada 5 personas no disponen de una instalación básica destinada a lavarse las manos con agua y jabón.
7. Energía Asequible y No Contaminante	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna	Es necesario prestar mayor atención a las mejoras para el acceso a combustibles de cocina limpios y seguros, y a tecnologías para 3000 millones de personas. Asegurar el acceso a la energía, la eficiencia energética y la energía renovable.
8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico	Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos	Busca el crecimiento económico inclusivo y sostenido que pueda impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida.
9. Industria, innovación e infraestructura	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación	La industrialización inclusiva y sostenible, junto con la innovación y la infraestructura, pueden dar rienda suelta a las fuerzas económicas dinámicas y competitivas que generan el empleo y los ingresos. Para esto se necesita acelerar el desarrollo de los sectores manufactureros y aumentar la inversión en investigación e innovación

<p>10. Reducción de las desigualdades</p>	<p>Reducir la desigualdad en y entre los países</p>	<p>Reducir las desigualdades y garantizar que nadie se quede atrás forma parte integral de la consecución de los ODS. Las desigualdades están aumentando entre países y para las poblaciones vulnerables con sistemas sanitarios deficientes y en países que se enfrentan a crisis humanitarias.</p>
<p>11. Ciudades y comunidades sostenibles</p>	<p>Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles</p>	<p>Las ciudades y las áreas metropolitanas son centros neurálgicos del crecimiento económico, ya que contribuyen al 60% aproximadamente del PIB mundial. Sin embargo, también representan alrededor del 70% de las emisiones de carbono mundiales y más del 60% del uso de recursos.</p>
<p>12. Producción y consumo responsable</p>	<p>Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles</p>	<p>El consumo y la producción sostenibles consisten en hacer más y mejor con menos. También se trata de desvincular el crecimiento económico de la degradación medioambiental, aumentar la eficiencia de recursos y promover estilos de vida sostenibles contribuyendo a la mitigación de la pobreza y a la transición hacia economías verdes.</p>
<p>13. Acción por el clima</p>	<p>Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos</p>	<p>El cambio climático está afectando a todos los países de todos los continentes. Está alterando las economías nacionales y afectando a distintas vidas. Los sistemas meteorológicos están cambiando, los niveles del mar están subiendo y los fenómenos meteorológicos son cada vez más extremos.</p>

14. Vida submarina	Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos	El océano impulsa los sistemas mundiales que hacen de la Tierra un lugar habitable para el ser humano. Proteger nuestros océanos debe seguir siendo una prioridad. La biodiversidad marina es vital para la salud de las personas y de nuestro planeta.
15. Vida de ecosistemas terrestres	Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad	El 75 % de todas las enfermedades infecciosas nuevas en humanos son zoonóticas y que dichas enfermedades están estrechamente relacionadas con la salud de los ecosistemas. Para prevenir, detener y revertir la degradación de los ecosistemas de todo el mundo, se ha creado la propuesta que se centrará en desarrollar la voluntad y la capacidad políticas para restaurar la relación de los seres humanos con la naturaleza.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas	Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas	Los conflictos, la inseguridad, las instituciones débiles y el acceso limitado a la justicia continúan suponiendo una grave amenaza para el desarrollo sostenible. El número de personas que huyen de las guerras, las persecuciones y los conflictos superó los 70 millones en 2018, la cifra más alta registrada por la ACNUR en casi 70 años.
17. Alianzas para lograr los objetivos	Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	Los ODS solo se pueden conseguir con asociaciones mundiales sólidas y cooperación. Para que un programa de desarrollo se cumpla satisfactoriamente, es necesario establecer asociaciones inclusivas (a nivel mundial, regional, nacional y local).

Fuente: Elaboración propia con base en las Naciones Unidas, 2022.

Desde el 2015 que se propusieron los ODS, se ha venido trabajando desde diferentes áreas del conocimiento para entender cómo se puede aportar al cumplimiento de los objetivos. Algunos autores como Girón (2016) los analizó desde la mirada de la gobernanza y las políticas públicas. Londoño-López (2018) estudia el enfoque de igualdad de género y derechos humanos. Ibujés y Franco (2019) proponen su implementación a través de las TIC y finalmente Carro-Suárez et al. (2017) analiza los objetivos desde un enfoque cultural de la organización.

Este último estudio es fundamental para la implementación de los ODS en las diferentes organizaciones que pueden promoverlos y lograr su cumplimiento. Estos estudios sobre CO y ODS son poco abundantes, pero son determinantes para comprender como se relacionan entre sí y se generan elementos de transformación cultural que arraigan patrones de comportamiento en las organizaciones y permiten el cambio de acciones que a gran escala aportan al cumplimiento de los ODS.

Entender estos cambios que genera el entorno a nivel interno de la organización, permite que las creencias, hábitos y conductas de las personas de la organización se moldeen en respuesta a los requerimientos del entorno. Así la organización, responde de manera asertiva a las prácticas e iniciativas que superan el divorcio economía-ambiente y empiezan a promover una interacción respetuosa con el ambiente (Castells, 2003, p.72-73). De esta manera, nace una nueva inclinación de las organizaciones por moldearse a los cambios del entorno y aportar de manera asertiva desde su esfera de trabajo.

Metodología

Este estudio se elabora partiendo de una investigación bibliográfica de literatura y productos académicos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Cultura Organizacional. Se revisaron diversas fuentes del entorno Europeo y Americano, que contenían información sobre los temas de interés y permitían sintetizar el conocimiento generado hasta el momento, que relaciona a los dos temas.

Este estudio teórico busca demostrar el impacto transformacional que pueden tener los ODS en la cultura de las organizaciones. Al ser un tema poco estudiado, parte su análisis desde la revisión de los resultados de trabajos prácticos realizados previamente y el conocimiento generado en temáticas afines al estudio en cuestión. Para realizar esta investigación

entonces, se requirió buscar la información en bases de datos oficiales como Redalyc, Scielo y ScienceDirect.

La metodología usada para el análisis de este trabajo, parte de una investigación teórica de los ODS a través de las Naciones Unidas y la Red Española del Pacto Mundial, y la bibliografía en torno a la Cultura Organizacional. Para posteriormente, por medio de un análisis exploratorio de diferentes productos académicos actuales, realizar un estudio con enfoque cualitativo que permitiera dar observaciones destacadas sobre la relación de estas temáticas y su importancia para las necesidades de la actualidad.

Las etapas para la realización de este trabajo se dividieron en cinco: Inicialmente se realizó un planteamiento de la problemática y un estudio previo que permitiera conocer la cantidad de bibliografía académica generada en torno a este tema. Después se procedió a realizar una búsqueda de información relevante que permitiera vincular ambas temáticas y un mapeo de las tendencias organizacionales que apuntaban a la necesidad de adoptar los ODS, esta búsqueda se realizó en fuentes secundarias como artículos científicos, libros, tesis de grado, revistas indexadas y páginas web de entes oficiales.

Posteriormente, se realizó una síntesis de dicha información, clasificando la más relevante y afín a la temática del trabajo, para analizar la información que realmente le podía aportar al desarrollo de la problemática inicial. Con los datos recolectados, fue posible entonces realizar un desarrollo del trabajo que permitiera mostrar resultados con respecto a la relación de las temáticas. Finalmente y por medio de un enfoque heurístico, se realizan las recomendaciones y se introducen posibles futuros desarrollos académicos que puedan continuar la línea de investigación e imprimirle un enfoque práctico.

Análisis y Discusión de Resultados.

Transformación cultural de las organizaciones.

Las organizaciones pasan por etapas de transformación cultural, estos fenómenos obedecen a los cambios que le esté planteando el entorno. Autores como Barrett (2006), Chávez y Ibarra (2015), y Taylor (2022), son los pioneros en introducir este concepto y se enfocan en el análisis del cambio cultural a través de mecanismos que involucran el liderazgo de las personas con poder dentro de la organización, para que las nuevas prácticas sean adoptadas por el resto del colectivo.

Estos cambios culturales hacen parte del desarrollo de la organización y siempre apuntan a mejorar el desempeño de la misma o el logro consecuente de nuevos objetivos (Smircich, 2017). Al introducir estos cambios, se generan cambios también en la manera que piensa, siente y actúa los miembros de la organización. Del mismo modo, los cambios no solo influyen en los factores comportamentales sino en aspectos físicos de la organización que estén relacionados con estos comportamientos, tales como: procesos, tecnologías, estructuras o espacios.

Siendo el liderazgo uno de los factores más importantes para la transformación cultural, se mencionan las diferentes posturas de los autores en torno al tema:

- Para Castaño (1985), la participación de diferentes colaboradores sin importar su posición jerárquica dentro de la compañía, es crucial para introducir cambios en torno a la cultura, siempre que estos cuenten con amplia influencia dentro de la organización o sean líderes natos.
- Tarruella (1996), menciona que los líderes son aquellos que crean cultura e impulsan cambios, son los altos directivos los responsables de estas estrategias y los que a través de su compromiso y comunicación, establecen los objetivos que toda la organización va a perseguir.
- En el caso de Herrero (2008), el cambio siempre ocurre en el entramado social de la organización, más allá de las iniciativas de cambio que introducen las personas en posiciones superiores. Esto se presenta puesto que es en el entorno operativo donde se ejecutan las acciones de cambio y es donde está la mayor cantidad de personas que pueden hacer que este cambio sea efectivo.
- Chávez y Ibarra (2015) por su parte mencionan que las fuentes que el colectivo considera como reconocidas y respetadas, son aquellas que logran influenciar cambios que se adapten a los objetivos, creencias y capacidades del colectivo. Por tanto, si los mensajes vienen de figuras colectivamente aceptadas, los cambios actuarán en sociedad.

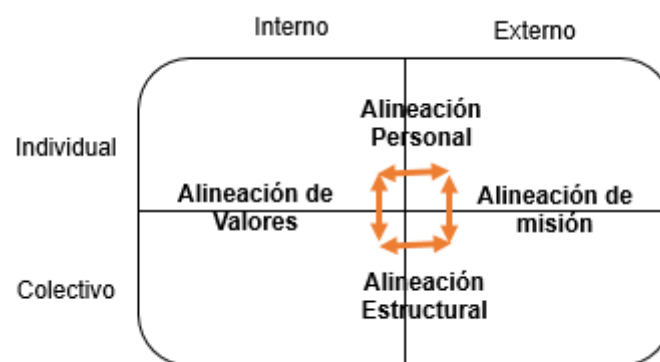
Podemos apreciar que las posturas de los autores apuntan a dos polos, el primero de ellos orientado a que la transformación cultural es introducida por directivos y personas de altos rangos jerárquicos dentro de la organización. El segundo apunta a que estos cambios culturales ocurren cuando personas de la organización, sin importar su rango jerárquico pero con grandes habilidades de liderazgo, toman acciones de cambios y las introducen a través de sus ideales y el ejemplo.

Lejos de ser el centro de interés, que tipo de perfil personal es el que introduce este cambio cultural, lo importante en el estudio de la transformación cultural es en qué momento ocurre y como se expande dentro de las organizaciones. Richard Barrett (2006) planteo el modelo de transformación cultural, basado en las condiciones que deben existir para que estos cambios ocurran dentro de la organización.

Para Barrett, hay cuatro factores fundamentales para que este cambio ocurra: Primero está la alineación personal, que obedece a la sinergia existente entre los valores y creencias que tienen los individuos con respecto a sus acciones y comportamientos, siempre haciendo énfasis en los líderes que son aquellos que dan el ejemplo a los demás miembros de la organización. Otro factor es la alineación de valores, que obedece a aquello que los miembros de la organización tienen como valores personales y que estos a su vez estén alineados con los que la organización posee.

El tercer factor está involucrado con la estructura, obedece a la alineación de los valores que la organización ha declarado para sí misma, con los comportamientos, las estructuras, los sistemas, las políticas y demás procesos de la organización. Por último, encontramos a la misión, como aquella que alinea la motivación de los colaboradores con la visión estratégica y de propósito de la organización. Para que exista una condición propicia en la transformación organizacional, es importante que los cuatro factores converjan entre si y estén en el momento indicado para ser modificados (Figura 1).

Figura 1. Fundamentos de la Transformación de Barrett



Fuente. Elaboración propia con base en Fundamentals of transformation de Barrett, 2022.

Entendiendo los elementos que deben estar presentes para que se pueda dar esta transformación cultural, el autor propone unos pasos que se deben seguir para que la transformación en si misma ocurra (Tabla 3). Es importante resaltar que no en todos los casos, dichos procesos deben ser limitantes o excluyentes, si no que pueden modificarse de acuerdo

a las necesidades de la organización y la forma en que se esté generando dicho cambio cultural.

Tabla 3. Pasos para la transformación cultural según Richard Barrett

Acción	Explicación
1. Compromiso y propiedad	Es importante que el cambio empiece desde los líderes, para transformar la cultura de la organización primero se debe iniciar transformando a los líderes. Debe existir un compromiso por parte del equipo de liderazgo a llevar el proceso de cambio. No es posible delegar este proceso a consultores externos, puesto que debe ser algo que los miembros internos de la organización sientan como propio y lo apoyen.
2. Medición de los valores	Después de que exista un proceso de alineación en el liderazgo, es importante definir los valores que se estarán tomando en cuenta en la construcción de una nueva cultura. Del mismo modo, definir una manera en que se estarán midiendo para conocer el progreso que va teniendo la iniciativa de transformación cultural.
3. Visión y Misión	Revisar la misión y visión de la compañía es muy importante, porque el equipo de liderazgo y los valores han cambiado, por tanto entender si está alineada con los nuevos objetivos de empresa, es una labor fundamental. Ambas deben ser redefinidas y consecuentes con el nuevo mensaje que se le quiere transmitir a la organización.
4. Valores y Comportamientos	Teniendo claro la parte estructural, debe definirse cuales son los comportamientos que se quieren seguir como organización. La manera correcta de definirlos es que sean frases que soporten la misión y visión, que sean susceptibles de que la gente de la organización se sienta identificada con ellos, y deben ser apropiados para el nuevo contexto de organización que se busca.
5. Razones para cambiar	La organización debe entender claramente porque es necesario cambiar, y debe comunicarse de manera efectiva cual será el proceso de cambio. Se recomienda que las razones de cambio de la compañía se basen en tres factores: La adaptabilidad, posicionamiento a futuro y la construcción de la resiliencia a largo plazo.

6. Alineación personal	La alineación personal debe iniciar por el liderazgo del equipo y estos a su vez deben comunicárselo al resto del equipo. Es necesario que se haga esta labor por medio de diferentes herramientas, bien sea por coaching o inteligencia emocional.
7. Alineación estructural	La alineación estructural consiste en la reconfiguración de estructuras, programas, sistemas, incentivos y procedimientos, que se vean reflejados en la visión, misión, valores y comportamientos de la organización. Este tipo de programas pueden tardar en implementar entre 2 a 3 años y es uno de los pasos que más frecuentemente se olvidan en las iniciativas de transformación cultural.
8. Alineación de los valores	El programa de alineación de valores busca exponer los valores y comportamientos que se busca en la organización al resto del equipo. Este programa aporta a que los participantes entiendan como estos valores incidirán en el futuro de la organización y crean conciencia general.
9. Alineación de la misión	Este programa busca inculcar la misión y visión que han definido los ejecutivos en el resto de la organización. Esto se realiza con el objetivo de que pueda ser clara para todos y contribuyan al cumplimiento de la misma.

Fuente. Elaboración propia con base en Culture and consciousness de Barrett, 2010.

Es importante que este tipo de programas se puedan implementar, puesto que traerlos a la organización permitirá que la transformación cultural ocurra y se implemente de la mejor manera. Sin embargo, para Barrett (2022) hay algunos errores que se pueden cometer en el proceso, uno de ellos es que poner demasiado foco en la alineación personal sobre la alineación estructural, puesto que puede llegar a parecer que se quieren implementar cambios por la ideología de una sola persona y no cambios de transformación organizacional general.

Otro de los errores comunes, es crear grupos de trabajo para el cambio cultural sin primero haber tenido un espacio de formación y alineación general de las expectativas de los líderes de la organización, frente a las metas de transformación. Por último, un error que puede costar todo el proceso de transformación cultural, consiste en tomar programas prediseñados para el cambio, sin realizar los respectivos ajustes que permitan adaptarlos al contexto organizacional y las necesidades específicas.

Impacto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la cultura de las organizaciones.

El cambio que supone las nuevas tendencias de la sociedad, impacta todos los entornos internos y externos de las organizaciones. Los ODS se crearon como un acuerdo de diferentes entes privados y públicos de la sociedad, por lo que su influencia en múltiples esferas es alta, y esta influencia permea la toma de decisiones organizacional sobre su participación en dicho cumplimiento de objetivos. Los ODS tienen ciertas particularidades que los caracterizan: Son transdisciplinares, de alto impacto y generales.

El concepto de transdisciplinariedad de los ODS lo introdujo Castells (2003, p.72-73). Para el autor, estos objetivos pueden adaptarse a diferentes culturas y entornos locales, al respecto de ellos dijo que: *“Otro debate que existe en estos momentos versa sobre la idea de un desarrollo sostenible, basado en la internacionalización de la ecología en las prácticas empresariales. Aquí hay una enorme cantidad de iniciativas en todo el mundo. Las empresas en lugar de esperar a que haya regulaciones medioambientales, están internalizando la práctica respetuosa con el medio ambiente en sus productos, insumos y en lo que hacen”*.

Esta transdisciplinariedad implica que se deban coordinar las partes interdependientes que fungen como actores determinantes en el cumplimiento de dichos objetivos, para que a su vez se logre un impacto que tenga eco en escala mundial. Este orden es el resultado de la necesidad mundial por el desarrollo sostenible, Collado (2016, p.154) expresa que: *“Estas interrelaciones disciplinares suponen un nuevo diálogo epistemológico para la construcción y gestión del conocimiento que la sociedad globalizada actual está demandando para alcanzar los ODS en 2030”*.

El impacto que logran los ODS, siempre está orientado a nivel local e internacional. La cooperación internacional se vuelve en una de las estrategias clave para para el desarrollo y la sostenibilidad. En palabras de Collado (2016, p.152): *“Los ODS demandan una organización del conocimiento con nuevas fórmulas políticas transfronterizas puesto que constituyen un reto de gobernabilidad mundial sin precedentes históricos que requieren desarrollar nuevas sinergias multidimensionales de carácter global entre la ciudadanía planetaria actual y futura”*.

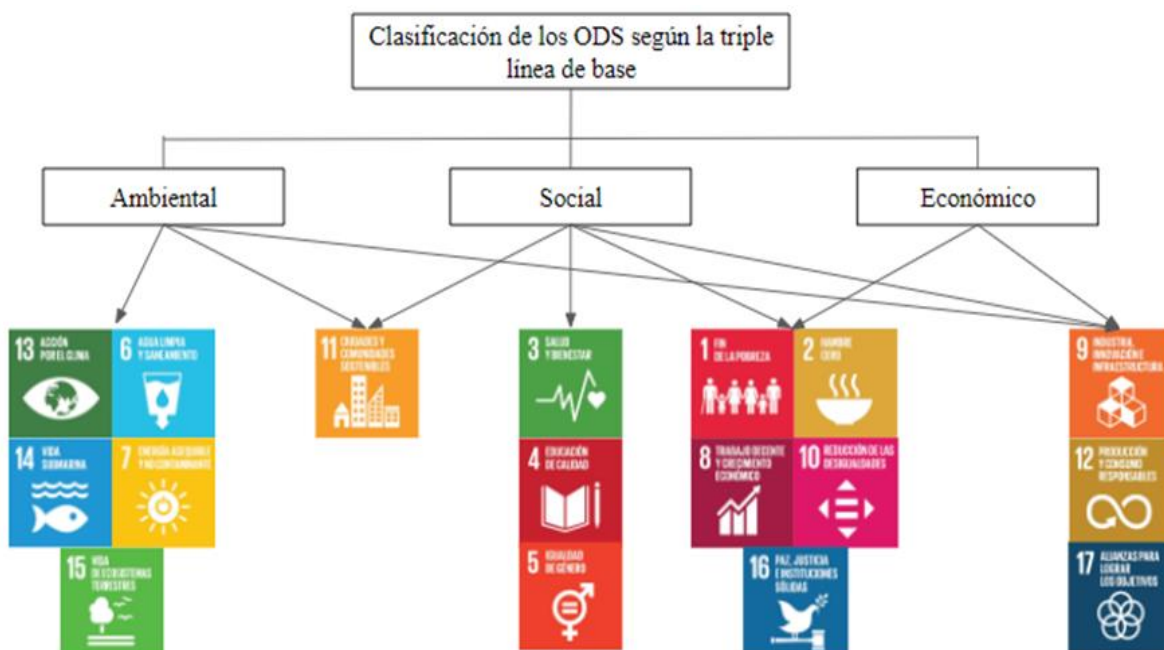
Otra de las características con las que cuentan los ODS, es su generalidad. Esta generalidad de los objetivos, se debe a que responde a la búsqueda de la sostenibilidad en tres esferas: Económica, Social y Ambiental. Esto se debe a un enfoque holístico de los objetivos que contribuya con un desarrollo integral que apoye en la creación de metas colectivas, para que en el proceso de cumplimiento no se pierda de vista determinada meta, por cumplir otra. En

búsqueda de esta generalidad, organizaciones como La Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2016) se han encargado de diseñar diferentes guías para estandarizar la forma en que organizaciones privadas pueden contribuir con los ODS.

Prácticas organizacionales que fomentan los ODS.

Los ODS se pueden clasificar por medio de la triple línea de base (Elkington, 1997), esta teoría plantea que hay tres pilares fundamentales para sostener una sociedad, estos son: Economía, Sociedad y ambiente. Perea (2019, pp. 125-126) clasificó los ODS bajo esta lógica y señala que algunos de ellos dan respuesta a varios de estos pilares, la figura 2 muestra la forma en que los clasifica y la transdisciplinariedad de algunos de ellos.

Figura 2. Clasificación de los ODS según la triple línea de base



Fuente. Elaboración propia con base en Perea, 2019.

En la figura se observa que para el pilar ambiental se consideran a los objetivos 6, 7, 13, 14 y 15. El objetivo 11 se ubica entre los criterios ambientales y sociales. Los objetivos 3, 4 y 5 se relacionan con el pilar social. En los pilares social y ambiental se relaciona a los objetivos 1, 2, 8, 10 y 16. Finalmente los objetivos 9, 12 y 17, se pueden relacionar con los 3 pilares. Este tipo de clasificación es importante porque permite brindarle a la organización una visión sobre cuales son aquellos objetivos que se alinean estratégicamente con el pilar que quieren fomentar.

Hay muchas prácticas que se pueden adoptar al interior de las organizaciones para que se trabaje en torno a los ODS. Las organizaciones consecuentemente pueden trabajar bajo distintas acciones que les permitan tener un panorama general de los objetivos y se adapten a su estrategia, o pueden alinearse con las metas por objetivo que están planteadas a nivel global. Para que esto se pueda lograr, la Red Española para el Pacto Mundial (2019) ha establecido una guía de prácticas aplicables para el logro de los objetivos.

En la tabla 4, se puede encontrar la relación entre las metas de los ODS que son susceptibles de ser apoyadas por organizaciones privadas y a su vez, pueden relacionarse con una práctica organizacional estratégica para su cumplimiento.

Tabla 4. Relación de las metas de los ODS con las prácticas organizacionales planteadas por la Red Española del Pacto Mundial.

Objetivo	Metas por Objetivo	Prácticas según la guía de la Red Española del Pacto Mundial
1. Fin de la Pobreza	1.1 Erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo.	Condiciones laborales dignas. Políticas públicas de Salarios. Establecer una negociación colectiva. Negocios inclusivos.
	1.2 Reducir al menos a la mitad la proporción de personas de todas las edades que viven en la pobreza.	Políticas de Igualdad. Productos y servicios accesibles. Apoyar a emprendedores Otorgar becas. Ofrecer productos y servicios gratuitos. Organizar acciones de voluntariado.
	1.3 Poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos.	Crear una cultura de Derechos Humanos. Proyectos de cooperación al desarrollo.
2. Hambre Cero	2.1. Poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año.	Establecer programas de alimentación. Combatir la malnutrición. Proporcionar condiciones laborales dignas. Reducir el desperdicio de alimentos.

		<p>Donaciones a bancos de alimentos y ONGs.</p> <p>Programas de voluntariado y filantropía.</p>
	<p>2.3. Duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala.</p>	<p>Invertir en innovación y tecnología.</p> <p>Impulsar el desarrollo local.</p> <p>Proyectos de cooperación al desarrollo.</p>
	<p>2.5 Mantener la diversidad genética de las semillas, las plantas cultivadas y los animales de granja y domesticados y sus especies silvestres conexas mediante una buena gestión y diversificación de los bancos de semillas y plantas.</p>	<p>Prácticas de agricultura sostenible.</p> <p>Formar a empleados y proveedores.</p>
3. Salud y Bienestar	<p>3.3 Poner fin a las epidemias desatendidas, las enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles.</p>	<p>Sistema de seguridad y salud laboral en el trabajo.</p> <p>Fomentar una cultura preventiva en relación a la salud.</p>
	<p>3.4 Reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar.</p>	<p>Medidas de seguridad e higiene adecuadas en los productos y servicios de la empresa.</p> <p>Promover un estilo de vida saludable entre los empleados y cadena de valor</p> <p>Promover hábitos contra el sedentarismo.</p>
	<p>3.5 Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol.</p>	<p>Proporcionar condiciones laborales dignas.</p> <p>Mejorar el bienestar.</p> <p>Donar medicamentos.</p>
	<p>3.9 Reducir sustancialmente el número de muertes y enfermedades producidas por productos químicos peligrosos y la contaminación del aire, el agua y el suelo.</p>	<p>Invertir en innovación e investigación.</p> <p>Realizar acciones sociales.</p> <p>Lanzar campañas de sensibilización.</p> <p>Fomentar la donación de sangre entre empleados.</p>

		Ejecutar proyectos de cooperación al desarrollo.
4. Educación de Calidad	4.3 Asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad.	Aprendizaje continuo. Plan formativo en la empresa en materia de sostenibilidad. Innovaciones tecnológicas. Contratando y formando en las comunidades.
	4.4 Aumentar el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.	Estudiantes en prácticas. Formando a las nuevas generaciones a través de buenas prácticas empresariales. Alianzas con universidades y escuelas. Educación en los mercados emergentes.
	4.b Aumentar el número de becas disponibles para los países en desarrollo.	Programas de becas. Donaciones. Cooperación.
5. Igualdad de Género	5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en el mundo.	Dimensión de género. Plan formativo. Fijar objetivos para la igualdad de género.
	5.2 Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado.	Políticas salariales. Sistema de contratación y protección del empleo.
	5.4 Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados.	Tolerancia cero. Respetar la dignidad de las mujeres (en todos los productos y servicios de la empresa, incluidas las acciones de marketing).
	5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.	Programas de formación para mujeres.

6. Agua Limpia y Saneamiento	6.3 Mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos, reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando el reciclado y la reutilización sin riesgos.	<p>Gestión sostenible del agua.</p> <p>Reducir el impacto medioambiental.</p> <p>Estrategia de negocio.</p> <p>Acceso a agua potable.</p> <p>Concienciar y formar a empleados de todos los departamentos en una gestión sostenible del agua.</p> <p>Utilizar los productos y servicios de la empresa para encontrar soluciones a los problemas en acceso al agua y al saneamiento.</p> <p>Invertir en tecnologías.</p> <p>Compartir buenas prácticas Realizar proyectos de cooperación.</p>
	6.4 Aumentar el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores para hacer frente a la escasez de agua.	
	6.b Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento	
7. Energía asequible y no contaminante.	7.2 De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas	<p>Política energética.</p> <p>Formación.</p> <p>Invertir en eficiencia.</p> <p>Sistemas de gestión energética.</p> <p>Implantar tecnologías de alta eficiencia y medidas de consumo energético.</p> <p>Energía asequible.</p> <p>Invertir en i+d+i</p> <p>Difundir buenas prácticas relacionadas con las energías renovables y la eficiencia energética</p>
	7.3 De aquí a 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética	
8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico	8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica.	Fomentar el crecimiento económico sostenible e inclusivo utilizando las actividades de la empresa.
	8.4 Mejorar progresivamente la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento	Utilización eficiente de los recursos.

	económico de la degradación del medio ambiente.	
	8.5 Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	Crear una cultura de derechos humanos. Formar al departamento de recursos humanos.
	8.6 Reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.	Fomentar el empleo de jóvenes. Ofrecer oportunidades.
	8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos.	Proporcionar condiciones laborales dignas.
	8.9 Elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.	Medidas de diversidad. Impulsar la economía y cultura local. Abrir nuevos negocios y actividades en países emergentes.
9. Industria, innovación e infraestructura.	9.2 Promover una industrialización inclusiva y sostenible aumentando la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto.	Introducir y trabajar la innovación. Instalaciones y fábricas sostenibles. Fomentar el uso de combustibles renovables. Economía baja en carbono.
	9.4 Modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles.	Promover la capacidad tecnológica. Tecnologías eficientes y sostenibles. Empresas de construcción que creen infraestructuras sostenibles que reduzcan el impacto medioambiental y utilicen materiales sostenibles.
	9.5 Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países.	Fomentar infraestructuras sostenibles. Crear clústeres de empresas. Apoyar el emprendimiento. Formación técnica y formación para estudiantes de doctorado. Fomentar la i+d+i

		Realizar proyectos de cooperación al desarrollo.
10. Reducción de las desigualdades.	10.2 Potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas.	Utilizar las actividades de la empresa para reducir las desigualdades. Abrir nuevos negocios y actividades en países en desarrollo.
	10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados.	Crear becas. Realizar proyectos de acción social. Destinar recursos a la ayuda humanitaria. Realizar proyectos de cooperación al desarrollo. Adoptar políticas de igualdad. Redistribuir los salarios.
	10.4 Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad.	Condiciones laborales y sueldos dignos. Adaptar la estrategia de negocio. Transparencia. Impulsar la economía local.
11. Ciudades y comunidades sostenibles.	11.4 Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo.	Respetar e integrar las ciudades. Implantar horarios flexibles. Promover el uso de transporte público. Transformar las instalaciones de la empresa en verdes y resilientes.
	11.6 Reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos.	Reducir el consumo energético y de agua. No impactar zonas declaradas patrimonio de la humanidad o espacios naturales protegidos. Invertir en innovación.
12. Producción y consumo	12.2 Lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.	Uso eficiente de los recursos. Invertir en tecnologías sostenibles. Fortalecer la capacidad científica y tecnológica.

responsabl e		Minimizar la contaminación atmosférica, hídrica, del suelo y acústica.
	12.3 Reducir a la mitad el desperdicio de alimentos y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro.	Combatir el desperdicio alimentario. Crear herramientas que permitan una mejor gestión y control de la cadena de suministro en relación a las pautas de fabricación de productos y servicios.
	12.4 Lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida.	Retirar gradualmente del mercado aquellos productos y servicios que impliquen un consumo excesivo de energía y de recursos naturales.
	12.5 Reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.	Utilizar materiales biodegradables, reciclables o reutilizables. Utilizar el eco etiquetado y optimizar los envases.
	12.6 Alentar a las empresas a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.	Garantizar condiciones laborales dignas. Realizar un informe de progreso. Auditorías.
13. Acción por el Clima.	13.3 Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.	Estrategia contra el cambio climático. Implantar sistemas de gestión ambiental certificados. Disminuir gradualmente el uso de combustibles fósiles. Invertir en tecnologías sostenibles. Integrar la cultura de lucha contra el cambio climático en la cadena de suministro. Fomentar la movilidad sostenible. Eco-eficiencia. Respetar los ecosistemas y la biodiversidad.

		Apoyar la iniciativa «caring for climate» del pacto mundial.
14. Vida Submarina	14.1 De aquí a 2025, prevenir y reducir significativamente la contaminación marina de todo tipo, en particular la producida por actividades realizadas en tierra, incluidos los detritos marinos y la polución por nutrientes.	Evitar contaminar los océanos y mares. Reducir el uso de sustancias tóxicas, plásticos y materiales no biodegradables. Promover modalidades de pesca sostenibles. Desarrollar estrategias de alerta y reparación. Invertir en tecnologías marinas sostenibles. Concienciar sobre la importancia de la conservación de océanos y mares.
15. Vida de ecosistemas terrestres.	15.2 Promover la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación, recuperar los bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación a nivel mundial.	Respetar la legislación medioambiental de los países en los que opere. Implementar sistemas de gestión ambiental. Llevar a cabo una gestión sostenible de los recursos naturales prevenir y restaurar la degradación de la tierra y la deforestación.
	15.9 Integrar los valores de los ecosistemas y la diversidad biológica en la planificación nacional y local, los procesos de desarrollo, las estrategias de reducción de la pobreza y la contabilidad.	Adquirir productos forestales con un alto contenido de material reciclado. No impactar sobre terrenos que estén dentro o sean adyacentes a áreas protegidas o de alta biodiversidad.

		<p>Fomentar la investigación, la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías.</p> <p>Contribuir a proyectos de conservación y restauración de la biodiversidad.</p>
16. Paz, justicia e instituciones sólidas.	16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas	<p>Cumplir con la legislación nacional.</p> <p>Elaborar una política contra el acoso, abuso, intimidación o violencia.</p>
	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas	<p>Desarrollar un código ético.</p> <p>Establecer un sistema de reclamaciones a nivel operacional.</p>
	16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades	<p>Formar a empleados y proveedores en materia de transparencia y DDHH.</p> <p>Instaurar una política para la prevención de delitos y contra el fraude.</p>
	16.b Promover y aplicar leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible	<p>Mantener una relación transparente y acorde al derecho internacional.</p> <p>Apoyar e impulsar leyes y políticas en favor del desarrollo sostenible.</p>
17. Alianzas para lograr los objetivos.	Finanzas	<p>Alinear la estrategia de responsabilidad social con los objetivos de desarrollo sostenible, integrándolos en la cultura de la empresa.</p> <p>Identificar aquellos objetivos relacionados con el núcleo de negocio.</p> <p>Establecer una estrategia para desarrollar alianzas con otros actores.</p> <p>Medir el progreso del cumplimiento de los ODS.</p> <p>Concienciar y formar a todos los departamentos y empleados de la empresa en los ODS.</p>
	17.3 Movilizar recursos financieros para los países en desarrollo.	
	17.5 Aplicar sistemas de promoción de inversiones en los países menos adelantados.	
	Tecnología	
	17.7 Promover el desarrollo de tecnologías ecológicamente racionales.	
	Comercio	
	17.10 Promover un sistema de comercio multilateral universal, abierto, no discriminatorio y equitativo.	

	<p>Cuestiones sistémicas</p> <p>17.14 Mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible.</p> <p>17.15 Respetar el margen normativo y el liderazgo de cada país para establecer y aplicar políticas de erradicación de la pobreza y desarrollo sostenible.</p>	<p>Fomentar la participación de los empleados en la consecución de los ODS.</p> <p>Colaborar con empresas del mismo sector.</p> <p>Crear herramientas e iniciativas de colaboración conjunta.</p> <p>Realizar proyectos de cooperación internacional conjuntamente con otros actores.</p>
	<p>Alianzas entre múltiples interesados</p> <p>17.16 Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.</p> <p>17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en todas las esferas.</p>	
	<p>Datos, supervisión y rendición de cuentas</p> <p>17.19 Aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible.</p>	

Fuente: Elaboración propia basada en la información del Programa para las Naciones Unidas (2022) y la Red Española del Pacto Mundial (2019).

Las organizaciones actualmente están implementando diferentes acciones en torno al cumplimiento de los ODS. Estas acciones se pueden englobar bajo los parámetros definidos por la Red Española, sin embargo es importante que estos procesos consideren los parámetros que se definen para la transformación cultural y no se adopten de manera aleatoria (Barrett, 2022), sino que sean consecuentes con las necesidades internas de la empresa y se adapten a la realidad de sí misma.

De esta manera, la organización puede tener una transición de hábitos mucho menos disruptiva. La implementación adecuada de estos objetivos tiene la oportunidad de generar ecos mucho más potentes, ya que al introducir comportamientos sostenibles en los colaboradores a través de su propia cultura organizacional, el impacto de estas acciones no

solamente será de manera organizacional sino que se reproducirá a los hábitos individuales de cada colaborador (Gamboa-Bernal, 2015).

Ernst & Young Global (2015), realizó un estudio donde determino la forma en que se puede generar una estrategia para accionar con respecto a los ODS. La primera fase consiste en entender cuál es la estrategia que se quiere seguir como organización, luego se identifica el alcance que se quiere generar con los grupos de interés. De acuerdo a esto, se realiza una correlación de los impactos que se quieren generar y los ODS. Para a medición de estos impactos, se puede usar indicadores internacionales como GRI y CDP.

Luego se establece las metas y objetivos que se quieren alcanzar para posteriormente definir los programas de trabajo y las acciones que se estarán ejecutando con sus determinados plazos. Implementado el plan de acción se empieza a trabajar en las responsabilidades que tendrá cada colaborador de acuerdo a su rol e indicadores estratégicos, para que sea consecuente y pueda ser monitoreada su acción. En esta etapa es posible que se involucren entres externos que puedan contribuir a través de un plan conjunto

Después de estas etapas es importante que se empiecen a comunicar los avances y el desempeño de la organización con respecto a las metas propuestas con los ODS, esto se puede hacer adaptándose a los modelos internacionales o con estrategias locales. Esta comunicación se puede orientar en dos vías: Cumplimiento de ODS y beneficios generados a los grupos de interés (EY, 2015).

Ventajas organizacionales al contribuir con los ODS

La aplicación de los ODS en la organización aporta a que se genere una contribución al cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, este hecho debe representar un beneficio para la organización, de otra forma la adopción de este tipo de prácticas generaría mucha más resistencia en organizaciones privadas que no tienen mucho foco en la sostenibilidad. Perea (2019, p.127) afirma que: “Los ODS no solo son compromiso del Estado, sino un trabajo conjunto entre instituciones educativas y entidades públicas y privadas, políticas públicas, participación del ciudadano y demás entes que deseen participar por un bien común”.

Este tipo de acciones son susceptibles a que se puedan incorporar dentro de los planes de Responsabilidad Social Empresarial - RSE, que tienen las empresas. Sin embargo, es importante que se establezca la diferencia existente entre la sostenibilidad y la RSE. Ambos términos apuntan a que la organización actúe más allá del reglamento nacional e implemente

acciones que contribuyan con la mejora colectiva de las condiciones que existen en la sociedad donde tiene influencia.

La sostenibilidad es un término holístico que incorpora en sí mismo, como ya lo hemos señalado, un componente ambiental, social y económico. La RSE por su parte son acciones que incorpora la empresa para que los grupos de interés se vean beneficiados a través de ellas (Centro Internacional de Formación de la OIT, 2019). Para efectos de la transformación cultural que se da en las organizaciones en torno a los ODS, cualquiera de los dos caminos es posible de ser usado para este tipo de cambios, siempre que se haga una relación directa con los efectos que se esperan con dichas acciones a nivel estratégico y organizacional.

Briones et al. (2021) Por medio de la guía para la acción del SDG Compass mencionan algunas de las ventajas que se pueden generar al aplicar acciones de ODS en las organizaciones:

- Identificar oportunidades de negocio y posibles inversionistas: La tendencia actual apunta a trabajar por organizaciones que se preocupen por la sostenibilidad. A su vez, los inversionistas ven las compañías que adoptan prácticas de sostenibilidad mucho más atractivas dado que esto significa mucha más seguridad organizacional en un entorno cambiante.
- Potenciar el valor de la sustentabilidad organizacional: Las compañías que involucran prácticas de sostenibilidad se convierten en un factor mucho más seguro para los nuevos talentos que se vayan a incorporar a la plantilla. Adicionalmente, los clientes prefieren compañías que tengan este tipo de prácticas, ya que significan un entorno seguro y que contribuye positivamente a la sociedad.
- Fortalecer las relaciones con los grupos de interés: Cuando se involucran prácticas de sostenibilidad, los grupos de interés se ven beneficiados puesto que muchas de estas acciones tienen una repercusión directa en ellos. Se generan acciones que previenen riesgos sociales y conexiones a nivel gubernamental para que estas acciones se puedan expandir con mayor impacto.
- Estabilizar sociedades y mercados, al contribuir a su desarrollo y al acceso a producto y servicios: Las empresas no pueden prosperar en sociedades fallidas. Invertir en el logro de los ODS contribuye a generar sociedades pacíficas, regidas por normas y estables, y entornos empresariales propicios, con sistemas financieros sólidos e instituciones transparentes y con un buen gobierno, que son condiciones para el éxito empresarial.
- Crear conexiones con los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil: Al establecer objetivos que tienen alcance local y global, el lenguaje que se maneja a

nivel interno de la organización con respecto a los gobierno es el mismo. Por esta razón, se crean vínculos que benefician a la organización con respecto a su ejecución y operación en esferas legislativas.

Estas son algunas de las ventajas que pueden tener las organizaciones cuando implementa acciones que aporten al cumplimiento de los ODS. Sin embargo, uno de los mayores beneficios consiste en la ventaja competitiva que se crea al adoptar este tipo de prácticas (Cameron & Quinn, 2011). Las organizaciones que pueden adaptarse a los cambios del entorno, no solo a nivel de acciones, sino que estas respaldan estas acciones con una construcción cultural, son mucho más competitivas frente a la competencia y tienen mayor probabilidad de tener éxito en el mercado.

Efectos de la Pandemia Covid-19, en el cumplimiento de ODS de las organizaciones.

Es importante destacar los efectos que ha tenido la pandemia covid-19 en esta tendencia de transformación organizacional hacia la implementación de ODS. El estudio realizado por el UN Global Compact (2021), señala que este fenómeno tuvo un impacto negativo en las acciones que se estaban emprendiendo en torno a los diferentes objetivos en diferentes partes del mundo, no limitándose a países subdesarrollados sino que inclusive afecto a países que cuentan con altos índices de desarrollo.

Algunos de los fenómenos más notorios, están relacionados con los problemas generados al sistema de salud, esto se evidencio en la falta de infraestructura para la atención de personas, los altos costes de la atención en salud y el déficit de personal para cubrir la emergencia sanitaria. Otro efecto está relacionado con el sistema educativo, su adaptación a las nuevas dinámicas tecnológicas e inclusive el cierre de planteles educativos por la incapacidad de seguir impartiendo sus actividades con las limitantes de la nueva realidad.

Adicionalmente, la crisis de empleabilidad que se generó por el cierre de empresas, la ausencia de servicios y actividades que se produjo por el aislamiento social y la pausa del entorno empresarial en la creación de nuevas posiciones, con el objetivo de mantener las ya existentes. Una última consecuencia visible de la pandemia, está relacionada con la pobreza y el retroceso significativo de las acciones que se estaban emprendiendo para trabajar contra este fenómeno, provocando inclusive que se incrementara la pobreza.

Algunos de los efectos que se generó directamente sobre la organización, están relacionados con el gap estratégico existente entre las metas planteadas y el presupuesto asignado para

estas acciones. Principalmente se enfocaron las acciones en torno a objetivos sociales, respondiendo a las necesidades del momento, pero descuidando otros pilares como el ambiente, que seguía requiriendo de especial atención por el deterioro actual que hay sobre él. Otro existente en las organizaciones, apunta a la falta de seguimiento de estas acciones y el nulo entendimiento de cómo estas acciones contribuyen con los ODS.

No todos los efectos de la pandemia son negativos, algunas organizaciones como consecuencia de las nuevas dinámicas que planteaba esta contingencia, empezaron a implementar acciones que generaron beneficios entre sus colaboradores. Una de las acciones más aplicadas está relacionada con la posibilidad de trabajo remoto, que está relacionado con el objetivo 3 de salud y bienestar. Una acción adicional que se relaciona con este objetivo está relacionada con la posibilidad de acceder a atención psicológica para los colaboradores.

Esta posibilidad de trabajo remoto también fomenta otros objetivos como: Igualdad de Género (Objetivo 5), puesto que mujeres cabeza de hogar pueden acceder a empleos que antes no era posible, mejora las condiciones de trabajo decente (Objetivo 8), aporta con la reducción de desigualdades (objetivo 10) al permitir que personas con discapacidad física pudieran acceder a este tipo de empleos.

Otro de los efectos tiene que ver con el incremento de conciencia ambiental entre los colaboradores, al entender que se disminuye la huella de carbono (Objetivo 13) con un menor uso de autos para el desplazamiento y grandes elementos que consumen energía en las oficinas. Por último, se dio la generación de reportes para comprender el momento de la organización en la adaptación a las nuevas realidades y sus alianzas con el gobierno para continuar operando (Objetivo 16).

Conclusiones

Por medio de este trabajo se puede apreciar la importancia que tienen los Objetivos de Desarrollo Sostenible con respecto a las prácticas que se generan desde las organizaciones para contribuir con la sociedad. Este tipo de prácticas, parten de la transformación cultural producto de la adaptación de las organizaciones a los desafíos que le plantea el entorno. La transformación cultural no es un fenómeno que surja únicamente por las necesidades del entorno, sino que es un resultado de esfuerzos coordinados para que se modifiquen los comportamientos internos de la organización.

Para que se genere una adaptación interna de la organización exitosa, con respecto a las nuevas prácticas que se necesitan para fomentar los ODS, es importante que se realicen cambios estructurales que partan de la alineación de los líderes de la organización con los nuevos objetivos de la empresa. Este tipo de implementaciones deben realizarse muy cuidadosamente, para que no solo se genere un cambio de cultura sino que los miembros de la organización la interioricen y los efectos de este cambio sean mejores.

Los ODS se pueden implementar en las organizaciones, siempre que estos están alineados con la estrategia que se quiera seguir. Este tipo de acciones generan ciertas ventajas organizacionales para que sea mucho más atractivo para la organización entrar en procesos de cambio. Sin embargo, factores como la pandemia y la economía pueden tener un alto impacto negativo en el avance que se ha tenido con respecto al logro de los objetivos y aporte de las organizaciones a los mismos.

Finalmente, se puede recomendar que se realicen estudios prácticos de implementación u observación en organizaciones que estén atravesando por etapas de cambio cultural con respecto a los ODS, para que enmarcándolos en los parámetros de la transformación cultural, se pueda evaluar los efectos que puede tener estos procesos en la cultura general de la compañía y los comportamientos individuales de los miembros de la organización.

Este tipo de estudios enriquecerá la literatura existente actualmente con respecto a la relación de los ODS y la cultura organizacional, puesto que actualmente son muy escasos. De este modo, se crearan marcos referenciales para futuros estudios que puedan profundizar en un conocimiento tan importante como este, que incide no solamente en el beneficio individual de determinado grupo sino que puede tener efectos a grande escala.

Bibliografía

- Barrett, R. (2006). *Building a values-driven organization*. Routledge.
- Barrett, R. (2010). *Culture and consciousness: Measuring spirituality in the workplace by mapping values*. En Handbook of workplace spirituality and organizational performance (pp. 271-291). Routledge.
- Barrett, R. (09 de Noviembre de 2022). *Fundamentals of cultural transformation: Implementing Whole System Change*. Barrett Values Centre. https://www.valuescentre.com/wp-content/uploads/PDF_Resources/Front_facing_articles/Article_Fundamentals_of_Cultural_Transformation_Whole_System_Change.pdf
- Baumgartner, R. (2014). Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>
- Briones, E., Van, J., Molenaers, N., y Vandenbroucke, S. (2021). SDG Compass guide: Practical Frameworks and Tools to Operationalise Agenda 2030. *HIVA-KU Leuven Working Paper*.
- Brundtland, G. (1987). Our common future—Call for action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291-294.
- Cabral, R., Lima, A. y Castro, S. (2015). Responsabilidade Social e Ambiental e Desenvolvimento Local Sustentável: O Caso do Projeto de Educação Ambiental e Patrimonial - PEAP. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 4 (1), 91-107.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Third Edition)*. John Wiley & Sons.
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S. y Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 33(145), 352-365.

- Castaño, D. (1985). *Crisis y Desarrollo de las organizaciones*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Castells, M. (2003). Más allá de la caridad: responsabilidad social en interés de la empresa en la nueva economía. In *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (pp. 55-74). Trotta.
- Centro Internacional de Formación de la OIT. (2019). *Las organizaciones de empleadores y empresariales y los objetivos de desarrollo sostenible*. Programa para Actividades de los Empleadores. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_732280.pdf
- Chavez, J. y Ibarra, J. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 138-158.
- Clark, W. y Harley, A. (2020). Sustainability Science: Toward a Synthesis. *Annual Review of Environment and Resources*, 45(1), 331-386. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-012420-043621>
- Collado, J. (2016). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una encrucijada paradigmática de la sociedad globalizada. *Cuadernos de Filosofía Latinoamericana*, 37(115), 149-175.
- Daly, H. (1977). *Steady state economy*. San Francisco, 545.
- Davila-L. de Guevara, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración, Enfoque crítico*. Editorial MC Graw Hill Interamericana S.A.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley and Sons.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business (First ed.)*. Capstone Publishing Ltd.
- EY. (2015). *¿Cómo pueden contribuir las empresas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?* [Archivo PDF]. <https://www.andi.com.co/Uploads/C%C3%B3mo%20pueden%20contribuir%20las%20empresas%20a%20los%20ODS.pdf>

- Gamboa-Bernal, G. (2015). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una perspectiva bioética. *Persona y Bioética*, 19(2), 175-181.
- Georgescu-Roegen, N. (1986). The entropy law and the economic process in retrospect. *Eastern Economic Journal*, 12(1), 3-25.
- Girón, A. (2016). Objetivos del desarrollo sostenible y la agenda 2030: Frente a Las Políticas públicas y los cambios de gobierno en américa latina. *Problemas del desarrollo*, 47(186), 3-8.
- Gilli, J., Arostegui, A., Doval, I., Lesulauro, A. y Schulman, D. (2013). *Diseño organizativo: estructura y procesos*. Ediciones Granica.
- Herrero, L. (2008). *Viral Change*. Meetingminds.
- Hirsch, F. (1985). Los límites sociales al crecimiento. Fondo de Cultura Económica.
- Ibujés, J., y Franco, A. (2019). Uso de las TIC y relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Ecuador. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(17), 37-53.
- Kahn, R., y Katz, D. (1980). *The study of organizations*.
- Leff, E. (2004). *Racionalidad Ambiental, La reapropiación social de la naturaleza*. Siglo XXI editores.
- Londoño-López, M. (2018). Retos y desafíos de las políticas públicas para la igualdad de género y los derechos humanos, en el marco de la agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible. *Prospectiva*, (25), 13-28.
- Mintzberg, H. y Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 39–59.
- Naciones Unidas. (10 de Noviembre de 2022). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. UN Org. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

- Naciones Unidas. (10 de Noviembre de 2022b). *Qué es el PNUMA*. UN Org. <https://www.un.org/ruleoflaw/es/un-and-the-rule-of-law/united-nations-environment-programme/>
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Perea, L. (2019). Los objetivos de desarrollo sostenible y su inclusión en Colombia. *Producción+ Limpia*, 14(1), 122-127.
- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. (2016). *El Sector Privado ante los ODS. Guía Práctica para la Acción*. https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/09/Guia_ODS_online.pdf
- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. (2019). *Guía para Pymes ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/12/Gui%CC%81a-para-pymes-ante-los-ODS.pdf>
- Restrepo, J. (2020). *Prácticas organizacionales complementarias al modelo de Cameron y Quinn que facilitan el cambio de la cultura organizacional en una empresa de asesoría financiera latinoamericana*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79010>
- Rodríguez, L. y Ríos-Osorio, L. (2016). Evaluación de sostenibilidad con metodología GRI. *Dimensión Empresarial*, 14(2), 73-89.
- Sánchez, G. (2009). *Análisis de la sostenibilidad agraria mediante indicadores sintéticos: aplicación empírica para sistemas agrarios de Castilla y León*. [Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid]. <https://doi.org/10.20868/UPM.thesis.5018>.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol.2)*. John Wiley & Sons.
- Smircich, L. (2017). Concepts of culture and organizational analysis. *The Anthropology of Organisations*, 255-274.
- Tarruella, M. (1996). *Gestionar el cambio*. [Tesis Doctoral, Universitat de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/10803/1490>.

Taylor, C. (2022). *Walking the talk: a cultura através do exemplo*. Editora Labrador.

UN Global Compact. (2021). *Las empresas mexicanas por la agenda 2030 en la década de acción*.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/654378/ODS_reporte_Sector_Privado_MX_final-comprimido.pdf