

Capítulo 3

Cultura organizacional y liderazgo en la sustentabilidad de las PYMES

Dhyana Angélica Montano González

José Rafael Gómez Cabañas

<https://doi.org/10.61728/AE20240042>

Introducción

En la actualidad, la sostenibilidad se ha convertido en un elemento clave para el éxito y la resiliencia de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Este cambio hacia prácticas comerciales más sostenibles no solo responde a una demanda creciente de consumidores, sino que también refleja una conciencia cada vez mayor sobre la importancia de abordar los desafíos ambientales y sociales. En este contexto, la cultura organizacional y el liderazgo desempeñan un papel esencial en la capacidad de las pymes para adoptar y mantener prácticas empresariales sostenibles.

La cultura organizacional, al constituir el tejido interno de valores, normas y comportamientos compartidos, ejerce una influencia significativa en la adopción de prácticas sustentables. Cuando la cultura de una empresa abraza la responsabilidad social y ambiental, los empleados se convierten en agentes activos de cambio, integrando la sustentabilidad en sus roles diarios. En este sentido, el liderazgo emerge como eje catalizador que da forma y sostiene esta cultura, estableciendo el tono y modelando comportamientos sostenibles.

Esta interrelación entre cultura organizacional y liderazgo se presenta como un factor crítico para el éxito sostenible de las pymes, es decir, se describe cómo estos elementos colaboran, no solo cumpliendo con los requisitos de sustentabilidad, sino también para impulsar la innovación, la eficiencia operativa y la atracción de talento comprometido con la responsabilidad social, coadyuvando a que prosperen de manera ética y sostenible en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución.

Cultura organizacional

Para entender a la cultura organizacional de una manera integral, es necesario interrelacionar las prácticas, los valores, las presunciones, las costumbres y los hábitos que pueda tener una persona, mismos que

serán llevados a un clima laboral que trate de adaptarse a la filosofía de una organización con la finalidad de compartir los lenguajes internos, los códigos y los reglamentos, las manifestaciones, los modos de pensar, producir, hacer y actuar, y principalmente, el compromiso por el cumplimiento de las metas y objetivos. Para ello, es necesario comenzar por entender el concepto de cultura y posteriormente su adaptación a la organización.

Definición de cultura organizacional y su importancia en el contexto empresarial

Generalmente el término de cultura se atribuye al conocimiento que puede adquirir una persona para permitirse tener un juicio crítico ante su comportamiento en la sociedad; complementando lo anterior, Busquet (2015) menciona que “la cultura la conforman los conocimientos y las pautas de conducta socialmente aprendidos (sobre todo en el ámbito familiar y en la escuela) y que tienen una importancia primordial, ya que hacen posible la adaptación de las personas a su medio”.

Héau (2020), en su estudio sobre la historia y cultura popular a la luz de las representaciones sociales, explica a la cultura con tres términos, “organización social del sentido”, es decir, como un sistema complejo pero articulado entre sí, vinculado con la sociedad, que permite entender y comprender su comportamiento.

Por lo tanto, entendiendo a la cultura como aquella que marca los parámetros de comportamiento sobre los que se procura actúe la sociedad, es común que las PYMES observen las actitudes, valores y proceder de los futuros colaboradores, con la finalidad de pronosticar la adopción que pudieran tener con relación a las medidas internas de las organizaciones.

En este sentido, Ayala (2014) menciona que la existencia de las organizaciones está basada en la existencia de los individuos que interactúan dentro de ella, y que buscan de acuerdo con sus necesidades el logro de objetivos individuales para satisfacerlas, lo que a su vez conlleva a cumplir objetivos comunes con otros individuos, lo que permite alcanzar los objetivos que tiene la organización, de esta manera, deriva la cultura organizacional.

Como se puede ver, la cultura organizacional es el reflejo de las actitudes y comportamientos de las personas que colaboran en una organización, de las cuales se ven afectadas tanto positiva o negativamente en los objetivos de las organizaciones. Cuando se trata de fines sustentables es necesario la adopción de estas políticas desde la individualidad, para poder aplicarlas a nivel organizacional.

Elementos que conforman la cultura organizacional

González y Parra (2008) argumentan que la cultura organizacional puede caracterizarse de la siguiente manera:

Dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Por lo anterior, se destaca la importancia de la cultura organizacional dentro de las pymes, ya que como toda empresa busca la maximización de las utilidades, misma que se logra a través del logro de los objetivos organizacionales, los cuales dependen de las actividades diarias que desempeñan los colaboradores, y que dependen de la cultura de estos, es decir, de la forma en que su comportamiento está comprometido con su labor.

Aguilera (2009) menciona que dentro de la cultura de las personas, reflejada en la organizacional, se clasifican cinco diferentes formas en las que se puede presentar (Figura 1): gestión, comunicación, liderazgo,

servicio y el elemento axiológico. Sin embargo, desde el punto de vista en el que se aborda la presente investigación, se deja a un lado las actitudes y preferencias que puedan presentar los colaboradores y se reflejen en la sustentabilidad.

Figura 1

Formas de adaptación cultural en las organizaciones.



Fuente: Aguilera, J. (2009). Cultura comunicativa en la organización.

Rodríguez Garay (2009) considera que la cultura organizacional requiere diversos elementos para lograr un desarrollo integral de las organizaciones, los cuales favorecen un adecuado clima laboral, con impacto en los avances y los resultados que se alcanzan en la actividad productiva

o en la prestación de bienes o servicios, se afecta positivamente a la sustentabilidad. Se destacan los siguientes:

- El respeto hacia los diferentes públicos. Incluye las percepciones que se generan de acuerdo con la actitud o integridad de las personas en su desempeño, por su responsabilidad, laboriosidad y consagración, lo que requiere de un trato respetuoso y digno.
- Confianza y apoyo. Se relaciona con el logro de la reputación, el respaldo, un clima laboral favorable, el compañerismo, la franqueza y autenticidad.
- Igualdad de poder. Cuando median relaciones sobre la base de la igualdad de derechos y condiciones. Se evita el exceso de autoridad y de control jerárquico.
- Confrontación. Se evita la minimización u ocultamiento de problemas que puede estar afrontando la organización, por lo cual son acertadas las adecuadas y oportunas prácticas de solución.
- Participación. Cada uno de los procesos que se llevan a cabo en las empresas demanda de la participación de las personas para, de forma conjunta, propiciar el logro de los objetivos propuestos. Es, sobre todo, un derecho y un deber de los trabajadores.

Liderazgo

Es fundamental la existencia de una cultura organizacional dentro de las pymes, ya que es la que marca la pauta en cuanto a normas, valores y comportamientos que se comparten en el interior de las organizaciones. Sin embargo, es necesario un liderazgo efectivo, para que esta se pueda consolidar e influir en todos los miembros.

García (2015), en su artículo “Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales”, menciona una discusión entre antiguos autores sobre el concepto de liderazgo, indicando que en algún momento se planteó que el liderazgo es generar que un individuo A persuada a B para que realice lo que A quiere. Sin embargo, se argumenta que no solo es lo que A quiere sino algo que sea bueno para ambos. El punto importante de estos autores es la influencia social que se ejerce, es decir, el líder que influye a sus seguidores.

García (2011) confirma que el liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores, en este sentido, se considera más favorable la segunda opinión, ya que se sigue por convencimiento y no por obligación.

Chiavenato (2004) agrega que para que el liderazgo exista, es necesario ejercer una fuerza interpersonal a una situación en específico, dirigida a través del proceso de comunicación humana con la finalidad de lograr el objetivo específico establecido.

Por lo tanto, se considera que el liderazgo es de suma importancia dentro de las PYMES, ya que siempre es necesario contar con personas que tengan la capacidad de influir y dirigir hacia el logro de los objetivos de las organizaciones.

Roles y características del liderazgo en el ámbito empresarial

Son muchos los roles y características que existen entre los líderes según los autores, algunos pueden ser natos, pero la mayoría de ellos resultan ser aprendidos con la experiencia. De acuerdo con Covey (1991), citado en Zayas (2006), señala que el liderazgo centrado en principios está compuesto de cuatro roles específicos: modelar, encontrar caminos, alinear y facultar.

- **Modelar:** El carácter y la competencia de un líder radican en el corazón de sus acciones. Cuando ese carácter y esa competencia del líder están basados en principios sólidos y se traducen en acciones, ese líder se convierte en un modelo de liderazgo en quien los demás llegan a confiar y eligen seguirlo.
- **Encontrar caminos:** Los líderes buscadores de caminos identifican nuevas oportunidades, ayudan a crear misión, visión y valores compartidos, e identifican el camino estratégico de una organización. Como tales, personifican un espíritu de descubrimiento, aventura y creatividad. Abren nuevas posibilidades, nuevos territorios que otros pueden seguir.

- **Alinear:** Después de definir el camino, los líderes deben aclararlo y hacerlo alcanzable, alineando los sistemas y la estructura de la organización con ese camino. Cuando el personal y las organizaciones se concentran en principios de alineación, estarán mejor preparados para sacar ventaja de los retos y las oportunidades que están por venir en un mundo de cambio constante.
- **Facultad:** Los líderes centrados en principios no aplican o instalan el facultamiento. En vez de ello, cultivan el facultamiento, este libera la energía sinérgica y creativa de todos en la organización. Los resultados incluyen mejora en los procesos y la productividad, la gente se emociona por sus oportunidades y por una organización progresiva y exitosa.

Modelos de liderazgo y su influencia en la cultura organizacional

De acuerdo con los roles que se establecieron anteriormente, es que surgen los modelos de actuación de los líderes, de los cuales es importante comprender cómo interactúan basándose en los tres campos del liderazgo: el líder, los seguidores y la situación (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007). Estos tres factores son los principales dentro de la influencia en la cultura organizacional:

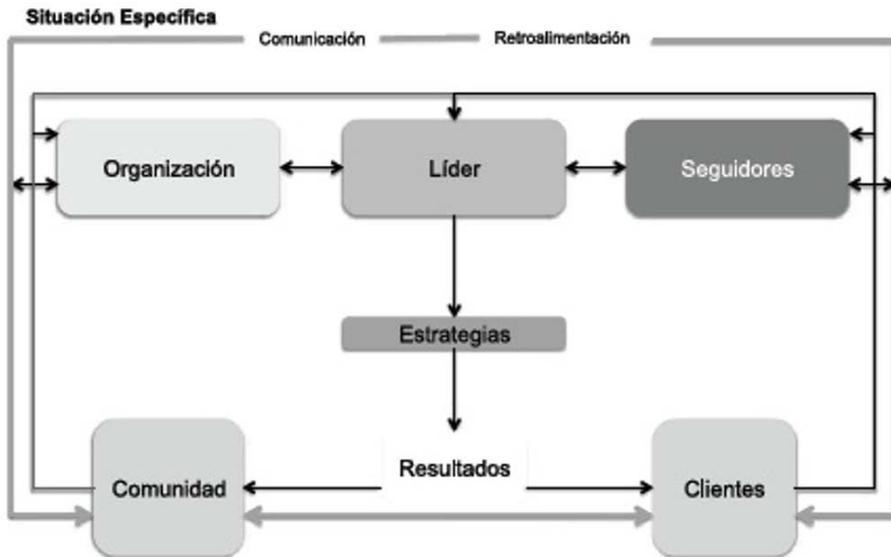
- **Líder:** Representa a la figura encargada de dirigir el talento humano con base en su personalidad, capacidades, aptitudes y actitudes, así como sus habilidades y valores.
- **Seguidores:** Es aquella figura que se identifican con el líder, compartiendo características como los rasgos de la personalidad, niveles de madurez, niveles de competencias y motivación y todo aquello que influya en el proceso.
- **Situación:** Es la interacción que tiene el líder con sus seguidores en una condición determinada, que varía dependiendo del comportamiento del seguidor en una tarea específica.

Cada uno de estos elementos está inmerso en el campo organizacional y provienen de los enfoques en los que se considera que el líder no es

el único dentro del proceso de liderazgo. De acuerdo a Herrera (2005), propone un modelo en el cual integra los elementos anteriores y obtiene como resultado el siguiente esquema:

Figura 2

Formas de adaptación cultural en las organizaciones.



Fuente: Herrera (2005). Modelo de liderazgo.

Como se mencionó anteriormente, el liderazgo debe tomar en cuenta diversos aspectos que conllevan a un desarrollo exitoso de las pymes, siendo uno de ellos la sustentabilidad. Actualmente el liderazgo no solo se enfoca en el cumplimiento de objetivos financieros, sino que también fomentan una cultura organizacional orientada a la responsabilidad ambiental y social, es ahí donde se involucra a la sustentabilidad. Al incorporar principios de sustentabilidad en sus estrategias de liderazgo, se promueven prácticas empresariales que no solo benefician al medioambiente, sino que también fortalecen la competitividad y resiliencia de la empresa a largo plazo. Así, el liderazgo comprometido con la sustentabilidad se convierte en un pilar esencial para que las pymes puedan enfrentar los desafíos actuales y futuros, asegurando su crecimiento sostenible.

Sustentabilidad de las pymes

De la manera en que el liderazgo impacta en la cultura organizacional de las grandes, medianas y pequeñas empresas, influye además en diversas áreas que son de gran relevancia para la sociedad, como en el caso de la sustentabilidad, que a través del establecimiento de políticas y prácticas medioambientales, sociales y económicas, contribuyen de manera favorable al entorno en el que se desenvuelven y fomentan a su vez valores en los empleados en materia de sustentabilidad y medioambiente, generando así una cultura ecológica y consciente.

En este sentido, la sustentabilidad ha representado para las grandes empresas un cambio de perspectiva en la conservación y cuidado del medioambiente en que se desenvuelve, al incluir en sus prácticas operacionales y sustantivas, actividades que impacten de manera favorable y responsable. Es por ello por lo que es importante considerar a las pymes en la adopción de mecanismos sustentables que den apertura a nuevos retos y oportunidades, lo que a su vez permita una ventaja competitiva en su entorno.

Para efectos de este capítulo, se entenderá sustentabilidad y sostenibilidad como un mismo concepto que entraña un compromiso con el desarrollo sostenible, es decir, aquel que está referido a la búsqueda de satisfacer necesidades presentes sin comprometer los recursos de las generaciones futuras y cuyas dimensiones se explican a continuación.

Concepto de sustentabilidad empresarial y sus dimensiones

De acuerdo con Pacto Mundial Red Española (s. f.), la sostenibilidad transforma las empresas facilitando encontrar oportunidades de negocio ligadas con el desarrollo sostenible. Todo parte de un sistema de valores y un enfoque de principios, además:

La sostenibilidad empresarial se aplica a los negocios para que, además de generar una rentabilidad financiera, creen valor ambiental, social y económico a medio y largo plazo, contribu-

yendo así al progreso y al bienestar de las comunidades donde operan y de las generaciones futuras. Las compañías que operan de manera sostenible no solo no impactan negativamente sobre el medioambiente y los derechos laborales y humanos, sino que además generan impactos positivos en la sociedad y el planeta a través de la inclusión de los aspectos ASG (Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo) en sus estrategias corporativas. (párr. 2)

Por su parte, la sustentabilidad empresarial se refiere a la capacidad de una empresa para operar de manera rentable y competitiva a largo plazo, al mismo tiempo que contribuye de manera positiva al medioambiente, la sociedad y la economía. Este enfoque reconoce que las empresas no solo deben buscar beneficios económicos, sino también considerar su impacto en el entorno social y ambiental en el que operan.

Ferrer (2024) menciona que la sustentabilidad empresarial tiene las siguientes tres dimensiones: *medioambiental*, la cual considera que desde la actividad empresarial se puede contribuir a la mitigación del cambio climático. La *social*, a través de acciones sociales como inclusión, diversidad y atención a grupos con riesgo, se puede contribuir a reducir riesgos sociales. Y finalmente, la *económica* generando riqueza, empleo y acceso a los recursos económicos con el fin de construir una economía más eficiente.

La dimensión ambiental está orientada a la responsabilidad de la empresa con el medioambiente, incluyendo la gestión adecuada de los recursos naturales, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, la minimización de residuos y la adopción de prácticas sostenibles de producción y consumo. Para ellos, las empresas pueden implementar políticas de conservación energética, utilizar materiales reciclados o biodegradables, y adoptar tecnologías limpias, entre otras acciones.

La dimensión social se enfoca en el impacto de la empresa en la sociedad en la que se desenvuelve, como sus empleados, comunidades locales y grupos de interés. Considera promover condiciones laborales justas y seguras, respetar los derechos humanos, apoyar el desarrollo comunitario y contribuir al bienestar general. Las empresas pueden

implementar programas de responsabilidad social corporativa (RSC), políticas de diversidad e inclusión y colaborar con organizaciones no lucrativas para abordar problemas sociales.

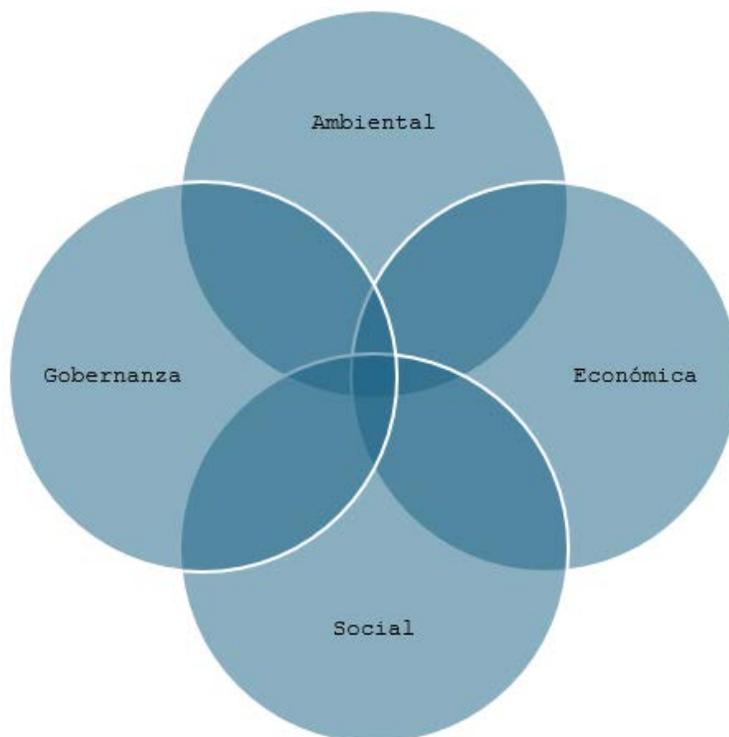
Por su parte, la dimensión económica está referida a la capacidad de la empresa para generar valor económico de manera sostenible a largo plazo, buscando no solamente acrecentar sus utilidades, sino crear empleos y por ende el crecimiento económico generando riqueza de manera equitativa. Las empresas pueden adoptar prácticas de gestión financiera responsable, fomentar la innovación y la competitividad y contribuir al desarrollo económico local y regional.

El Pacto Mundial Red Española (s. f.), menciona dentro de las principales dimensiones de la sustentabilidad empresarial, la dimensión de gobernanza, la cual consiste en la forma en que la empresa es dirigida, controlada y supervisada. Esto implica mantener altos estándares de transparencia, ética y cumplimiento normativo, garantizando una adecuada gestión de riesgos y una toma de decisiones participativa. Las empresas pueden establecer mecanismos de rendición de cuentas, fortalecer sus estructuras de gobierno corporativo y promover una cultura organizacional basada en valores y principios éticos.

Estas dimensiones suelen estar relacionadas y se refuerzan mutuamente. Las empresas que adoptan un enfoque holístico de la sustentabilidad empresarial buscan equilibrar estas dimensiones para crear valor a largo plazo no solo para ellas mismas, sino también para sus partes interesadas y el medioambiente en general (Zorrilla, 2022).

Figura 3

Dimensiones de la sustentabilidad empresarial.



Fuente: Elaboración propia (2024).

Desafíos y oportunidades de la sustentabilidad para la pymes

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) enfrentan una serie de desafíos y oportunidades en relación con la sustentabilidad, entre las cuales se mencionan las siguientes.

Las PYMES suelen tener recursos limitados, tanto financieros, humanos y tecnológicos, lo que dificulta que implementen prácticas sustentables las cuales requieren inversiones significativas. En este sentido, obtener financiamientos para proyectos sustentables suelen ser de difícil

acceso, ya que los inversores los pueden considerar como riesgosos y poco rentables al corto plazo.

De igual forma, carecen de experiencia y conocimiento necesario para adherir a sus operaciones dichas prácticas, y por otra parte, las regulaciones gubernamentales pueden no ser lo suficientemente estrictas o no existir para incentivar a las pymes a adoptar prácticas sustentables (Pizarro, 2023).

Pese a los desafíos a los que pueden enfrentar, existen oportunidades significativas al adoptar prácticas sustentables, como el hecho de diferenciarlas del mercado y atraer consumidores que valoran la responsabilidad social y ambiental. Aunque la inversión inicial que implica implementar prácticas sustentables puede ser complicada, a largo plazo puede resultar en ahorros significativos de costos a través de la eficiencia energética, la reducción de desperdicios y otros beneficios.

Ser percibido como una empresa sustentable puede mejorar la reputación y la credibilidad de una pyme, lo que puede atraer clientes, inversores y empleados comprometidos y construir una imagen corporativa sustentable. Esto puede abrir nuevas oportunidades de mercado, como la demanda de productos y servicios ecológicos o la participación en programas de compras sostenibles de grandes corporaciones.

Considerando lo anterior, es necesario que cualquier organización debiera funcionar bajo el enfoque sustentable, que a la par de generar beneficios económicos sean amigables con el medioambiente y se distingan por la responsabilidad social con la que se desenvuelven en el mercado.

Importancia de la sustentabilidad como ventaja competitiva para las pymes

Las empresas que consideran la sustentabilidad como estrategia de negocio obtienen una ventaja competitiva en el sector en que se desarrollan, así como un mayor respaldo de sus consumidores. Es por ello por lo que cada vez más organizaciones optan por crear modelos de negocios que tengan un impacto favorable en el medioambiente, así como de responsabilidad social, a la par que generen beneficios económicos para sus dueños (CRS STAFF, 2023).

En el caso de las PYMES, de igual manera, la sustentabilidad puede proporcionar una ventaja competitiva significativa al diferenciarlas en el mercado, mejorar su reputación y credibilidad, reducir costos, acceder a nuevos mercados y cumplir con regulaciones y requisitos legales. Esto no solo beneficia a la empresa en términos de rentabilidad y crecimiento, sino que también contribuye al bienestar del medioambiente y la sociedad en general.

En un mercado saturado, la adopción de prácticas sustentables puede diferenciar a una PYME de sus competidores. Los consumidores están cada vez más interesados en apoyar a empresas que demuestran un compromiso con el medioambiente y la sociedad, lo que puede traducirse en una ventaja competitiva. Ser percibido como una empresa comprometida con la sustentabilidad puede mejorar la reputación y la credibilidad de una PYME ante clientes, proveedores, inversores y la comunidad en general.

Cada vez más, los consumidores y las empresas están buscando productos y servicios sustentables. Adoptar prácticas sustentables puede abrir nuevas oportunidades de mercado y permitir a una pyme acceder a segmentos de mercado que valoran la sustentabilidad y están dispuestos a pagar por ella.

En ese sentido, “comunicar las acciones de sostenibilidad de una PYME es tan importante como implementarlas. La transparencia y la responsabilidad son fundamentales para generar confianza y credibilidad entre los diferentes stakeholders” (Fernández, 2023, párr. 3). Algunas estrategias para una comunicación efectiva de las acciones sostenibles en relación con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) son:

- Definir una estrategia de comunicación: las pymes deben desarrollar un plan de comunicación que destaque sus acciones y logros en sostenibilidad.
- Hay que destacar el impacto: es esencial resaltar cómo las acciones de la pyme están contribuyendo a la consecución de los ODS. Esto involucra la medición y divulgación de datos relevantes sobre el ahorro de recursos, la reducción de emisiones y los beneficios sociales generados.
- Participar en redes y alianzas: las pymes pueden unirse a iniciativas locales o sectoriales, relacionadas con la sostenibilidad y los ODS.

Estas colaboraciones ayudan a amplificar el impacto y a conectar con otras empresas y organizaciones comprometidas con la causa.

- Involucrar a los (las) empleado(as) y clientes: los (las) empleados (as) y los clientes son embajadore(as) clave para la comunicación de la sostenibilidad.
- Informar sobre los desafíos: es importante ser transparente acerca de los desafíos y obstáculos encontrados en el camino hacia la sostenibilidad. Esto demuestra un compromiso real y permite a la empresa aprender y mejorar continuamente (Fernández, 2023, párr. 4).

De esta forma, dar a conocer las acciones a quienes son parte de la empresa, contribuye al involucramiento y compromiso para su cumplimiento eficiente lo que permitirá alcanzar una ventaja competitiva y una imagen empresarial en términos de sustentabilidad.

Conclusiones

Es importante identificar la manera en que la cultura organizacional y el liderazgo impactan en la sustentabilidad empresarial, particularmente en las pymes, en el sentido de buscar el crecimiento no solo económico sino en el contexto social y ambiental, que si bien se enfrentarán a diferentes retos y desafíos, los beneficios a largo plazo se verán reflejados en un mayor posicionamiento en el mercado.

La cultura organizacional tiene un impacto significativo en la sustentabilidad empresarial, ya que al establecerse los valores y creencias de quienes conforman la organización, se debe reflejar el compromiso y responsabilidad hacia el entorno en que se desarrolla.

Las empresas, como entes de prosperidad, deben adaptar su cultura a las nuevas necesidades de la sociedad, porque una organización con cultura sustentable sin duda generará valor a largo plazo, se reinventará cuando sea necesario y estará mejor preparada para lidiar con los retos económicos, sociales y ambientales que se vislumbran en los ODS. (Carro, Paredes y Rosano, 2017, último párrafo)

En ese sentido, una cultura organizacional que fomenta la sustentabilidad empresarial no solo beneficia al medioambiente y a la sociedad, sino que impulsa la rentabilidad y competitividad a largo plazo, logrando con ello la adaptación a las necesidades cambiantes de los consumidores que demandan cada vez más productos menos contaminantes.

El liderazgo, por su parte, es el encargado de promover e implementar prácticas sustentables de manera estratégica dentro de las organizaciones, ya que debe establecer una visión que dirija a todos sus integrantes hacia la sustentabilidad fomentando valores de compromiso y responsabilidad hacia el cuidado del medioambiente.

De acuerdo con Fry y Egel (citado en Escamilla y Galicia, 2021), para que una organización logre transitar a un modelo de liderazgo global para la sustentabilidad, debe no solo cultivar una mentalidad de sustentabilidad en los empleados, sino que, también, se deben incorporar dos principios éticos: una ética y una responsabilidad moral y una ética de cuidado y compasión.

Los líderes, por ejemplo, al adoptar prácticas sustentables en su propio comportamiento y toma de decisiones, inspiran a otros a seguir su ejemplo y demuestran el compromiso de la empresa con la sustentabilidad implicando la colaboración entre diferentes áreas de la organización para abordar desafíos de sustentabilidad de manera integral. De igual manera, pueden impulsar la innovación y la adopción de mejores prácticas en materia de sustentabilidad, alentando la experimentación y el aprendizaje continuo dentro de la organización, con la finalidad de desarrollar procesos y productos más sustentables.

Como parte final y haciendo interrelación entre lo anteriormente abordado, se puede concluir que la cultura organizacional y el liderazgo son factores importantes en la adopción de prácticas sustentables en las pymes.

En primer lugar, se considera que las prácticas de sustentabilidad se deben adoptar desde la parte estratégica de las pymes, es decir, desde la creación de su misión, visión y objetivos, ya que si se encuentra alineada desde estos principios, es más probable que sea adoptada como parte integral de la empresa. Sin embargo, es importante mencionar que en muchas ocasiones, las pymes no cuentan con manuales que especifiquen

estas prácticas, lo cual, al querer incorporarlas en el interior de la organización, muchas veces no es comprensible y no se considera.

Otro punto importante es el compromiso que tiene la dirección o gerencia con la adopción de prácticas sustentables. Como dice Max Weber, un líder es la persona encargada de guiar a otras por el camino correcto para alcanzar objetivos específicos o metas que comparten, en este sentido, si las personas que se encuentran en los altos mandos de una PYME no están convencidas de los beneficios que puede traer la aplicación de las prácticas sustentables y no las aplican en su día a día, será muy difícil que los colaboradores las puedan adoptar.

Se considera que para poder estar convencidos de los efectos positivos que puede traer la sustentabilidad se deben tomar en cuenta algunos factores clave, por ejemplo:

- a) La presión regulatoria de las leyes y normas ambientales, que exigen a las pymes la adopción de prácticas sustentables.
- b) Los ahorros que pueden surgir derivado de la implementación de estas prácticas.
- c) Mejora de la imagen corporativa con los clientes, proveedores y la comunidad en general. Los distintivos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede ser un factor importante en la motivación de compra.
- d) Aumento en la demanda de los clientes al cubrir sus objetivos de conciencia ambiental
- e) Algunas instituciones financieras ofrecen incentivos y préstamos preferenciales a empresas que adoptan prácticas sustentables.

Con base en lo anterior, es importante, como parte de la cultura organizacional en las pymes, que los líderes estén convencidos de los beneficios que se logran por adoptar en el interior las prácticas sustentables, mismas que deben ser transmitidas de manera positiva al interior de la organización, con una comunicación interna, que fomente una comunicación abierta y transparente que facilite la implementación.

En adición, es importante, entre los colaboradores, recibir capacitación y desarrollo al respecto, priorizando en las habilidades y conocimientos necesarios para implementar cambios, así como darles a conocer lo nece-

sario. En ocasiones, una cultura organizacional que recompensa y reconoce las prácticas que se han llevado a cabo relacionadas con la sustentabilidad, puede motivar a los empleados a contribuir con estas iniciativas.

Referencias

- Aguilera, J. (2009). *Cultura comunicativa en la organización*. Ponencia presentada en la XIX Conferencia Pan Pacific: Globalization and the Pacific Age, mayo 29-31, 2009, Bangkok, Tailandia.
- Ayala Espinoza, P. (2014). Cultura organizacional e innovación. *Revista Gestión de las Personas*, (19). <https://www.redalyc.org/pdf/4778/477847107004.pdf>
- Busquet Duran, J. (Coord.) (2015). *La cultura: (ed.)*. Barcelona, Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecav/116317?page=11>.
- 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*, 33(145), pp. 352-365. Universidad Icesi. <https://www.redalyc.org/journal/212/21254609004/html/>
- Chiavenato, I. (2002). *Comportamiento organizacional*. Ed. Thompson.
- CSR STAFF (01, Marzo, 2023). *Sustentabilidad empresarial: 5 pasos para implementarla*. <https://www.csrconsulting.com.mx/2023/03/01/sustentabilidad-empresarial-5-pasos-para-implementarla/>
- Escamilla García, P. E. y Galicia Villanueva, S. (2021). *La importancia del liderazgo para una visión sustentable en las organizaciones*. Universidad Intercontinental. <https://www.uic.mx/la-importancia-del-liderazgo-para-una-vision-sustentable-en-las-organizaciones/#:~:text=Por%20medio%20de%20un%20liderazgo,Leer%20este%20art%C3%ADculo%20de%20Enlaces.>
- Fernández Mora, J. (2023). *La importancia de la sostenibilidad en las pymes*. <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-sostenibilidad-en-las-pymes-cleantechhub>
- Ferrer, J.C. (2024). *Sostenibilidad empresarial: beneficios, ejemplos y claves para implementarla*. <https://edem.eu/sostenibilidad-empresarial>

[rial-beneficios-ejemplos-y-claves-para-implementarla/#:~:text=La%20tres%20dimensiones%20de%20la,%3A%20medioambiental%2C%20social%20y%20econ%C3%B3mica.](#)

- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.2111>
- González Millán, J. J. y Parra Penagos, C. O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (25). Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- Héau Lambert, C. (2020). Historia y cultura popular a la luz de las representaciones sociales. *Revista Cultura y representaciones sociales*, 15(29). <https://www.scielo.org.mx/pdf/crs/v15n29/2007-8110-crs-15-29-491.pdf>
- Herrera Sotelo, L. P. (2005). *Liderazgo y dirección*. Universidad Nacional Autónoma de México. <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/optativas/2021.pdf>
- Pacto Mundial Red de España. (s. f.). *Sostenibilidad empresarial*. <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/sostenibilidad-empresarial/#:~:text=La%20sostenibilidad%20empresarial%20se%20aplica,y%20de%20las%20generaciones%20futuras.>
- Pizarro, V. (2023). *Sustentabilidad en las pymes: oportunidades y desafíos*. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. <https://fen.uchile.cl/es/columnaopinion/ver/sustentabilidad-en-las-pymes-oportunidades-y-desafios>
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Revista Invenio*.
- Zayas (2006). *Liderazgo empresarial*. Universidad de Oliguín “Oscar Lucero Moya”. https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/introduccion_liderazgo.html
- Zorrilla, A. (2022). *Organizaciones conscientes y sostenibles: un reto trascendente*. <https://campusidyd.com/organizaciones-conscientes-y-sostenibles-un-reto-trascendente/>