Capítulo IX

Modelo teórico de desarrollo empresarial sostenible para la Agenda 2030

Eduardo Cruz-Cruz[1]
Mireya López-Luna[2]

DOI: https://doi.org/10.61728/AE20257910

[1] Doctor en Ciencias Administrativas, Instituto Tecnológico del Valle de Etla, Departamento de Ciencias Económico Administrativas; https://orcid.org/0000-0002-1036-7151; eduardo.cruz@itvalletla.edu.mx
[2] Doctora en Ciencias Administrativas, Universidad de la Sierra Juárez, Instituto de Ciencias Ambientales; mireya@unsij.edu.mx; https://orcid.org/0000-0002-3126-467X

Resumen

El objetivo del capítulo es proponer un modelo de desarrollo para micro, pequeñas y medianas empresas bajo una gestión sistémica y sostenible, considerando criterios de desempeño a nivel individual, grupal y organizacional. Mediante una investigación monográfica y descriptiva, a través del análisis documental y de contenido de literatura, se identificaron y analizaron los elementos clave para construir el fundamento teórico del modelo. En este, se argumenta el valor significativo de las aportaciones para las empresas del desarrollo organizacional sostenible, destacando su potencial para mejorar el desempeño integral y contribuir a la agenda de sostenibilidad. La originalidad del capítulo radica en articular explícitamente las prácticas de la Teoría del Desarrollo Organizacional con la sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ofreciendo un marco novedoso para la gestión organizacional contemporánea.

Introducción

El análisis del crecimiento y desarrollo de las organizaciones empresariales se centró en factores como la economía, el empleo, el bienestar social y el medio ambiente. Este capítulo propone un modelo para el estudio de las organizaciones desde una perspectiva sostenible, buscando un desarrollo empresarial más humano y responsable. Para abordar esta necesidad de integrar la sostenibilidad de manera profunda en el desarrollo organizacional, se propone un modelo teórico conceptual que se distingue por su enfoque sistémico y la explícita articulación de los principios del desarrollo organizacional con los imperativos de la Agenda 2030. Con ello, se busca ofrecer una visión novedosa que vaya más allá de las aproximaciones tradicionales y contribuya a una gestión organizacional empresarial más responsable, integral, orientada al largo plazo y consciente de la importancia del desempeño multinivel.

Contexto organizacional contemporáneo

En el siglo pasado, las organizaciones se concibieron como espacios sociales (Hospinal, 2013) donde individuos comparten metas y buscan beneficios colectivos (Gibson et al., 2011; Audirac et al., 1994). Desde la perspectiva de Alfred Marshall (1880, citado en Cardona et al., 2008), la organización es un factor de producción esencial que coordina la tierra, el trabajo y el capital. Hoy en día, las organizaciones empresariales son entendidas como unidades complejas y cambiantes (García, 2009), fundamentales para la producción de bienes y la creación de valor económico (Valdés y Sánchez, 2012; Barney, 1991, citado en Molina et al., 2014) a partir de los recursos tradicionales y contemporáneos con los que cuenta.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) representan el 99 % de las empresas en América Latina (Bárcena, 2020) y están presentes tanto en regiones urbanas como en comunidades marginadas. Se clasifican por su tamaño e ingresos, y destacan por su flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno (Hitt et al., 2004), siendo más propensas a mantenerse en el mercado (Hospinal, 2013; Principe, 2018). Las mipymes constituyen el eje de la actividad económica de las naciones, al contribuir significativamente a la economía y el empleo (González, 2017). A partir de esto, influyen en el crecimiento económico, la competitividad y la innovación (Formichella, 2004).

Sin embargo, pese a su resiliencia, estas empresas suelen tener estructuras organizacionales débiles que les impiden enfrentar de manera eficaz entornos de alta incertidumbre y riesgo. En América Latina, solo el 45 % de las empresas sobrevive los primeros dos años de operaciones (Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico, 2020) y las restantes no superan los 12 años de actividades (Universidad Nacional, 2024). Estos datos revelan la presencia de factores que comprometen la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones empresariales, sobre todo en ambientes de mercado altamente competitivos (Chan y Mauborgne, 2005) y en contextos de sistemas de apoyo en desarrollo, como en las poblaciones mexicanas. Algunos de estos factores que han sido identificados en la literatura son el nivel de compromiso de sus líderes, su formación académica (Texis et al., 2016), el nivel de competencias (Molina et al., 2014,

Cruz-Cruz, 2020) y la falta de capacitación (Velázquez, 2005). Ante ello, es posible esbozar el problema y el desafío que enfrentan las mipymes para sostenerse en el tiempo en sus diversas ubicaciones geográficas, y para crecer y no morir durante el proceso (Moreno et al., 2015).

Marco de referencia

En las últimas décadas, la gestión empresarial tradicional ha priorizado prácticas individualistas (Cienfuegos-Martínez et al., 2016), centrando el foco del liderazgo en objetivos económicos y financieros (Sáenz-Royo y Fleta-Asín, 2023). Altvater (2015) señala que, si bien el crecimiento económico ha aumentado, también ha generado desigualdad entre personas y regiones. El individualismo, favorecido por la desigualdad económica, se relaciona negativamente con patrones como la distancia entre individuos y el interés personal (Sánchez et al., 2020). Aunado a esto, la actividad empresarial ha ignorado su impacto en el medio ambiente (Rendón, 2007), priorizando ganancias a corto plazo sobre costos a largo plazo y su impacto social y ambiental (Naciones Unidas, 2023).

En el ámbito académico y empresarial, la fijación por el crecimiento ha promovido la adopción de teorías que, bajo una interpretación limitada de la eficiencia, buscan hacer más con menos y maximizar beneficios, a costa incluso del bienestar de los empleados y sus condiciones laborales (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018). Esta fijación por lo económico se refleja en la forma en que se mide el desempeño, donde los indicadores financieros priman en la operación, el crecimiento y la toma de decisiones (Macías y Delgado, 2023). No obstante, algunas organizaciones se centran exclusivamente en lo económico-financiero, dejando de lado lo social y ambiental, mismos que son fundamentales para asegurar resultados financieros sólidos y construir un crecimiento y éxito económico sostenibles. Por lo tanto, se requiere un cambio de enfoque en las prácticas empresariales, transitando hacia modelos más sostenibles e inclusivos que consideren los impactos sociales y ambientales de las decisiones tomadas por las mipymes.

Metodología

Como parte del objetivo, el presente capítulo busca exponer los fundamentos de la teoría del desarrollo organizacional, en aras de contribuir a la creación de liderazgos conscientes de la importancia empresarial del desarrollo integral, con una orientación hacia la sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Con el propósito de construir un modelo teórico basado en la literatura existente, se llevó a cabo una investigación monográfica empleando la técnica de análisis documental (Sánchez-Díaz y Vega-Valdés, 2003) acerca de la teoría del desarrollo organizacional, la sostenibilidad y los ODS. Para la selección de las fuentes documentales se utilizaron palabras clave como "desarrollo organizacional", "desarrollo organizacional sostenible", "sostenibilidad empresarial", "objetivos de desarrollo sostenible", "enfoque sistémico" en bases de datos académicas disponibles en Google Académico.

El análisis se centró en identificar los fundamentos teóricos, así como las posibles brechas en la integración de la sostenibilidad en el desarrollo organizacional y empresarial. Asimismo, se reflexionó sobre el valor y vigencia del estudio organizacional sistémico. Posteriormente, a partir de los resultados del análisis documental y empleando la técnica del análisis de contenido (Tinto, 2013; Fernández, 2002), se interpretó el estado de la cuestión. Las unidades de análisis incluyeron conceptos clave y argumentos sobre la relación entre desarrollo organizacional y sostenibilidad. Finalmente, se deliberó sobre las implicaciones teóricas y prácticas de los temas en el contexto empresarial actual y en la conformación del modelo teórico.

Resultados

El desarrollo de las organizaciones empresariales

La Teoría del Desarrollo Organizacional (DO) promulga la mejora integral de la organización. En sus inicios, tuvo aceptación, pues transformó la perspectiva tradicional del estudio organizacional, que se centraba en las tareas, la estructura y los procesos, para enfocarla en "el liderazgo,

la comunicación, la motivación, los grupos y los equipos, la cultura y el clima de la organización" (Chiavenato, 2009, p. 76). Con esto, dio voz a variables desatendidas en la época por parte de otras teorías administrativas.

El origen del DO es un tema complejo y debatido en la literatura académica. González (2018) señala la falta de consenso sobre su fecha de inicio, mientras que Mendoza-Blanco (2010) lo sitúa alrededor de la década de 1950. Faria Mello, sugiere que sus raíces se remontan al Experimento Hawthorne de 1924, donde se buscó entender la relación entre las condiciones de trabajo y la productividad. Otros autores como Douglas McGregor y Kurt Lewin también aportaron a la discusión sobre el origen del DO. McGregor lo vincula al trabajo de Lewin en el Centro de Investigación de Dinámicas de Grupo en 1945, mientras que French y Bell lo asocian a los trabajos de capacitación de equipos en 1947. Por su parte, Audirac et al. (1994) proponen que el DO surgió después de la Segunda Guerra Mundial, impulsado por la necesidad de las organizaciones de aumentar la productividad y mejorar la adaptación de los grupos. Por su parte, González (2018) identifica tres momentos clave en el desarrollo del DO: el uso del término Grupo de Desarrollo por Blake y Mouton en 1956, el programa de Shepard y Blake con Grupos T, y la publicación del libro de Chris Argyris sobre Desarrollo Organizacional en 1960.

El DO ha evolucionado significativamente en sus enfoques y aportaciones a lo largo del tiempo (Guizar, 2013). En sus inicios, en la década de 1920, el DO se centraba en el individuo y sus relaciones humanas dentro de la organización. Posteriormente, en la década de 1940, la perspectiva se amplió hacia los grupos como sistemas sociales complejos. En la década de 1960, los inter grupos y los grupos de trabajo (Grupos T) se convirtieron en el foco principal del desarrollo organizacional. A partir de la década de 1970, la organización en su conjunto y como sistema sociotécnico, se convirtió en el centro de atención. En la década de 1980, el desarrollo organizacional comenzó a considerar el entorno externo y su impacto en la organización, priorizando la eficiencia y la calidad de vida. En la década de 1990, se enfocó en el empoderamiento de los empleados y la reingeniería de procesos. Así, desde el año 2000

hasta la fecha, se ha centrado en las competencias de los individuos y en el aprendizaje y la transformación organizacional. Esta evolución refleja la creciente comprensión de la complejidad de las organizaciones y la necesidad de adoptar enfoques integrales que consideren tanto a los individuos como a los grupos y su interacción con el entorno. Debido a su interés en los individuos, los grupos y sus interacciones, se ha relacionado con diversas disciplinas como la sociología, la psicología, los recursos humanos y la administración.

En cuanto a su relación con otras teorías administrativas, se reconoce un vínculo con los estudios de la conducta y las relaciones humanas (Hernández et al., 2011). También se asocia con la Teoría del Comportamiento al reconocer el crecimiento y desarrollo organizacional basado en el individuo, la organización y su ambiente (Chiavenato, 2019). Además, comparte valores con la Teoría Y de McGregor, como la percepción de los individuos como seres humanos dispuestos a aceptar responsabilidades y riesgos, y la creencia en que los trabajadores pueden cambiar y mejorar su desempeño. Del mismo modo, se relaciona con la Teoría de Sistemas al considerar a la organización como un ente conformado por distintos elementos que interactúan entre sí, para lograr objetivos organizacionales (González, 2018). Por último, se vincula con la Teoría de las Necesidades de Maslow al reconocer el papel de las necesidades personales en la motivación y el desempeño de los individuos (Hernández et al., 2011).

Más que un acontecimiento, autor o fecha que pueda ser considerada como el punto de partida del DO, se trata de un proceso gradual y complejo en el que se entrelazan diferentes perspectivas, teorías y enfoques y que, por lo tanto, demanda ser actualizado al contexto contemporáneo. En este orden de ideas, si bien la teoría del DO ha evolucionado significativamente desde sus inicios, la integración explícita de la sostenibilidad como un elemento central no ha sido una constante. La revisión de la literatura revela que, históricamente, la atención se ha centrado más en aspectos como la eficiencia, la cultura organizacional y el desarrollo del liderazgo, con una consideración limitada de las implicaciones sociales, pero sobre todo, ambientales, de las prácticas organizacionales. Sin embargo, en las últimas décadas, se observa una creciente conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad en el contexto empresarial, lo

que ha comenzado a generar un interés en cómo el DO puede contribuir a este ámbito (Serralde, 2012; González, 2018). En cuanto a los ODS, su adopción como un marco global para la sostenibilidad ha generado algunas reflexiones en el campo de la gestión empresarial. No obstante, la literatura específica que vincule de manera detallada las herramientas y los principios del desarrollo organizacional con la consecución de los ODS aún es limitada.

Caracterización del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se concibe como un campo multidisciplinario que integra arte, ciencia y técnica (French y Bell, 1996, p. 138). Su objetivo principal es optimizar el funcionamiento de las organizaciones a través de la mejora continua de sus procesos y la transformación de su cultura. Desde una perspectiva humanista, el DO busca equilibrar las necesidades de los individuos con las de la organización, promoviendo un ambiente de trabajo donde las personas se sientan valoradas y motivadas (Audirac et al., 1994). Esta visión se complementa con la concepción del desarrollo organizacional como una disciplina que impulsa el desarrollo tanto individual como organizacional, proporcionando herramientas para afrontar el cambio y alcanzar un crecimiento compartido (González, 2018).

El DO se aplica en diversas áreas de la organización, desde la mejora de la eficiencia (García, 2014) y la adaptabilidad (Jones, 2008), hasta el fortalecimiento de la cultura organizacional (Tomen, 2019) y la promoción de la innovación (Chiavenato, 2019; Tomen, 2019). Asimismo, se ha demostrado su eficacia para resolver problemas relacionados con la comunicación, el liderazgo, los conflictos intergrupales y la satisfacción laboral (Audirac et al., 1994). Entre sus beneficios, destacan la mejora de las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la capacidad de adaptación a entornos cambiantes (Guizar, 2013). El DO se presenta como un enfoque integral que permite a las organizaciones mejorar su desempeño, fortalecer su cultura y adaptarse a los desafíos del entorno, esto, al integrar los objetivos de los individuos con los de la organización, y mediante la promoción de un ambiente de trabajo más humano,

productivo, orientado a objetivos y sostenible (Ahumada, 2019). En este sentido, el DO se erige en una visión fundamental para garantizar la supervivencia y el éxito de las organizaciones en el siglo XXI.

La visión integral y multinivel de la organización

Garbanzo-Vargas (2016) destaca la necesidad de una visión holística de la organización, articulada a la planeación estratégica. Las organizaciones son sistemas interrelacionados que requieren atención en sus diferentes niveles: individual, grupal y organizacional (Harrison, 1970, citado en Guízar, 2013, p. 137). El liderazgo juega un papel fundamental, ya sea como gestor estratégico que impulsa el desarrollo en los tres niveles (Fernández y Wintern, 2003, citados en Alanís, 2021), o como promotor de un enfoque que considera los niveles individual, grupal y organizacional como unidades de análisis (Gibson et al., 2011, p. 7; Hernández et al., 2011).

Existe un consenso en la literatura en reconocer estos tres niveles como ejes de acción para el cambio, la mejora y el desarrollo organizacional (Guízar, 2013; Pérez y Cortés, 2009; Cequea y Núñez, 2011; Hernández et al., 2011; Silva, 2018; Ahumada, 2019; Hernández, 2019). Dentro de una organización, los individuos (trabajadores) conforman el nivel individual, los grupos (por estructura o afinidad) representan el nivel grupal, y la integración de ambos constituye el nivel organizacional, que sirve como ente formal para alcanzar las metas del liderazgo. Pinto (2012) propone que el DO se conecta con estos niveles a través de tres supuestos: el interés individual en la superación, la tendencia a la integración grupal para potenciar el desempeño y la influencia mutua entre individuos y organización.

Sostenibilidad y desarrollo organizacional

Según Keller (2012), las organizaciones que aspiran a la sostenibilidad deben adoptar un enfoque holístico que atienda las áreas económica, social y ambientad de una empresa. En esto coincide con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018), existen

tres dimensiones para el desarrollo sostenible: la económica, la social y la ambiental. Estas dimensiones constituyen ejes que buscan acelerar la acción sostenible, guiando dichos esfuerzos a diversas metas: en lo económico a la creación de riqueza, en lo social a la responsabilidad social empresarial (RSE) y en lo ambiental a la protección al entorno (Mendieta, 2008). Por lo tanto, se orienta a las organizaciones empresariales a implementar acciones que busquen el éxito empresarial sin comprometer las oportunidades de futuras generaciones (Cortés y González, 2018), es decir, a ser sostenibles.

La sostenibilidad organizacional se define como la capacidad de operar reduciendo las consecuencias operativas en el ambiente (Velandia, 2024). Para la efectiva implementación y evaluación de estas metas en la práctica, especialmente en contextos específicos, resulta crucial el desarrollo de herramientas de medición de la misma. Como el caso de Avendaño-Rito et al. (2025), quienes, en sintonía con esta necesidad de evaluar y aplicar la sostenibilidad en contextos mexicanos, desarrollaron y validaron una escala para medir la RSE en compañías eólicas del Istmo de Tehuantepec, en Oaxaca, resaltando la importancia del estudio y monitoreo del desempeño empresarial sostenible y su impacto en los pueblos originarios y el medio ambiente. En este contexto de búsqueda de medición y aplicación de la sostenibilidad, el desarrollo organizacional sostenible es sintetizado por Navarrete y Labelle (2023) como:

> el aumento de la denominada ecoeficiencia y el bienestar de la organización, a través de una serie de estrategias corporativas, que involucran al factor humano, que tienen como base los principios de la RSE, y que están alineados a los conceptos universales del desarrollo sustentable (p. 7).

Si bien el desarrollo industrial de la segunda mitad del siglo XX impulsó el progreso humano, también generó impactos negativos en los ámbitos sociales, ambientales y ecosistémicos. En respuesta a esta situación, las organizaciones empresariales han adoptado cada vez más la sostenibilidad como un pilar fundamental de su desarrollo organizacional y para la competitividad empresarial. García y Granda (2019) argumentan que las empresas más sostenibles son más competitivas, ya que pueden imple-

mentar acciones diferenciadoras que agregan valor a sus estrategias. En esta línea de ideas, Briones et al. (2021), citados en Roa (2024), señalan que la adopción de prácticas sostenibles ofrece numerosas ventajas a las empresas, como el reconocimiento y la creación de nuevas oportunidades de negocio, la creación de valor organizacional a través de la atracción de talento humano y clientes comprometidos con la sostenibilidad, el desarrollo de redes de cooperación con las partes interesadas y la vinculación con entidades sociales, civiles o gubernamentales. Ante esto, el Consejo General de Economistas de España (2019) enfatiza que los ODS ofrecen oportunidades a las empresas, como acceso a nuevos mercados, reducción de costos, alianzas, proyectos públicos y mejora de la reputación.

Conexiones empresariales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Diversos proyectos, bajo liderazgos sostenibles, han implementado estrategias como evidencia de su responsabilidad social. Destacan las estrategias gestionadas desde la mercadotecnia, que buscan satisfacer las demandas del mercado bajo principios ambientales (Giraldo-Patiño et al., 2021). A partir de políticas y eficiencia en la producción y consumo responsables (Cortés y González, 2018), mediante principios, prácticas y productos sostenibles (Alarcón y Álvarez, 2020) y gracias al diseño de productos con visión triple, es clave para la sostenibilidad a largo plazo (Mendoza et al., 2024).

En Colombia diversos autores aportan a la temática. Hoyos et al. (2023) reconocen que el desarrollo económico, social y ambiental de las organizaciones está ligado a las presiones de sus grupos de interés. Subrayan el gobierno corporativo, el liderazgo organizacional sostenible y la gestión financiera para alcanzar metas de sostenibilidad. Feuillet-Alzate et al. (2022) identificaron que un alto porcentaje de empresas de energía eléctrica dan atención a los ODS, revelando la disposición del sector energético a realizar prácticas sostenibles. Gómez-Villegas (2023) resalta la necesidad de alinear las prácticas contables con los objetivos de sostenibilidad a largo plazo, destacando la transparencia y la rendición

de cuentas. Centeno (2023) argumenta que la gestión del conocimiento, la tecnología y la innovación determinan el desarrollo organizacional hacia la sostenibilidad, facilitando estrategias y métodos para integrar la sostenibilidad en el ADN de la empresa. Velandia et al. (2024) sostienen que el aprendizaje organizacional y la capacidad de adquirir conocimiento son cruciales para alinear la operatividad diaria con los ODS.

En cuanto a Venezuela, Camarán et al. (2019) establecen una conexión directa entre la sostenibilidad y los ODS, considerando a estos últimos como una oportunidad para que las empresas expandan su RSE. Los autores resaltan que esta iniciativa representa un esfuerzo global para traducir el desarrollo sostenible en acciones concretas y medibles. Lozano et al. (2022), por su parte, destacan la comunicación como una herramienta educativa esencial para transmitir los principios ambientales tanto dentro como fuera de la organización, contribuyendo a la difusión y el logro de los ODS. Prieto y Fabelo (2009) enfatizan el papel fundamental del liderazgo, a partir del capital social, para fomentar la colaboración y alcanzar el desarrollo sostenible con principios, ética e igualdad. Báez et al. (2019), citados por Hernández (2020), señalan que la formulación de una misión empresarial que refleje principios sostenibles es el punto de partida para construir una cultura organizacional orientada hacia la sostenibilidad.

En España, Esteban y Gómez (2023) analizan la relevancia de la planeación estratégica como vía para llegar a los ODS y la prosperidad social, económica y ambiental. Los autores proponen un plan de acción que involucra a las personas, la gestión del conocimiento, la cultura organizacional, los procedimientos, la tecnología y su implementación. Vigario (2021) explora la relación entre el clima laboral y los ODS en el desarrollo de las organizaciones en un contexto de crisis, subrayando la importancia de políticas que fomenten una cultura de sostenibilidad. Roa (2014) resalta la necesidad de que la sostenibilidad y los ODS se aterricen al interior de la organización, desde la planeación estratégica en prácticas individuales o grupales que generen una inercia y beneficio integral en la organización.

Al respecto de México, Navarrete y Labelle (2023) indican que la gestión energética no es prioritaria para muchas empresas, evidenciando

un escaso desarrollo organizacional sostenible en el tópico. Aguilar-Barojas (2022) destaca la importancia de la selección de proveedores para el cumplimiento de acciones y responsabilidades empresariales en pro de la sostenibilidad. EY México (2015) resalta que las organizaciones empresariales aportan a la sostenibilidad a través del altruismo, la gestión de impactos socioambientales y ofertas de valor que atiendan lo económico, social y ambiental. Asimismo, para Santiago-Cruz (2025), el punto de partida de las acciones sostenibles empresariales está en la etapa de diseño y desarrollo de productos de consumo, que planteen una armonía entre sus objetivos económicos, sociales y ambientales.

En el ámbito peruano, López (2022) identifica una relación positiva entre la calidad del clima organizacional y el desarrollo sostenible. Acuña-Moraga (2022) estudia la sostenibilidad desde el consumo sostenible, reconociendo cuatro catalizadores de los ODS en los individuos. Desde Chile, Muñoz-La Rivera et al. (2021) reconocen que la sostenibilidad empresarial y los ODS se construyen a partir de procesos formativos y capacidades asociadas a la innovación. Por otro lado, en Brasil, Vázquez et al. (2018) extienden la conexión empresarial más allá de la satisfacción de las necesidades de los *stakeholders*, llevándola hacia la inclusión de estas partes interesadas dentro de los modelos de negocio empresariales, contribuyendo así a la RSE.

La literatura identifica una relación especial entre cierto tipo de organizaciones empresariales y la sostenibilidad, la solidaridad y la cooperación. Las cooperativas, por su tradición y cosmovisión, se alinean con la sostenibilidad (Coraggio, 2011). De acuerdo con Tapia-Toral y Alvarado-Espinoza (2019), su enfoque permite crear proyectos económicos que consideran a las personas, el medio ambiente y el desarrollo sostenible. Además, principios como el trabajo digno y la solidaridad son afines a los ODS (Tapia-Toral, 2019). De este modo, las cooperativas buscan beneficios económicos, sociales y ecológicos (Rey et al., 2017, citados en Saavedra-García, 2020), demostrando que es posible un modelo de éxito empresarial con impacto social y ambiental. Aunque no todas las empresas adoptan el cooperativismo, es posible que asuman algunas de sus cosmovisiones, ya que el vínculo entre el cooperativismo y los ODS se evidencia en diversas regiones del mundo. En España, Alarcón

y Álvarez (2020) vinculan los ODS con principios cooperativos como la participación económica, la igualdad y la cooperación. En México, Lambros y Vera-Cruz (2019) identificaron contribuciones significativas de cooperativas a ODS como fin de la pobreza, salud, educación, igualdad de género, comunidades sostenibles, producción responsable y acción por el clima. Si bien las cooperativas son ejemplos de sostenibilidad, Pérez et al. (2023) sugieren que, por sus características, existe un tipo de empresas que se asocian con los 17 ODS de la Agenda 2030: las del sector turístico.

Discusión

Hacia un desarrollo organizacional sostenible

La sostenibilidad empresarial es un imperativo global (Organización de las Naciones Unidas, 2024). Algunos autores plantean la innovación como estrategia para el desarrollo inclusivo (Sampedro y Díaz, 2016), mientras que otros vinculan la sostenibilidad a la responsabilidad social empresarial (Vázquez et al., 2018). Sin embargo, este capítulo propone el desarrollo organizacional sostenible como un enfoque integral para alcanzar dichas metas y operar en el presente, sin afectar el mañana. Las organizaciones sostenibles adoptan prácticas integrales que garantizan su supervivencia y crecimiento a largo plazo, equiparando la importancia de su función social con la económica.

El estudio organizacional a nivel individual, grupal y organizacional sienta las bases para construir modelos justos y sostenibles que, a través de la revalorización del factor humano, impulsen el crecimiento y el desempeño empresarial (De la Cruz, 1999, citado en Palmira, 2021). El DO, como un factor clave para la efectividad de una empresa (Reyes, 2016, p. 1) y el desempeño en sus diferentes niveles, es fundamental para su adecuada gestión y monitoreo. Para Mayorca et al. (2020, p. 10), el desempeño es el “ADN de la organización, es la energía, el esfuerzo” con el que se alcanza la eficiencia y el logro de objetivos (Chiang et al., 2010). El desempeño se inicia en el individuo y los grupos, considerados “el motor que se encuentra detrás del progreso económico de cualquier

organización" (Diez, 2006, p. 157) y el medio para el "desarrollo y permanencia de la empresa" (Nereida et al., 2009, párr. 3). Por lo tanto, el progreso y desarrollo empresarial se construyen a partir del grado de desempeño a nivel individual y grupal (Cerrón, 2019), siendo evidente que cada uno de estos niveles ofrece distintos grados de desempeño que, en conjunto, fomentan el desarrollo de una organización. Ante esto, resulta relevante el seguimiento del desempeño empresarial mediante indicadores ligados al individuo, el grupo y la organización, como "unidades de análisis" empresariales (Cequea y Núñez, 2011, p. 117).

Medición del desarrollo organizacional sostenible

Se ha argumentado la importancia de superar el paradigma del desempeño económico como única vía para el desarrollo, ya que, si bien es crítico para el crecimiento, debería ir acompañado de otros indicadores de desempeño que logren integrar el eje económico y social de la sostenibilidad empresarial. Es crucial que este enfoque vaya más allá de lo puramente financiero, complementándose con métricas que reflejen una visión integral de la sostenibilidad. En este sentido, el desempeño cuantitativo se ha vinculado con variables como la calidad del producto, el rendimiento operativo, la satisfacción del cliente, la productividad y la sostenibilidad (Barrios et al., 2020). Pero también es posible evaluar el desempeño en términos cualitativos (Morales, 2020 y Garengo et al., 2007, citados en Barrios et al., 2020), a partir de variables como las competencias, los valores (Vázquez, 2007), la retención de clientes, la rotación del personal (Bricard, 2022), la calidad de la administración y la tasa de innovación (Morillo, 2004).

Por su parte, en cuanto a la sostenibilidad, Mendieta (2008) señala que, si bien es compleja la medición de la realidad en el contexto sostenible, es posible generar medidas para comprenderla. Dentro de los criterios de sostenibilidad a medir, se destacan: los principios, los modelos que pueden incluir aspectos como la igualdad de género, la protección de la biodiversidad, el fomento de competencias, el impacto en la comunidad y la calidad; los indicadores y las unidades de información. Propuestas como el Balance Social, entendido como el grado en que las acciones

organizacionales en pos de la sostenibilidad y el cooperativismo repercuten en la calidad de vida y el bienestar de los individuos y grupos, sirven como indicadores de sostenibilidad (Alarcón y Álvarez, 2020). El seguimiento al cumplimiento de objetivos sostenibles es un tema central para las mipymes en el camino a la sostenibilidad. Ante lo expuesto, resulta importante que las organizaciones empresariales cuenten con marcos de referencia que permitan evaluar y controlar la eficacia de una manera integral y en cada uno de sus niveles (Chiavenato, 2009). Esto implica un abordaje mixto al desarrollo organizacional bajo una orientación múltiple y sostenible.

En respuesta a esta necesidad de un marco integral, Cruz-Cruz (2024) propone un marco de desempeño que incluye el desempeño individual, asociado con indicadores como la satisfacción laboral, la motivación, el sentido de pertenencia, la capacitación y la disposición al cambio; el desempeño grupal, relacionado con el trabajo en equipo, la cultura organizacional y el clima organizacional; y el desempeño organizacional, vinculado con la productividad, las ventas, la rentabilidad, la liquidez, la participación de mercado, la apertura al cambio y la innovación. En esta perspectiva de desempeño a nivel organizacional predominan indicadores cuantitativos y financieros, mientras que en los niveles individual y grupal, destacan los cualitativos y no financieros.

Modelo teórico de desarrollo empresarial sostenible

En 1978, Koontz y O'Donnell definieron el desarrollo organizacional como "un método sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa [y] la eficiencia de operación en todos los niveles" (Gómez, 2005; citado en Hernández et al., 2011, p. 8). Al respecto de la efectividad y eficacia organizacional, Gibson (2011) sostiene que la eficacia organizacional y su potencial desarrollo dependen de las capacidades del líder, afirmando que "el desempeño eficaz a nivel individual, grupal y organizacional debe ser el resultado de una planeación, organización, liderazgo y control eficaces" (p. 24). Por consiguiente, el liderazgo eficaz se enfoca en la promoción y medición del desempeño a nivel individual, grupal y organizacional (Gibson et al., 2011; Burke,

1994, citado en French y Bell, 1996). Esta postura teórica ha impulsado el involucramiento de los individuos y grupos a favor del progreso y del goce de los beneficios potenciales del crecimiento empresarial.

Los ODS fueron formulados como agentes de cambio para los gobiernos, la sociedad civil y las organizaciones empresariales. En este contexto de búsqueda de la sostenibilidad, Gómez-Villegas (2023) subraya el rol de las empresas como:

> neurálgico para conseguir los ODS, por su lugar central en la producción […] con un uso razonable de los recursos, una mejora en las condiciones del empleo, un ciclo de vida de los productos sostenibles, […] y para promover el consumo responsable (pp. 177-178).

Se resalta que las actividades de una organización empresarial solo pueden orientarse hacia la sostenibilidad y sus beneficios sociales, ambientales y económicos bajo la visión de un liderazgo empresarial consciente y comprometido con el tema. Para Pes (2019), el liderazgo con enfoque en la sostenibilidad es imprescindible para "transformar la economía y los mercados para que sean sostenibles, si disponemos de empresas capaces de asociar la rentabilidad económica con la generación de impactos sociales y ambientales positivos para las personas y el planeta" (p. 5). A pesar del creciente interés en la sostenibilidad empresarial (Calvo, 2014), la integración formal de la sostenibilidad dentro de los modelos tradicionales de desarrollo organizacional ha sido limitada, y necesita ser fortalecida (Reyes et al., 2017).

La propuesta se fundamenta en la necesidad de diferenciación en entornos competitivos (Chan y Mauborgne, 2005), donde el desarrollo organizacional sostenible emerge como factor clave para la competitividad y la supervivencia (García y Granda, 2019). Se sustenta, además, en las visiones de Chiavenato (2009) sobre el DO a partir de sus grupos, y de Gibson et al. (2011) y Audirac et al. (1994) sobre el desempeño individual y desempeño grupal como base del desenvolvimiento organizacional integral. Se destaca, asimismo, la importancia del individuo como cimiento del desarrollo organizacional sostenible (Navarrete y Labelle, 2023) y se propone una guía para el liderazgo empresarial comprometido con

la planificación estratégica individual, grupal y organizacional hacia la sostenibilidad (Esteban y Gómez, 2023; Roa, 2014). Los indicadores propuestos buscan mejorar la eficiencia (García, 2014), favorecer las relaciones sociales (Prieto y Fabelo, 2009) y transformar la cultura y el clima organizacional hacia la sostenibilidad (López, 2022). Esta propuesta integra elementos clave para el desarrollo organizacional sostenible, desde la diferenciación y la competitividad hasta el enfoque individual y el liderazgo comprometido. Los indicadores propuestos ofrecen una herramienta práctica para mejorar la eficiencia, las relaciones sociales y la cultura organizacional en el camino hacia la sostenibilidad en diversos contextos empresariales, entre ellos, el del sector turístico.

Figura 1
Modelo teórico de desarrollo empresarial sostenible.

Fuente: elaboración propia con base en la literatura.

En la Figura 1 se propone el Modelo Teórico de Desarrollo Empresarial Sostenible para las mipymes. Este modelo, basándose en los ejes económico y social de la sostenibilidad, busca tanto la supervivencia empresarial como un progreso integral. Además, busca validar el logro de Objetivos de Desarrollo Sostenible a partir del reconocimiento del aporte del valor financiero y no financiero del desarrollo organizacional fundamentado en principios humanistas.

El modelo se articula en un espacio bidimensional. El eje horizontal representa el nivel de progreso del desarrollo organizacional de las mi-

pymes, entendido como el proceso planificado y sistemático de aplicar principios y prácticas de las ciencias del comportamiento a una organización para aumentar su efectividad y bienestar (Chiavenato, 2009; French y Bell, 1995, citado en González, 2018). El movimiento hacia la derecha en este eje indica una mayor implementación y profundidad de las intervenciones del desarrollo organizacional. El eje vertical, por su parte, representa el grado de alineación con la sostenibilidad. Esta se define como una dimensión organizacional que, al trascender los objetivos económicos, incorpora el bienestar social, en línea con la visión holística que se considera crucial en la gestión contemporánea. El movimiento hacia arriba en este eje significa un mayor compromiso y logro de prácticas y resultados sostenibles.

El modelo conecta los tres niveles de desempeño organizacional, con base en los tres niveles organizacionales principales: el individuo, el grupo y la organización (Guízar, 2013; Pérez y Cortés, 2009; Cequea y Núñez, 2011; Hernández et al., 2011; Silva, 2018; Ahumada, 2019; Hernández, 2019). Estos niveles son representados por círculos de tamaño creciente que ilustran su interdependencia y la expansión de su influencia en el desarrollo organizacional, a través de la efectividad y eficiencia organizacional multinivel (Koontz y O'Donnell, 1978). A continuación se define cada uno de estos niveles de desempeño empresarial:

> Desempeño Individual: Constituyendo la base del modelo y representado por el círculo más pequeño en la parte inferior izquierda, este nivel se centra en el bienestar y la efectividad de los miembros de la organización. Un desempeño individual elevado se caracteriza por indicadores de desempeño como la satisfacción laboral, la motivación, el sentido de pertenencia, la capacitación y la disposición al cambio. Este nivel se relaciona con los estudios iniciales llevados a cabo en los orígenes del DO que buscaron entender la relación entre las condiciones de trabajo y la productividad, así como la influencia del liderazgo en la formación de una cultura que fomenta la motivación y el compromiso individual (Schein, 1988).
>
> Desempeño Grupal: Representado por el círculo de tamaño intermedio que se superpone con el Desempeño Individual y se expande en su alcance. Este nivel representa la dinámica y efectividad de

los equipos y grupos de trabajo dentro de la organización. Un desempeño grupal óptimo se manifiesta en indicadores de desempeño como el trabajo en equipo colaborativo, una cultura organizacional cohesiva y un clima organizacional positivo. Este nivel se vincula con el énfasis de la teoría del DO en los grupos y equipos (Blake y Mouton, citados en González, 2018) y con la influencia de la cultura organizacional en el desempeño (Schein, 1988).

Desempeño Organizacional: Simbolizado por el círculo más grande que engloba el nivel grupal y se relaciona con el individual, este nivel representa la efectividad general y el logro de los objetivos estratégicos de la organización en su totalidad. Un desempeño organizacional sostenible se caracterizaría por indicadores de desempeño como la productividad, las ventas, la rentabilidad, la liquidez, la participación de mercado y la apertura al cambio e innovación. Este nivel se relaciona con la visión sistémica del desarrollo organizacional (Chiavenato, 2019) y la necesidad de adoptar una perspectiva que considere la complejidad de la gestión organizacional. En este contexto, el liderazgo es crucial en la articulación de una visión estratégica clara y en la formación de una cultura que la respalde (Schein, 1988).

La interconexión entre estos niveles de desempeño es fundamental y se visualiza a través de la superposición e interdependencia de los círculos, en línea con los supuestos de integración declarados por Pinto (2012). Este enfoque del modelo en la sostenibilidad subraya la evolución necesaria del DO y se alinea con la creciente conciencia sobre el tema en el contexto empresarial (Calvo, 2014; Gómez-Villegas, 2023). Las mejoras en el Desempeño Individual sirven de base para un Desempeño Grupal más efectivo, que a su vez contribuye significativamente al Desempeño Organizacional general. Es entonces cuando el liderazgo sostenible actúa como un catalizador que facilita la mejora continua en cada uno de estos niveles, moviendo a la organización hacia la derecha en el eje de Desarrollo Organizacional y, a través de intervenciones efectivas, hacia una mayor sostenibilidad, reflejando la necesidad de integrar estos aspectos en la gestión empresarial (Reyes et al., 2017) y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Gómez-Villegas, 2023).

Igualmente, el Modelo teórico de desarrollo empresarial sostenible plantea una alternativa de gestión y planeación relevante para el liderazgo empresarial, que se alinea fundamentalmente con el Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico, de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2024). El trabajo decente y digno es un cimiento esencial para el desarrollo sostenible empresarial, pues su ausencia incide directamente en el bienestar de los individuos y grupos, limitando su participación en la prosperidad y los beneficios organizacionales (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2018). En este sentido, las Naciones Unidas (2023, párr. 3) enfatizan que "cuando existe un desarrollo sostenible, todo el mundo tiene acceso a un trabajo digno", subrayando la conexión intrínseca entre condiciones laborales justas y un progreso sostenible a nivel global.

Así, el modelo concibe el trabajo decente como un elemento central que abarca aspectos relacionados con el bienestar de los individuos (desempeño individual) en términos de satisfacción, motivación, pertenencia e integración. La mejora en estos aspectos individuales repercute positivamente en la cultura y el clima organizacional (desempeño grupal), elementos cruciales para la eficacia y sostenibilidad de la empresa. Por lo tanto, el modelo aspira al desarrollo de organizaciones mediante una mejora integral en la calidad de vida y el bienestar de sus miembros. Específicamente, el cuidado del bienestar físico y mental de los empleados fomenta que estos estén más motivados, posean un mayor sentido de pertenencia y, por ende, sean más eficaces y productivos (Consejo General de Economistas de España, 2019), lo que, a su vez, mejoraría su desempeño y, consecuentemente, el desempeño de toda la organización empresarial.

En cuanto a las relaciones directas del modelo con la Agenda 2030, en la Tabla 1 se exponen las relaciones entre los ODS y el modelo teórico.

Tabla 1
ODS y Modelo teórico de desarrollo empresarial sostenible.

Objetivo de Desarrollo Sosenible (ODS)	Intención del ODS	Relación del modelo con los ODS
3, Salud y Bienestar	"Promover la salud y bienestar mental."	Potenciar el desempeño individual y grupal a través del bienestar al interior de la organización a través de la cultura organizacional y el clima organizacional.
5, Igualdad de género	"Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades."	Favorecer el desempeño individual por medio de la satisfacción laboral de cada género, la motivación y un alto sentido de pertenencia.
8, Trabajo Decente y Crecimiento Económico	"Lograr niveles más elevados de productividad económica. Promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores."	Aspirar a un mayor desempeño organizacional mediante ambientes de trabajo dignos y orientados a la productividad, las ventas y la innovación.
10, Reducción de las Desigualdades	"Reducir la desigualdad en y entre los países."	Asegurar la equidad e inclusión en el Desempeño Organizacional, garantizando igualdad de oportunidades y trato justo para todos los individuos y grupos.
12, Producción y Consumo Responsables	"Alentar a las empresas […] a que adopten prácticas sostenibles."	Promover el desarrollo de las organizaciones empresariales mediante perspectivas sostenibles.
16, Paz, Justicia e Instituciones Sólidas	"Reducir significativamente todas las formas de violencia."	Concientizar sobre el bienestar físico y mental de los implicados de una organización a través de una cultura sostenible.

Fuente: elaboración propia con base en la literatura y el modelo teórico.

En la tabla se detalla la contribución propuesta del modelo; por ejemplo, la búsqueda de potenciar el desempeño individual y el desempeño grupal mediante el bienestar se alinea directamente con el ODS 3 (Salud y Bienestar). Asimismo, la promoción de la equidad e inclusión en el desempeño organizacional responde al ODS 10 (Reducción de las Desigualdades). Estas relaciones, entre otras expuestas en la tabla, demuestran cómo esta propuesta teórica integra los principios del desarrollo sostenible en los diferentes niveles de la organización.

De esta forma, la relación del modelo teórico con la Agenda 2030 se alinea con la perspectiva de desarrollo de Rendón (2007), la cual prioriza al ser humano, al declarar que "no es posible entender el desarrollo si este no es humano" (p. 111). En el marco de la Agenda 2030, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (2022) articula las 5 P's (personas, planeta, prosperidad, paz y pactos) para el estudio del desarrollo sostenible. Para integrar los ODS en las empresas, se sugiere la metodología SDG Compass (Remacha, 2017), un proceso estructurado de cinco pasos que abarca desde la educación interna hasta el reporte y comunicación del progreso (Consejo General de Economistas de España, 2019). Además, el modelo se alinea con la educación sostenible y la priorización del individuo, enfocándose en la primera P: "Personas", es decir, los individuos y grupos que conforman las organizaciones.

Conclusión

El objetivo del capítulo interpretó el desarrollo organizacional y la sostenibilidad, para posteriormente proponer el Modelo Teórico de Desarrollo Empresarial Sostenible como una alternativa de gestión y planeación basada en tres niveles interconectados de desempeño: el individual, el grupal y el organizacional, orientados hacia la efectividad y eficiencia multinivel.

En un contexto global competitivo, donde las MIPYMES enfrentan desafíos significativos en la adopción de prácticas sostenibles, el modelo ofrece un marco para la acción, orientado a un desarrollo económico, social y ambientalmente responsable, basado en los principios del Objetivo de Desarrollo Sostenible 8. Trabajo decente y crecimiento económico.

Se espera que la adopción de este modelo guíe y apoye las actividades organizativas y promueva una nueva visión de trabajo, basada en el desempeño múltiple y el seguimiento de indicadores cuantitativos y cualitativos que reflejen el progreso hacia la sostenibilidad.

La principal limitación del presente capítulo reside en la escasa consideración de indicadores de desempeño ambientales dentro del modelo teórico propuesto, debido al enfoque inicial en las dimensiones sociales y económicas. Si bien el modelo busca integrar la sostenibilidad en estas dimensiones, una exploración y una inclusión más profunda e inclusión de criterios de desempeño ambientales sería necesaria para abarcar el tercer eje fundamental de la sostenibilidad y ampliar así su influencia y alineación con otros ODS directamente relacionados con el medio ambiente.

Por lo tanto, la principal línea de investigación se centraría en los indicadores de desempeño ambiental en el marco de las micro, pequeñas y medianas empresas sostenibles, así como sus conexiones e impactos con el modelo teórico propuesto. Además, otras líneas de investigación podrían orientarse al diseño y validación de instrumentos para medir el desempeño sostenible propuesto en el modelo; el estudio y análisis de la influencia de las dimensiones e indicadores del modelo en distintos contextos turísticos y empresariales, y el desarrollo de estrategias para la implementación del modelo y su posterior análisis.

Referencias bibliográficas:

Acuña-Moraga, O., Severino-González, P, Sarmiento-Peralta, G. y Stuardo-Solar, C. (2022). Consumo sustentable en Chile: una aproximación a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). *Información tecnológica*, *33*(4), 181-190. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000400181

Aguilar-Barojas, S. (2022). Objetivos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Universitaria integrados en un modelo de Planeación Estratégica. *Emerging Trends in Education*, *8*(4), 125-141. https://doi.org/10.19136/etie.a4n8A.4780

Ahumada, R. (2019). *Selección de personal y el Desarrollo Organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego en el año 2016*, [Tesis de maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio. http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4067/TESIS_MAEST.GEST.CTRL.GUBERN_RUTH%20MARIA%20AHUMADA%20MENDOZA.pdf?sequence=2yisAllowed=y

Alanís, E. (2021). *Desarrollo Organizacional y Equipos de Alto Desempeño con el enfoque de Balanced Scorecard*, [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro]. Repositorio institucional. http://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/3629/1/CAMAN-265706-0522-522-Erika%20Maria%20Alanis%20Arias%20%20%20-A.pdf

Alarcón, M.A. y Álvarez, J. F. (2020). El Balance Social y las relaciones entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los principios cooperativos mediante un análisis de redes sociales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (99), 57-87. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.99.14322

Altvater, E. (2015). La obsesión del crecimiento. *Argumentos*, *28*(77), 209-232. https://argumentos.xoc.uam.mx/index.php/argumentos/article/view/139

Audirac, C., De León, V., Domínguez, A., López, M. y Puerta, L. (1994). Abc del Desarrollo Organizacional. Trillas.

Avendaño-Rito, M. del C., Arango-Ramírez, P. M., Cruz-Cruz, E., & Martínez-Vargas, A. (2025). Desarrollo y validación de una escala

para medir la responsabilidad social en empresas eólicas en el Istmo de Tehuantepec. *Estudios Sociales Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, *35*(65). https://doi.org/10.24836/es.v35i65.1535

Bárcena, A. (2020). *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Barrios, D., Restrepo-Escobar, F. y Cerón-Muñoz, M. (2020). Desempeño empresarial en la industria lechera. *Suma de Negocios*, *11*(25), 180-185. https://www.redalyc.org/jatsRepo/6099/609965020009/609965020009.pdf

Bricard, H. Y., Saavedra, M. L. y Vargas, T. (2022). Análisis cuantitativo y cualitativo del desempeño del sistema micro financiero mexicano: 2005-2015. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, *15*(57), 59-100. http://doi.org/10.26457/recein.v15i57.3048

Calvo, P. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. *Tópicos, Revista de Filosofía*, (47). 199-232. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323033019008

Camarán, M. L., Barón M., L., y Rueda, S., M. P. (2019). La Responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, *11*(24), 41-52. https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/2206

Cardona, M., Vera, L. y Tabares, J. (2008). Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas Cultura E y Fondo Emprender en Medellín. *Cuadernos de Investigación*, (69). http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1274

Centeno, J. P. (2023). Las políticas de innovación y la Agenda 2030 de desarrollo sostenible en Colombia. En Bula, J. I., Guerrero-Gutiérrez, M. F. y Castaño, G. A. (Eds.), *Transformando Colombia: Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Cequea, M. y Núñez, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, *16*(53), 116-137. https://www.redalyc.org/pdf/290/29018414007.pdf

Cerrón, B. (2019). *El clima organizacional y su relación con el desempe-*

ño laboral de los trabajadores de la empresa Financiera Trascender de la provincia de Padre Abad del departamento de Ucayali, 2018, [Tesis de licenciatura, Universidad Privada de Pucallpa]. Repositorio institucional. http://repositorio.upp.edu.pe/bitstream/UPP/139/1/tesis_cerron.pdf

Chan, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Grupo Editorial Norma.

Chiang, M., Méndez, G. y Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*, *19*(2), 21-36. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29918523003

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill.

Cienfuegos-Martínez, Y., Saldívar-Garduno, A., Díaz-Loving, R., y Avalos-Montoya, A. (2016). Individualismo y colectivismo: caracterización y diferencias entre dos localidades mexicanas. *Acta de Investigación Psicológica*, *6*(3), 2534–2543. https://doi.org/10.1016/j.aipprr.2016.08.003

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas. https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content

Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico (2020, 7 de julio). *En América Latina, solo 45% de las Pyme sobrevive los dos primeros años*. La República. https://www.larepublica.co/globoeconomia/en-los-paises-de-la-region-45-de-las-pyme-sobreviven-los-dos-primeros-anos-3027735

Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital*. Ediciones Abya-Yala

Cortes, O., y González, C. A. (2018). Sostenibilidad organizacional y su relación con el cumplimiento del componente de producción y consumo responsable como objetivo de desarrollo sostenible. *Erg@omnes*, *10*(1), 73–83. https://doi.org/10.22519/22157379.1212

Cruz-Cruz, E. (2020). Clasificación de competencias de emprendimiento desde la Teoría del Desarrollo Organizacional. En Hernández-Sánchez, B., Cardella, G. y Sánchez-García, J. (Eds.), *Retos y oportunidades para emprender en la sociedad del conocimiento* (p. 207-212). Editorial Dykinson.

Cruz-Cruz, E. (2024). Levels and performance indicators of business under an integral theoretical perspective oriented toward SDG. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, *4*(4), e02453. https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v4.n04.pe02453

Diez, E. (2006). Los grupos en las organizaciones empresariales: sistemas dinámicos, complejos y adaptativos. Una aproximación teórica desde el estudio de diversos modelos. *Visión Gerencial*, (2), 156-165. https://www.redalyc.org/pdf/4655/465546017003.pdf

Espíndola, C. A. (2023). *Barreras del empresariado Bocayense frente a la implementación de medidas de descarbonización*, [Tesis de maestría, Colegio de Estudios Superiores en Administración]. Repositorio institucional: https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/5181

Esteban, L. y Vázquez, L. (2023). Objetivos de Desarrollo Sostenible y Acción Social. Una experiencia de incorporación de ODS en la planificación estratégica de una entidad sin ánimo de lucro. *Itinerarios de Trabajo Social*, (3), 7–13. https://doi.org/10.1344/its.i3.40282

EY México (2015). *¿Cómo pueden contribuir las empresas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?* EY México.

Feuillet-Alzate, J., Correa-García, J.A. y Ceballos-García, D. (2022). Desempeño financiero y operativo del sector energético colombiano en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Revista CEA*, *8*(18). https://doi.org/10.22430/24223182.2022

Fernández, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales*, *2*(96). https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/56388

Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuari*a. http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional: aportaciones*

de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Prentice Hall.

Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, *40*(1), 67-87. http://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004

García, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia. Acta Colombiana de Psicología, *19*(1), 79-90. https://www.redalyc.org/pdf/798/79845405005.pdf

García, V. y Granda, G. (2020). La incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como factor de competitividad empresarial. *ICE, Revista de Economía*, (912), 75-86. https://doi.org/10.32796/ice.2020.912.6963

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. McGraw Hill.

Giraldo-Patiño, C. L., Londoño-Cardozo, J., Micolta-Rivas, D. C. y O'neill-Marmolejo, E. (2021). Marketing sostenible y responsabilidad social organizacional: un camino hacia el desarrollo sostenible. Aibi *Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, *9*(1), 71-81. https://doi.org/10.15649/2346030X.978

Gómez-Villegas, M. (2023). La información empresarial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En Bula, J. I., Guerrero-Gutiérrez, M. F. y Castaño, G. A. (Eds.), *Transformando Colombia: Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.

González, D. (2017). Introducción al emprendimiento. En: Rodríguez, J., Cortés, M., González, D., Martínez, P., Almanza, L., Ramírez, I., Ruiz, M. y Velázquez, M. (Eds.), *Atrévete a emprender. 8 pasos que todo emprendedor debe de realizar antes de abrir su negocio*. Laboratorio Emprendedor.

González, A. (2018). Desarrollo Organizacional de la "A" a la "Z". Administrativas Contables Jurídicas.

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (2022). *Las 5Ps de los ODS: Personas, Planeta, Prosperidad, Paz y Pactos*. Naciones Unidas. https://unsdg.un.org/es/latest/videos/5ps-sdgs-people-planet-prosperity-peace-and-partnership

Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. McGraw Hill.

Hernández, G. (2020). Diagnosis organizacional como modelo de desarrollo sostenible y competitivo. *Negotium*, (47). 13-22. http://doi.org/10.5281/zenodo.4766394

Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. Pearson Educación.

Hernández, S. (2019). U*n análisis de las competencias emocionales en los emprendedores de Celaya, Guanajuato*, [Tesis de maestría, Tecnológico Nacional de México en Celaya]. Repositorio institucional. https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/480/1/Hernandez%20Palato.pdf

Hitt, M., Ireland, D., R. y Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. Thompson.

Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F Y D Inversiones S.A.C. *Industrial Data*, *16*(2), 75-78. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81632390009

Hoyos, O., Castro, M., Toro, N., Trejo, D., Montoya-Restrepo, L. A., Montoya-Restrepo, I. A. y Duque, P. (2023). Gobierno corporativo y desarrollo sostenible: un análisis bibliométrico. *Revista CEA*, *9*(19). https://doi.org/10.22430/24223182.2190

Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson Educación.

Keller, P. I. (2012). Opciones Estratégicas de Desarrollo Organizacional hacia la Sostenibilidad. *Visión de futuro*, *16*(1). https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/592

Lambros, A. B. y Vera-Cruz, A. O. (2019). La innovación dentro del cooperativismo y los objetivos de desarrollo sostenible. El caso de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske. *Debates sobre innovación*, *3*(1), 1-15. https://repositorio.altecasociacion.org/handle/20.500.13048/1725#:~:text=Texto%20completo%20(795.9Kb)

López, Z. V. (2022). *Desarrollo sostenible y el clima organizacional en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque*, [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93744/Lopez_UZV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lozano, K. A., Verástegui, C. R., Paredes, H. R., y Revilla, M. A. (2022). Objetivos de desarrollo sostenible y educación ambiental. Estrategias de comunicación para su consolidación. *Revista Venezolana de Gerencia*, *27*(8), 1249-1262. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.33

Macías, F. I. y Delgado, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del Conocimiento*, *8*(2), 894-918. https://doi.org/10.23857/pc.v8i2.5224

Mayorca, D., Mayorca, E. y Mayorca, M. (2020). El desempeño: fuente esencial para el mantenimiento y supervivencia de las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, *16*(31), 1-12. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409666285002

Mendieta, C. (2008). Organizaciones sostenibles: reflexiones sobre organización y desarrollo sostenible. *Acción Psicológica*, *5*(1), 67–78. https://doi.org/10.5944/ap.5.1.466

Mendoza, J. P., Mosquera, O. y Rodríguez, V. (2024). *Retos de la responsabilidad social empresarial en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible*. Universidad Libre Colombia. https://hdl.handle.net/10901/28556

Mendoza-Blanco, W. (2010). *Desarrollo Organizacional. Convergencia Empresarial*, 37-40. https://www.researchgate.net/publication/307881678

Molina, R., López, A. y Contreras, R. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria*, *24*(1), 59-72. https://doi.org/10.15174/au.2014.701

Moreno, A., Cuevas, E. y Michi, S. (2015). Determinantes de la supervivencia empresarial en la industria alimentaria de México, 2003-2008. *Trayectorias*, *17*(41), 3-28. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60741185001

Morillo, M. (2004). Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico. *Actualidad Contable*

Faces, *7*(8), 70-84. https://biblat.unam.mx/hevila/ActualidadcontableFACES/2004/vol7/no8/6.pdf

Muñoz-La Rivera, F. C., Hermosilla, P., Delgadillo, J. y Echeverría, D. (2021). Propuesta de construcción de competencias de innovación en la formación de ingenieros en el contexto de la industria 4.0 y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). *Formación Universitaria*, *14*(2), 75-84. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000200075

Naciones Unidas (2023). *¿En qué consiste el desarrollo sostenible?* Naciones Unidas. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2023/08/what-is-sustainable-development/

Naciones Unidas (2024). O*bjetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*. Naciones Unidas. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/

Navarrete, F. E. y Labelle, F. (2023). Gestión energética y desarrollo organizacional sostenible en las Pequeñas Medianas Empresas de Jalisco. *Trascender, contabilidad y gestión*, *8*(22), 2-18. https://doi.org/10.36791/tcg.v8i22.194

Nereida, J., López, M., González, N. y Rodríguez, M. (2009). *Las organizaciones y la evaluación del desempeño individual: modelo de Tomas Gilbert. h*ttps://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no58/organizaciones.pdf

Organización de las Naciones Unidas (2024). *Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/

Palmira, L. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Revista Industrial Data*, *24*(1), 97-120. https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287

Pariente, J.L. (1998). Teoría de las organizaciones. Desarrollo Organizacional. https://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Pariente_DO.pdf

Pennel, D. (s. f.). *El impacto de la era del individualismo sobre el trabajo y el empleo*. Staffing America Latina. https://staffingamericalatina.com/

el-impacto-de-la-era-del-individualismo-sobre-el-trabajo-y-el-empleo/

Pérez, G., Ziritt, G. y Moreno, Z. (2023). Turismo: un sector que contribuye a los objetivos del desarrollo sostenible a partir del empoderamiento de sus actores. En Bula, J. I., Guerrero-Gutiérrez, M. F. y Castaño, G. A. (Eds.), *Transformando Colombia: Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Perdomo-Charry, G., Murillo-Vargas, G. y González-Campo, C. (2019). Cambio organizacional e institucional desde las perspectivas teóricas. *Entramado*, *15*(2). https://www.redalyc.org/journal/2654/265462713004/265462713004.pdf

Pérez, J. y Cortés, J. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, *17*(22), 251-271. https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313682008.pdf

Pes, A. (2019). *Guía para pymes ante los objetivos de desarrollo sostenible*. Consejo General de Economistas de España.

Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. Red Tercer Milenio.

Prieto, R. y Fabelo, R. (2009). Leadership and Share Capital: Use of Networks Like Tool for the Sustainable Development. *Telos*, *11*(1), 52-68. https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/1723

Príncipe, J. (2018). Competitividad y Excelencia Empresarial. *Exégesis*, *10*(1), 41-47. http://revistas.uigv.edu.pe/index.php/exegesis/article/download/627/551/

Remacha, M. (2017). *Empresa y objetivos de desarrollo sostenible. Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa*. IESE Business School.

Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y Desarrollo Organizacional*, [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio institucional. http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf

Reyes, M. V., Ortega, A. F. y Machado, E. L. (2017). Modelo para la gestión integrada del turismo comunitario en Ecuador, caso de estudio Pastaza. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (123), 250-275.

Rendón, J. A. (2007). El desarrollo humano sostenible: ¿un concepto para las transformaciones? *Equidad y Desarrollo*, (7). https://doi.

org/10.19052/ed.331

Roa, A. (2024). *Impacto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS en la transformación cultural de las organizaciones*. Universidad Internacional de Andalucía. http://hdl.handle.net/10334/8670

Saavedra-García, M. L., Camarena-Adame, M. E., y Vargas-Sáenz, M. E. (2020). Una aproximación a los conceptos de emprendedor y emprendimiento social. R*evista Universidad Y Empresa*, *22*(39). https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7976

Sáenz?Royo, C., y Fleta?Asín, J. (2023). Evaluating Blockchain as a Participatory Organisational System: Looking for Transaction Efficiency. *International Transactions in Operational Research*, *31*(6), 3842-3872. https://doi.org/10.1111/itor.13329

Sampedro, J. L. y Díaz, C. (2016). Innovación para el desarrollo inclusivo: Una propuesta para su análisis. *Economía Informa*, (396), 34-48. https://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.01.002

Sánchez-Rodríguez, Ángel, Rodríguez-Bailón, R., y Willis, G. B. (2020). Efectos de la actividad económica sobre el individualismo-colectivismo. *Escritos De Psicología - Psychological Writings*, *13*(1), 1–12. https://doi.org/10.24310/espsiescpsi.v13i1.10073

Sánchez-Díaz, M., y Vega-Valdés, J. C. F. (2003). Algunos aspectos teórico-conceptuales sobre el análisis documental y el análisis de información. *Ciencias de la Información*, 49-60. https://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/81

Santiago-Cruz, E. N., Cruz-Bautista, D. Y., García-Hernández, J. I., Cruz-Cruz, E., Méndez-Sánchez, L. I. y Martínez-Vargas, A. (2025). Savid: caracterización y mercadotecnia para jabón ecológico biodegradable de amole y sábila con enfoque sostenible. En Márquez, E. y García, B. (Cords.), *La universidad como semillero de emprendimientos e innovación*. Casos de éxito. Editorial Universidad La Salle Oaxaca.

Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: Un enfoque dinámico. Plaza Janés Editores.

Serralde, A. (2012). *El estado del arte del Desarrollo Organizacional en México*. Reddin Consultants. http://spanish.reddinconsultants.com/wp-content/uploads/2012/12/El-Estado-del-Arte-del-Desarrollo-Organizacional-en-M%C3%A9xico.pdf

Silva, J. (2018). *La gestión y el Desarrollo Organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano*. 3 Ciencias. http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2018.46

Tapia-Toral, M. C., y Alvarado-Espinoza, F. G. (2019). Principios básicos de la economía social y solidaria en el marco de la satisfacción de las necesidades humanas colectivas. *Dominio de las Ciencias*, *5*(3), 731–740. https://doi.org/10.23857/dc.v5i3.961

Texis, F., Ramírez, M. y Aguilar, J. (2016). Microempresas de base social y sus posibilidades de supervivencia. *Contaduría y Administración*, *61*(3), 551-567. http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.04.001

Tinto, J. A., (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. *Provincia*, (29), 135-173. http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/38452

Tomen, C. (2019). *Desarrollo Organizacional en la empresa Vehysa*, [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio institucional. http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2681/1/76879.pdf

Universidad Nacional (2024). *Promedio de vida de microempresas en Latinoamérica es de 12 años*. https://www.elespectador.com/economia/promedio-de-vida-de-microempresas-en-latinoamerica-es-de-12-anos-article-514511/

Valdés, J. y Sánchez, G. (2012). Las MiPyMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum, Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005

Vázquez, E. (2007). La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. *Universia Business Review*, (15), 42-53. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2353713

Vázquez, J. C., Arredondo, F. y Amézquita, J. A. (2018). *Los negocios inclusivos como modelo de responsabilidad social empresarial y su impacto en los objetivos de desarrollo sostenible*, [Ponencia]. XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2018/11.03.pdf

Velandia, G. J., Escobar, A. E. y Garzón, M. A. (2024). Metanoia: Aprendizaje Organizacional Significativo para Adoptar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Fronteira: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, *13*(1), 40–59. http://dx.doi.org/10.21664/2238-8869.2024v13i1.p40-59

Velázquez, G. (2005). Liderazgo Empático "Un modelo de liderazgo para las Organizaciones Mexicanas". *Revista del Centro de Investigación*, *6*(23), 81-100. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202307

Vigario, P. (2021). *Análisis del impacto del teletrabajo en el bienestar del trabajador, el clima organizacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Comillas, Universidad Pontificia.