

Hacia la sostenibilidad empresarial. El cambio obligado en la cultura organizacional



MORENO-NICHOLS, JAIME (*)
ALVARADO-BORREGO, AÍDA (**)

Recibido: 03-03-2020

Revisado: 06-04-2020

Aceptado: 13-04-2020

RESUMEN

La actitud hacia la sostenibilidad es un factor de gran importancia hoy en día para las empresas, pues determina en gran medida su competitividad y aceptación en el mercado. La integración de la sostenibilidad en la estrategia comercial puede reflejarse en la mejora de la eficiencia, de la reputación, en la reducción de costos y riesgos y en el aumento de la compatibilidad con los requisitos de los clientes y las regulaciones, pero ello involucra un cambio obligado en la cultura organizacional, es por eso que el objetivo de esta investigación es mostrar y resaltar con base en la revisión y análisis de la literatura teórica y empírica, la importancia que tiene el cambio cultural en la organización, con relación al logro de la sostenibilidad como objetivo estratégico y como un factor cada vez más importante en la competitividad de las empresas.

Palabras clave: Desarrollo sostenible; cultura organizacional; cambio organizacional.

ABSTRACT

Towards business sustainability. The forced change in organizational culture

The attitude towards sustainability is a factor of great importance today for companies, since it largely determines their competitiveness and market acceptance. The integration of sustainability into the commercial strategy can be reflected in the improvement of efficiency, reputation, reduction of costs and risks and in increasing compatibility with customer requirements and regulations, but this involves a forced change in the organizational culture, that is why the objective of this research is to show and highlight based on the review and analysis of theoretical and empirical literature, the importance of cultural change in the organization, in relation to the achievement of sustainability as a strategic objective and as an increasingly important factor in the competitiveness of companies.

Keywords: Sustainable development; organizational culture; organizational change.

(*) Doctorando en Ciencias Administrativas en la Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Culiacán, Sinaloa. Blvd. Lola Beltrán y Blvd. Rolando Arjona S/N, Colonia 4 de marzo, C.P. 80054, Culiacán, Sinaloa. Maestro en Administración con Especialidad en Negocios Internacionales. Expositor en diferentes universidades abordando temáticas relacionadas con el comercio exterior y los negocios internacionales. Correo electrónico: jaimemnichols@hotmail.com. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7161-3897>

(**) Profesora investigadora de la Universidad Autónoma Indígena de México, Fuente de Cristal 2334, entre Coral y Cuarzo, Fracc. Fuentes del Bosque, C.P. 81229, Los Mochis, Sinaloa. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel I. Líneas de investigación: gestión y transformación de organizaciones regionales y en el desarrollo sustentable regional. Correo electrónico: aidaborrego@hotmail.com. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1228-5333>.



1. INTRODUCCIÓN

El concepto de desarrollo, el cual fue motivo o justificación de las políticas nacionales en múltiples países tras el fin de la Segunda Guerra Mundial (Valcárcel, 2006), ha ido evolucionando desde un enfoque tendencioso, sólo basado en el crecimiento económico, donde la prosperidad o el bienestar se medían a partir del avance en la industria, la ciencia, la tecnología y en el mejoramiento del nivel de vida de las personas, hacia un enfoque más completo, que abarca así mismo la dimensión social y ambiental, utilizándose de esta forma ahora el término desarrollo sostenible (DS), donde el centro del desarrollo es el ser humano, y el objetivo es mejorar su calidad de vida, pero de una forma sostenible en el tiempo sin comprometer recursos y esfuerzos que puedan garantizar el bienestar de las siguientes generaciones (Obregón, 2018).

La exigencia cada vez mayor de una sociedad interesada y activa que evoluciona y adopta con más fuerza principios y valores postmodernistas, como la conservación de la naturaleza, así como la justicia y equidad socioeconómica; sumada a otros factores, como algunas exigencias legislativas, nuevas oportunidades de negocio, presiones del mercado, entre otros, ha obligado a los líderes de las organizaciones a incorporar como parte de su agenda el cambio de estrategias y de formas para alcanzar la sostenibilidad, mediante prácticas empresariales que consideren un equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y ambientales, así como una gestión ética y responsable de esos negocios (Chávez e Ibarra, 2016; Matteo, 2018).

El desarrollo de una estrategia de sostenibilidad es esencial para las organizaciones que buscan alinearse con las preocupaciones internacionales relacionadas con la transformación hacia modelos de producción y consumo sostenibles, la protección del medio ambiente, así como la equidad y la justicia social (Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes y Rosano-Ortega, 2017).

El hecho de que muchas empresas aún no consideren la sostenibilidad como una prioridad (Blázquez y Peretti, 2012; Carro, Reyes, Garnica y Rosano, 2015; Kaebernick,



Kara y Sun, 2003; López, 2012), les brinda a quienes sí lo hacen la oportunidad de desarrollar una ventaja competitiva al incorporarla en sus estrategias de negocios. La integración de la sostenibilidad en la estrategia comercial puede reflejarse en la mejora de la eficiencia, de la reputación, en la reducción de costos y riesgos y en el aumento de la compatibilidad con los requisitos de los clientes y las regulaciones (Barcellos, 2011; Blázquez y Peretti, 2012, Malik, 2015; Skordoulis, Galatsidas y Arabatzis, 2017), pero esto implicará hacer cambios significativos en la estructura, en la misión y visión, y en el propósito de cualquier negocio que la adopte; es decir, implicará hacer cambios en la cultura organizacional (KPMG, 2018; Skordoulis et ál., 2017).

La sostenibilidad requiere la plena integración de los aspectos económicos, sociales y ambientales en la visión, cultura y operaciones de una organización, siendo esencial un profundo proceso de cambio organizacional (Bertels, Papania y Papania, 2010; Paraschiv, Nemoianu, Langă y Szabó, 2012).

2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este artículo se utilizó el enfoque cualitativo de la investigación, ya que no se busca cuantificar, sino comprender, profundizar en el entendimiento y las interioridades del fenómeno estudiado (Stake, 1995).

A partir de una extensa investigación documental, se llevó a cabo una primera revisión de la literatura en la base de datos de la web Google Académico, con la finalidad de obtener información de los fundamentos teóricos sobre los que descansan los conceptos de desarrollo sostenible, cultura organizacional, cambio organizacional y resistencia al cambio; así como sus vínculos, convergencias e interrelaciones. El material se identificó mediante una búsqueda booleana de palabras clave en todo el artículo, mostrando artículos fechados sólo entre el año 1940 y 2020, considerando los estudios publicados en cualquier idioma.



Posteriormente se realizó una segunda revisión de la literatura más específica en la misma base de datos, con el objetivo de identificar y analizar aquellas publicaciones que, con base en la evidencia científica, hicieran referencia a la importancia que tiene el cambio cultural en la organización, con relación al logro de la sostenibilidad como objetivo estratégico y como un factor cada vez más importante en la competitividad de las empresas, utilizando los mismos criterios de las búsquedas anteriores.

Después de este trabajo sistemático de indagación y recolección, le siguió el de selección, organización, análisis e interpretación de la información en torno a al tema abordado en este estudio, obteniéndose un corpus circunscrito, el cual se constituyó en nuestra muestra documental, la cual privilegió especialmente aquellas publicaciones académicas revisadas por pares.

Los tipos de muestras que suelen utilizarse en las investigaciones cualitativas son las no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad. También se les conoce como propositivas (guiadas por uno o varios propósitos), pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación.

En cuanto al tamaño de la muestra en las investigaciones de carácter cualitativo, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018: 424), afirman que el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia, sino profundizar en el entendimiento de un fenómeno.

3. LA NECESIDAD DE UN DESARROLLO SOSTENIBLE

La transición hacia un DS es el principal reto de futuro para la humanidad en las primeras décadas del siglo XXI. Una sociedad global se enfrenta hoy a la pérdida irremediable



de recursos naturales, al deterioro ambiental del planeta y a las graves consecuencias de los cambios en el clima, como consecuencia de un modelo de desarrollo económicamente inequitativo, ecológicamente depredador, socialmente perverso, políticamente injusto, culturalmente alienado y éticamente repulsivo que ha mostrado síntomas de agotamiento (Guimarães, 1998; Rojas, 2003), por lo que contar con un nuevo modelo de desarrollo con un enfoque sostenible de la actividad económica, social y medioambiental global, tanto a nivel organizacional como institucional, se ha vuelto un asunto imprescindible (Oficina Internacional del Trabajo [OIT], 2013).

Un DS que haga compatible el crecimiento económico con el bienestar, la cohesión social y la protección del medio ambiente, para no comprometer la supervivencia de los sistemas ecológicos del planeta y permitir el acceso global a una mejor calidad de vida (Naciones Unidas, [NU], 2019).

El DS no es un estado de armonía permanente, sino un |proceso de cambio a través del cual la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del proceso tecnológico y la modificación de las instituciones, concuerdan con las necesidades tanto presentes como futuras (NU, 1987).

El DS no incluye la idea del cambio rápido del mundo bajo la influencia de la conciencia revolucionaria del hombre, sino que propone establecer mecanismos políticos, legales y económicos que sirvan de base para construir nuevos estándares en relación entre la naturaleza, la sociedad y la economía (Plachciak, 2010).

Estamos frente a un cambio de época: la opción de continuar con los mismos patrones de producción, energía y consumo ya no es viable, lo que hace necesario transformar el paradigma de desarrollo dominante en uno que nos lleve por la vía del desarrollo sostenible, inclusivo y con visión de largo plazo. (NU, 2018, p. 7).

La sostenibilidad es hoy una necesidad, un principio que debe integrarse en las políticas, estrategias y actuaciones



de los gobiernos, de las sociedades y de las empresas. Los verdaderos actores del cambio hacia un mundo mejor somos «todos», conscientes de la importancia de preservar nuestro entorno, actuando hoy pensando en el mañana (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina [AHT], 2011; NU, 1987; NU, 2014; NU, 2019).

3.1 BREVE HISTORIA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

En 1983, Naciones Unidas estableció la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, con la finalidad de dar soluciones a la creciente inquietud generada por el deterioro acelerado del entorno humano y los recursos naturales, así como por las consecuencias de dicho deterioro para el desarrollo económico y social (NU, 1987).

Esta Comisión quedó a cargo de la señora Gro Harlem Brundtland, quien para ese momento fungía como Primera Ministra de Noruega. El grupo de trabajo, conocido como Comisión Brundtland, inició diversos estudios, debates y audiencias públicas en los cinco continentes durante casi tres años. Las tareas culminaron en abril de 1987, con la publicación del documento llamado Nuestro Futuro Común o mejor conocido como Informe Brundtland.

El documento advierte que la humanidad debe cambiar los modos de vivir y de interacción comercial si no desea el advenimiento de una era con niveles de sufrimiento humano y degradación ecológica inaceptables. Asimismo, indica que está en manos de la sociedad hacer que el desarrollo sea sostenible, es decir, asegurar que «satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias.» (NU, 1987: 23).

Según el informe de la Comisión, el DS es un viaje hacia el cambio profundo «en el que la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y las instituciones» tienen que ser transformados



en un proceso que conllevará necesariamente la adopción de «decisiones dolorosas» (NU, 1987: 24).

El Informe no es la predicción de una decadencia del medio ambiente. Es la posibilidad de una nueva era de crecimiento económico, que tenga como fundamento políticas que sostengan y amplíen la base de recursos del medio ambiente. El Informe expresa la esperanza de la Comisión en el futuro. Esperanza que está condicionada a una decisiva acción política que debe comenzar ya, de modo que asegure un progreso y una supervivencia sostenibles. Así también, el Informe no pronostica un futuro, presenta una advertencia mediante la cual enfatiza que ha llegado la hora de tomar las decisiones necesarias para asegurar los recursos que permitan sustentar a la presente y futuras generaciones (Díaz y Escárcega, 2009).

A partir de la presentación del Informe Brundtland, las Naciones Unidas iniciaron un proceso en el que se buscó instrumentar globalmente la propuesta mediante compromisos jurídicamente vinculantes de los países, definición de plazos y recursos financieros para las estrategias definidas (Carpinetti y Esponda, 2013).

3.2. LOS OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

Después de la realización de diversas cumbres de Naciones Unidas sobre el medio ambiente, en septiembre de 2015, más de 150 jefes de Estado y de Gobierno se reunieron en la histórica Cumbre del Desarrollo Sostenible en la que aprobaron la Agenda 2030. Esta Agenda contiene 17 objetivos de aplicación universal que, desde el 1 de enero de 2016, rigen los esfuerzos de los países para lograr un mundo sostenible en el año 2030 (NU, 2015).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son herederos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y buscan ampliar los éxitos alcanzados con ellos, así como lograr aquellas metas que no fueron conseguidas (NU, 2015).

Estos nuevos objetivos presentan la singularidad de instar a todos los países, ya sean ricos, pobres o de ingresos medianos, a adoptar medidas para promover la prosperidad al tiempo que protegen el planeta (figura 1). Reconocen que las iniciativas para acabar con la pobreza deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales, entre las que cabe señalar la educación, la salud, la protección social y las oportunidades de empleo, a la vez que luchan contra el cambio climático y promueven la protección del medio ambiente (NU, 2015).

FIGURA 1: LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



FUENTE: NACIONES UNIDAS (2015). TRANSFORMAR NUESTRO MUNDO: LA AGENDA 2030 PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE.

4. LA SOSTENIBILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Latouche (2007), menciona que, pese a las variadas conferencias mundiales realizadas en torno a lo ambiental, sólo hasta la década de 1990 se tornó de suma relevancia la gestión ambiental empresarial, y como parte de las acciones para alcanzar el DS se habló de sistemas de gestión ambiental.



De allí aparecen las normas ISO 14000, en las cuales se aborda el tema de la gestión ambiental en las organizaciones.

No obstante, el DS promovido en las distintas cumbres, no ha buscado limitar el crecimiento económico y la explotación de la naturaleza, por el contrario, el objetivo ha sido garantizar la sostenibilidad del desarrollo en términos económicos, llevando la explotación de los recursos naturales a niveles «prudentes», ya que bajo el DS el ambiente es visto como un apéndice, un recurso a ser gestionado para alcanzar no el sostenimiento ambiental, sino el sostenimiento del crecimiento económico. De manera que, acompañar el concepto desarrollo del adjetivo «sostenible», agregándole así preocupaciones ecológicas, no atenta contra los intereses de los agentes económicos, en tanto que provee las condiciones necesarias para que se siga produciendo el desarrollo económico de las regiones (Latouche, 2007).

El concepto de «empresa sostenible» está relacionado con el enfoque general del desarrollo, enfoque que postula una perspectiva holística, equilibrada e integrada del desarrollo, y que difiere del enfoque de desarrollo empresarial per se, que concibe a las empresas como relaciones insumo-producto de carácter lineal dedicadas exclusivamente a maximizar el valor económico en el corto plazo (OIT, 2013).

De tal manera que una empresa sostenible, es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general (Rodríguez, 2012). Es aquella que incluye en su estrategia de negocios la integración de los tres pilares del desarrollo: el crecimiento económico, el progreso social y los aspectos medioambientales (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2007).

Es importante mencionar que el desarrollo sostenible requiere de la integración de elementos esenciales del desarrollo: el crecimiento económico, el progreso social, el sistema institucional y los aspectos medioambientales. Es decir, existen condiciones básicas vinculadas al contexto



económico, social, político e institucional para alcanzar la sostenibilidad, condiciones diferentes en todo el mundo que favorecen en algunos casos y limitan en otros al sector empresarial. El análisis de estas condiciones muestra, por ejemplo, que América Latina y el Caribe todavía mantiene enormes brechas con respecto de países más avanzados, brechas que deben ser objeto de políticas e intervenciones específicas creadoras de un entorno propicio para la sostenibilidad empresarial (OIT, 2013).

5. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los primeros estudios sobre cultura organizacional (CO) surgen en los años setenta, con los aportes de Pettigrew (1979) y Dandridge, Mitroff y Joyce (1980). A partir de allí, surgen otros autores representativos como Daniel Denison (1990, 1996, 2001); Geert Hofstede (1991); Idalberto Chiavenato (2002, 2007, 2009); Edgar Schein, a quien le debemos la mayor difusión (1986-2010); Martha Alles (2007); Michael Ritter (2008); Richard L. Daft (2011); Cameron y Quinn (2011); Stephen Robbins y Timothy Judge (2013), entre otros.

La CO se define como el conjunto de supuestos y valores aceptados por sus integrantes, que determinarán en gran medida su comportamiento ante eventos y situaciones de cualquier tipo, ya sean de carácter interno o externo (Desson y Clouthier, 2010; Etkin, 2000; Hofstede, 1991; Mintzberg, 1984; Schein, 2009).

Se refiere a la ideología, creencias, artefactos y actividades que suceden en las organizaciones y que determinan el comportamiento de los empleados, identificándolos y, además, representa la parte no escrita, pero percibida de la organización (Daft, 2011).

La CO da forma e influye en la manera en la cual los individuos se comportan y actúan. También se refleja en las metas, objetivos, estilo de liderazgo, sistema de incentivos y sanciones, procesos de trabajo y tecnología que la organización adopta y usa (Oliver, 2011).



De acuerdo con Zimmermann (2000), la CO está configurada por el personal. Es una cultura implícita que tiene el personal en su afiliación a la organización, que se refleja, por ejemplo, en su actitud en favor o en contra del trabajo en equipo, en su cumplimiento de las responsabilidades, en su grado de aceptación de las normas y reglas.

Así, de acuerdo con Zimmerman (2000: 101), podemos observar que el personal vive y reproduce la cultura con base en la identificación con:

- Las personas: el jefe, la jefa, el compañero, la colaboradora, relaciones privadas.
- La estrategia: la misión y los objetivos, la imagen, la visión.
- El producto o servicio: somos los que producen carros, zapatos, relojes; los que ofrecen la mejor comida, los que hacen valer la justicia, etcétera.
- La estructura: la posición y el poder, los principios y reglas.

La CO «es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos» (Cota y Calvillo, 2008: 62).

El concepto de CO influye en la productividad, por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013).

5.1 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Kreitner y Kinicki (1999: 590-591), plantean que la cultura organizacional tiene cuatro funciones: 1) proporciona a sus miembros una identidad organizativa; 2) facilita el compromiso colectivo; 3) fomenta la estabilidad del sistema social; y, 4) configura la conducta al ayudar a los miembros a entender su ambiente.



Según Nelson y Quick (2013), la cultura cumple cuatro funciones básicas: a) brindar una sensación de identidad a los miembros y aumentar su compromiso con la organización. Esto significa que los empleados encuentran satisfactorio su trabajo cuando interiorizan los valores de la compañía y se identifican con sus compañeros; b) proporcionar a los empleados un medio para interpretar el significado de sucesos organizacionales. Se pueden utilizar símbolos organizacionales como los logos corporativos para que los empleados puedan comprender la naturaleza cambiante de su identidad organizacional; c) reforzar los valores de la organización; y, d) servir como mecanismo de control para modelar el comportamiento.

Por su parte, Robbins y Judge (2013: 516), señalan que la cultura tiene las siguientes funciones en la organización:

- 1.- Define límites y diferencias entre las diferentes organizaciones.
- 2.- Da un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- 3.- Crea compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.
- 4.- Mejora la estabilidad del sistema social.
- 5.- Es aglutinante social: ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.
- 6.- Proporciona un sistema de control social en las organizaciones.

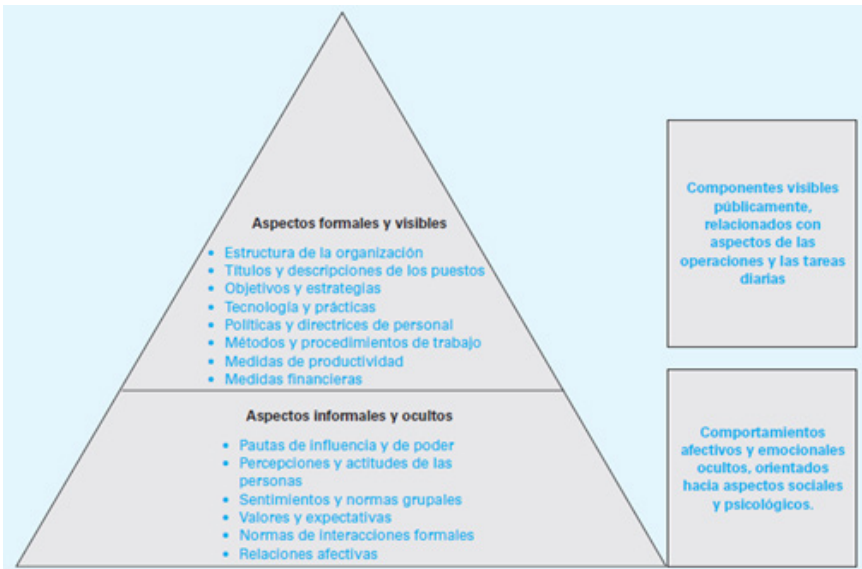
5.2 ESTRATOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La CO no es algo palpable. Sólo puede observarse debido a sus efectos y consecuencias. Chiavenato (2005), señala que la CO es parecida a un iceberg, de tal manera que, en la parte superior están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo

de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida, Chiavenato menciona que están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

La CO, al igual que un iceberg presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo (figura 2). Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles. Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura.

FIGURA 2: EL ICEBERG DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.



FUENTE: CHIAVENATO (2005). ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS. MCGRAW-HILL.

El primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos,



por instalaciones, muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor. En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento (Chiavenato, 2005).

6. LA SOSTENIBILIDAD Y SU INSERCIÓN EN LA CULTURA

La idea de un tipo de cultura donde prevalezcan valores de justicia y equidad social y económica, así como el respeto por medio ambiente, no es un evento que haya aparecido por coincidencia; tiene que ver con la evolución de los antiguos paradigmas de una cultura moderna, hacia otros, donde se deconstruyen antiguos modelos económicos y filosóficos que dieron como resultado una visión a la que se le ha asignado el término de «postmodernismo». Contrariamente al modernismo, esta visión posmoderna de la cultura concibe al mundo como un todo interconectado que difícilmente se puede controlar por la voluntad única del ser humano (Sterling, 2003).

La sostenibilidad como idea posmoderna se afianza en un creciente reconocimiento de que el bienestar sociocultural, el bienestar económico y ambiental, no se puede lograr independientemente uno de otro (Porritt, 2007).

La cultura entonces se ve influenciada por ideas que promueven una deconstrucción de la realidad y los conceptos hasta ahora aceptados como ciertos e inamovibles, para dar lugar a una nueva interpretación que vaya más acorde con las aspiraciones del ser humano. Esto se manifiesta en contradicción con la idea de homogenización cultural proveniente del modernismo, donde se magnifica el interés por sociedades donde su predictibilidad de comportamiento sea la norma y responda a las ambiciones del poder político y económico (Camacho y Cereceres, 2016).

La sostenibilidad es un concepto que cada día es más popular entre las organizaciones, debido en parte a la exigencia



cada vez mayor de una sociedad cuya cultura evoluciona y adopta con más fuerza principios y valores postmodernistas que se traducen en la búsqueda de equidad, justicia social y económica, así como un respeto por la naturaleza (Camacho y Cereceres, 2016; Kiesnere y Baumgartner, 2019; Porter y Derry, 2012).

El cambio de cultura hacia la postmodernidad es fundamental para el caso de la sostenibilidad, pues no sólo se trata de implementar técnicas y estrategias, sino tiene que ver con un estilo y forma de hacer todo en la organización. La sostenibilidad tiene que estar embebida en la cultura de todos los miembros de la organización. Es una nueva forma de vida, con una visión diferente y prioridades que van más allá de lo puramente económico (Camacho y Cereceres, 2016; Madero-Gómez y Zárate, 2016).

7. LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO HACIA LA SOSTENIBILIDAD

Las organizaciones de hoy en día son el resultado de una constante revisión de su realidad cotidiana, donde la idea de la sostenibilidad como medio para lograr el balance necesario para su supervivencia ha permeado todos sus niveles (Plachciak, 2010).

Una de las implicaciones que tiene para las organizaciones de cualquier tipo el adoptar la sostenibilidad, ineludiblemente es el hecho de que éstas deben de implantar una nueva cultura organizacional, donde se privilegien cierto tipo de valores y comportamientos que tienen que ver con el respeto y cuidado del medio ambiente, incluyendo el respeto de los derechos humanos y la igualdad de género (Boje y Dennehy, 1993; Porter y Kramer, 2006; Tibbs, 2011).

Bob Doppelt (2003), llegó a la conclusión de que son pocos los dirigentes que captan en toda su amplitud el cambio de paradigma hacia la sostenibilidad, y de que la mayoría de los dirigentes empresariales tienen dificultades para impulsar



un cambio cultural generalizado. Estos defectos limitan la capacidad de la mayoría de las organizaciones para llevar a la práctica iniciativas eficaces en el terreno de la sostenibilidad, lo cual nos indica que los obstáculos para llevar a cabo con éxito estrategias empresariales sostenibles no sólo tienen que ver con los aspectos técnicos de la huella de carbono o la gestión de residuos, sino también con el desarrollo organizativo, los aspectos culturales, la integración y el cambio de paradigma (Arenas, Fosse y Huc, 2010). Los estudios demuestran que son pocas las empresas que entienden realmente lo que es la sostenibilidad, así como la importancia de la cultura y las personas en el proceso de cambio (Baumgartner, 2009; Deloitte, 2017; Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras [RACEF], 2007).

De acuerdo con Arenas et ál. (2010: 15-16), las principales barreras que explican que muchas empresas no se hayan embarcado todavía en un viaje hacia la sostenibilidad es una compleja combinación de los siguientes obstáculos mentales:

- Incapacidad para entender los atributos positivos de la sostenibilidad: No ver en ella beneficios tangibles.
- Incapacidad para superar las barreras internas: Los dos principales conflictos son la competencia que se establece entre distintas prioridades estratégicas internas y la percepción de que aplicar la estrategia de sostenibilidad a todas las funciones de la empresa es una tarea compleja.
- Visión a corto plazo: No proyectar los objetivos de la empresa en el futuro.
- Enfoque en costo: Considerar que la sostenibilidad ambiental es un costo, aportando ineficacia y poco valor añadido.
- Falta de imaginación y comprensión: No imaginarse cómo puede ser la empresa sostenible y no saber cómo integrar la sostenibilidad en una empresa.



- Miedo al desconocido: Temer que la incorporación de la sostenibilidad ambiental conlleve demasiado trabajo y que sea un fracaso.

Las organizaciones que solo alteran los procesos y estrategias sin lograr un cambio de su cultura rápidamente regresan a su estatus quo original, por lo que, la permanencia de la sostenibilidad en las organizaciones dependerá de que se logre un cambio cultural profundo, que modifique el comportamiento de todos los miembros de esta, basándose en valores preestablecidos y de supuestos subyacentes (Bertels et al., 2010).

Si una empresa tiene una cultura enfocada hacia la sostenibilidad, sus acciones la llevarán a la búsqueda y obtención de un mejor desarrollo social (Palacios, 2013), una mejor rentabilidad y una generación de imagen sostenible ante la sociedad (Blázquez y Peretti, 2012). Asimismo, las empresas reforzarán, e incluso establecerán, una cultura basada en las capacidades de cambio, en la confianza y en la innovación (Eccles, Perkins y Serafeim, 2012), lo que redundará en el aumento de la competitividad y el mejor desempeño de éstas (Eccles, Ioannou y Serafeim, 2012; Esty y Winston, 2006; Haanes, Michael, Jurgens y Subramanian, 2013; Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund, 2016; Willard, 2002).

8. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Existen muchas razones por las que se hace necesario el cambio en las organizaciones. Las fuerzas impulsoras del cambio pueden provenir tanto del interior de la organización como del exterior. Las fuerzas externas del cambio tienen un gran efecto sobre el cambio organizacional, puesto que la dirección ejerce poco control sobre ellas y, además, suelen ser muy numerosas. Si una organización quiere sobrevivir, debe aprender a interactuar con su ambiente externo, puesto que sus recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos se obtienen del exterior, así como los clientes con los que cuenta (Quirant y Ortega, 2006; Sandoval, 2014).



Actualmente como fuerzas externas del cambio pueden señalarse entre otras cosas: la escasez de los recursos, el cambio climático, la existencia de nuevas necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, mercados cada vez más competidos, el surgimiento de innovaciones tecnológicas, así como de los de los sistemas de comunicación e información, las presiones por la sostenibilidad, el nacimiento de nuevas y mayores regulaciones, y demás sucesos que están obligando a las empresas a replantear su modelo de negocio (Sandoval, 2014). El cambio organizacional se presenta en este caso porque los patrones y fórmulas convencionales de operar se vuelven obsoletos y en ese punto es necesario transitar hacia un nuevo modelo que responda en forma adecuada a las circunstancias y permita la supervivencia de la organización (Chávez e Ibarra, 2016).

Es difícil que las organizaciones tengan capacidad de influir o controlar las fuerzas externas. Lo que sí pueden y deben hacer es aprender a percibir las, entenderlas y desplegar acciones frente a ellas, ya sea para aprovecharlas o para enfrentarlas. No entender con claridad las señales externas que pueden afectar a las organizaciones conduce al estancamiento, a la decadencia e incluso al fracaso (Capera y Huertas, 2018; Dupleix y Rébora, 2017).

Si bien el cambio organizacional es provocado en la mayoría de las ocasiones por variables externas, no debemos olvidar que también puede ser impulsado por fuerzas internas ligadas al desarrollo mismo de la organización, tales como: las nuevas visiones de futuro de la dirección, nuevas estrategias competitivas, la adquisición de nuevas tecnologías u otras circunstancias, como las fusiones o alianzas (Quirant y Ortega, 2006; Sandoval, 2014).

Independientemente del tipo de causas que motiven el cambio, todo cambio organizacional significa implícitamente un cambio en la cultura organizacional. En el curso del cambio, cambia también la cultura organizacional a través de la implementación de nuevas estrategias, de una nueva repartición de las tareas y responsabilidades y de nuevos métodos de trabajo (Zimmermann, 2000).



9. LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Los cambios son ahora una gran certeza en el mundo de los negocios y su velocidad está aumentando; esta es la nueva realidad del entorno empresarial (Yue, 2009). A pesar de ello, casi dos tercios de los principales programas de cambio no tienen éxito y, según los ejecutivos de Fortune 500, la razón principal de esto no es la falta de habilidades o recursos, sino la resistencia al cambio (Anonymous, 2002).

Un cambio dentro de una empresa que nace para satisfacer una necesidad ya sea una moderna tecnología, una nueva metodología de trabajo, una innovadora estrategia de negocios, etcétera, en la mayoría de los casos no agrada a los empleados, porque existe la percepción de que su lugar en la organización está amenazado, creando una resistencia al cambio.

La resistencia al cambio «se refiere a los comportamientos de los empleados para desacreditar, retrasar o impedir la ejecución de un cambio laboral» (Newstrom, 2007: 360), por lo que se puede argumentar que la resistencia al cambio proviene de una crisis; es una brecha entre la situación actual de la organización y la situación deseada (Proulx, 2014).

Acostumbrados a sus hábitos, generalmente los empleados sólo se dan cuenta de lo que refuerza sus conceptos preconcebidos y eliminan lo que es discordante (Gonçalves y Gonçalves, 2012).

En la literatura científica, el comportamiento individual de los miembros de una organización y cómo estos se resisten al cambio ha sido un área muy estudiada que cuenta con una abundante validación empírica (Gonçalves y Gonçalves, 2012; Johansson, Åström, Kauffeldt, Helldin y Carlström, 2014; Krügel y Traub, 2018; Lines, Sullivan, Smithwick y Mischung, 2015; Tavakoli, 2010). Los investigadores han enfatizado que las reacciones iniciales de resistencia al cambio por parte de los trabajadores son normales y predecibles, debido a la modificación de los comportamientos y rutinas que hasta



el momento les proporcionaban comodidad y seguridad (de Jager, 2001; López, Restrepo y López, 2013; Marshak, 2007; Quirant y Ortega, 2006; Salgado, Leria, Arcos, Pineda y González, 2018).

Algunas investigaciones definen la resistencia como una actitud tridimensional hacia el cambio que incluye la dimensión cognitiva, afectiva y conductual (Ercal y Kebapci, 2009; Erwin y Garman, 2010; Fadzil, Hassan, Mohamad, Zainudin y Ali, 2019; Lines, Sullivan, Smithwick y Mischung, 2015; Oreg, 2006; Piderit, 2000). La dimensión cognitiva se refiere a cómo piensan los empleados sobre el cambio, incluida su capacidad percibida para ser efectivos en nuevos roles de trabajo. La dimensión afectiva se define como las reacciones emocionales y psicológicas que los empleados experimentan sobre cómo se sienten ante el cambio. La dimensión conductual examina la resistencia en términos de respuestas de acción de los empleados, y mientras que las dos primeras dimensiones a menudo se aceptan como las fuentes o razones que causan resistencia, la dimensión conductual es la manifestación real de la resistencia en forma de conducta, hechos y eventos observables (Fiedler, 2010; Giangreco y Peccei, 2005; Lines, Sullivan y Smithwick, 2014).

La teoría de gestión clásica consideraba a la resistencia como un adversario; el enemigo del cambio que debe de ser derrotado para que el cambio tenga éxito» (Waddell y Sohal, 1998: 543). Esta actitud de ver a la resistencia como un problema indeseable y perjudicial para la salud de la organización que necesita ser eliminado, se explica por la existencia de estudios académicos cuyo objetivo principal fue sugerir o recomendar soluciones para prevenir, mitigar o eliminar la resistencia (Coch y French, 1948; McNurry, 1973; Schlesinger y Kotter, 1979).

Sin embargo, existe evidencia que sugiere que la resistencia puede ser útil y no debe sencillamente descartarse, y que la existencia de un conjunto de simples supuestos que malinterpretan la naturaleza esencial de la resistencia se debe a la mala gestión de ésta (Davis y Newstrom, 2003; Ford,



Ford y D'Amelio, 2008; Mabin, Forgeson y Green, 2001; Maurer, 1996; Waddell y Sohal, 1998).

Debido a que «la resistencia es un fenómeno natural ligado a todo proceso de cambio» (Zimmermann: 113), considerarla y descifrarla podría revelar importante información que permitiría potenciar y orientar el proceso de cambio organizacional hacia el éxito.

10. ¿CÓMO LOGRAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE?

La integración de la sostenibilidad en los modelos de negocios requiere de un trato sistemático. El conjunto de decisiones que la organización debe tomar implica un comportamiento estructurado y holístico que le permitan integrar y concertar a todos los actores, ya sean externos o internos, quienes juegan un papel importante para su logro. Existen diferentes propuestas a considerar para tal efecto, siendo algunas de las más relevantes las formuladas por Kiesner y Baumgartner (2019), Morsing, Oswald y Stormer (2018), Caputo, Veltri y Venturelli (2017), Mosher y Smith (2015), Shields y Shelleman (2015), Harrington, Voehl y Voehl (2015), Müller y Pflieger (2014), Eccles, Perkins y Serafeim (2012). En su conjunto, son propuestas que, con base en evidencias teóricas y empíricas, permitirían a la organización lograr un cambio verdadero y permanente con relación al logro de la sostenibilidad como objetivo estratégico.

Aunque no existe una receta única para lograr la integración de la sostenibilidad en los modelos de negocios, sí se pueden señalar ciertos elementos comunes (SDG Compass, 2016; Eccles, Perkins y Serafeim, 2012):

- En general, las estrategias de sostenibilidad ponen énfasis en el papel del liderazgo, en la importancia de la integración del recurso humano, y en valor que tiene la cultura organizacional para lograr un cambio verdadero y permanente hacia la sostenibilidad en la organización.



El liderazgo juega un papel clave en la integración de la sostenibilidad en toda la organización. Este liderazgo tiene que fluir desde la alta dirección y los altos mandos, para construir un compromiso con la sostenibilidad desde una concepción amplia e integradora de los valores y principios éticos, no meramente pragmáticos. El líder debe participar de forma directa en la implementación y consecución de la estrategia sostenible en la organización.

Debido a que la ejecución de la estrategia sostenible requiere un cambio de comportamiento por parte de los individuos, el compromiso personal de los empleados es crucial. La empresa debe realizar acciones para asegurar la atención, el interés y la participación de los empleados en sus esfuerzos de sostenibilidad. Para que las personas cambien su comportamiento, tienen que creer que vale la pena. Tienen que entender y creer en las razones del cambio y reconocer lo que deben hacer para contribuir a él, por lo que el líder debe persuadir a los empleados de la necesidad y la importancia del cambio organizacional a través de la educación y el cambio de valores. Debe integrar objetivos de sostenibilidad en los programas de capacitación del personal, así como en los procesos de reclutamiento y selección, contrarrestando así una potencial reticencia al cambio (Eccles, Perkins y Serafeim, 2012; Engert y Baumgartner, 2016; Epstein, Buhovac y Yuthas, 2010).

Es importante también tener en cuenta la labor que desempeña la cultura organizacional en la implementación de la estrategia de sostenibilidad en la empresa. El transmitir identidad, el facilitar el compromiso y la comprensión de los miembros, además de ofrecer premisas y supuestos comúnmente aceptados convierten a la cultura en un activo de especial importancia para funcionar como un mecanismo integrador dentro de la organización (Camacho y Cereceres, 2016).

Una cultura organizacional centrada en la sostenibilidad es una organización donde los miembros tienen creencias y opiniones comunes sobre la importancia de equilibrar la eficiencia económica, la equidad social y la responsabilidad



ambiental que guían a los gerentes y empleados en su comportamiento y en el proceso de toma de decisiones (Engert y Baumgartner, 2016; Epstein et ál., 2010; Ibarra-Michel, Velarde-Valdez, Olmos-Martínez y Santillán-Núñez, 2019).

La permanencia de la sostenibilidad en la organización dependerá de que se logre un cambio cultural profundo que modifique el comportamiento de todos los miembros de esta (Bertels et ál., 2010). Un cambio en los valores y supuestos compartidos con el tiempo se hacen costumbres y hábitos permanentes, lo que hace de la práctica de hábitos relacionados con la sostenibilidad algo común y cotidiano.

- Las estrategias de sostenibilidad tienen una triple dimensión; se centran en tres dimensiones del desempeño corporativo: económico, social y ambiental.

Es común que se establezcan ideas y acciones de la empresa en pro de la consecución de objetivos relativos a la sostenibilidad. Estas líneas generales de actuación estipulan lo que se debe y se puede hacer en las actividades diarias que se ejecutan en la empresa. Son objetivos, guías para la acción. La idea de tener políticas claramente establecidas para cada dimensión es que permitan, de una manera ordenada, generar proyectos y programas integrales que unan la operación de la empresa con elementos de sostenibilidad (Ganescu, 2012; Müller y Pfleger, 2014; Reyes, 2016).

11. CONCLUSIONES

Las partes interesadas ya no están satisfechas con las corporaciones que se centran únicamente en la maximización de las ganancias a corto plazo y en la creación de valor para sus accionistas. Las organizaciones y sus líderes deben estar conscientes de que para alcanzar nuevos estadios de desarrollo que nos permita generar valor económico, social y ambiental de forma equilibrada, no existe ninguna otra senda alternativa, más que el de la sostenibilidad.

La sostenibilidad representa una nueva concepción de los negocios que implica la integración de objetivos



ecológicos, sociales y económicos en las decisiones corporativas, lo que se ha convertido en la clave del éxito de muchas organizaciones.

Existe abundante evidencia científica de que la integración de la sostenibilidad en la estrategia de los negocios contribuye a fortalecer la imagen corporativa, a reforzar las relaciones con las partes interesadas, a aumentar la compatibilidad con los requisitos de los clientes y las regulaciones, a obtener mayores rendimientos económicos y en general, al establecimiento de una ventaja competitiva para la empresa.

La sostenibilidad, como punto inicial de cualquier estrategia y objetivo empresarial plantea un reto para cualquier empresa, pues exige un profundo cambio de paradigma no sólo a nivel operativo, sino que también demanda una transformación en las normas, las actitudes y los valores compartidos por los miembros de la organización; es decir, exige un cambio en la cultura de la organización.

El cambio organizacional hacia la sostenibilidad ineludiblemente encontrará una resistencia interna significativa, pero considerarla y descifrarla podría revelar importante información que permitiría potenciar y orientar el proceso de cambio organizacional hacia el éxito.

En la literatura científica se mencionan varias estrategias como ejemplos para la implementación exitosa de la sostenibilidad en la empresa, pero como denominador común, todas ellas:

- Hacen énfasis en el papel del liderazgo, en la importancia de la integración del recurso humano, y en valor que tiene la cultura organizacional para lograr un cambio verdadero y permanente hacia la sostenibilidad en la organización.
- Tienen una triple dimensión; se centran en tres dimensiones del desempeño corporativo: económico, social y ambiental.



La integración de la sostenibilidad en la organización nunca será una «solución rápida» que se hace de una vez y para siempre, sino que es un proceso continuo y dinámico que necesitará de una atención y participación comprometida y generalizada de los líderes y empleados de la organización, así como de mecanismos disciplinados para su ejecución.

12. REFERENCIAS

Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Anonymous (2002). Resistance to change: enemy or ally? *Strategic Direction*, 18(6), 21-23. <https://doi.org/10.1108/02580540210793653>

Arenas, D., Fosse, J. y Huc, E. (2010). *El Giro hacia la empresa verde. Estudio sobre el proceso de transformación de las empresas hacia la sostenibilidad*. Barcelona: Esade. Disponible en: http://proxymy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1295971520013El_giro_hacia_la_empresa_verde.pdf

Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, AHT (2011). *Hacia una hotelería más sustentable y verde Claves para una gestión eco-responsable y eco-eficiente*. Recuperado de: <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/03/34-hacia-una-hoteleria-3adamc3a1s-sustentable-y-verde.pdf>

Barcellos, L. (2011). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial (tesis doctoral)*. Universidad de Barcelona, Barcelona, España.

Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17(2), pp. 102-113. doi:10.1002/sd.405

Bertels, S., Papania, L., & Papania, D. (2010). Embedding sustainability in organizational culture. A systematic review of the body of knowledge. Recuperado de: <https://www.nbs.net/articles/systematic-review-organizational-culture>

Blázquez, M. y Peretti, M. F. (2012). *Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de*

la rentabilidad, adaptabilidad e imagen. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 40-50. doi:10.1016/s0123-5923(12)70006-2
Boje, D., & Dennehy, R. (1993). *Managing in the Postmodern World: America's Revolution Against Exploitation*. Dubuque, IA: Kendall Hunt Publishing.

Cota, B. E. y Calvillo, F. (2008). La cultura organizacional como factor condicionante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco. En Soria, R. (Coord.), *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México* (pp. 1-250). Red Académica Iberoamericana Local - Global, Grupo EUMEDNET. Universidad de Málaga, España.

Camacho, C. y Cereceres, L. (Eds.). (2016). *Transformando organizaciones para un mundo competitivo y sustentable*. México: Editorial Incunabula. Recuperado de: http://www.facesuas.edu.mx/archivos/publicaciones/capitulos/III_Ciscgo_i.pdf

Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Capera, I. y Huertas, L. E. (2018). *¿Por qué mueren las empresas? Un estudio de la interrupción de la perdurabilidad empresarial en una empresa de tecnología* (tesis de maestría). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

Caputo, F., Veltri, S., & Venturelli, A. (2017). Sustainability Strategy and Management Control Systems in Family Firms. Evidence from a Case Study. *Sustainability*, 9(6), 977. doi:10.3390/su9060977

Carpinetti, B. y Esponda, A. (2013). *Introducción al Desarrollo Sustentable*. Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Recuperado de: http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/icsya-unaj/20171114034927/pdf_1259.pdf

Carro, J., Reyes, B., Garnica, J. y Rosano, G. (2015). Indicadores de sustentabilidad para la industria de recubrimientos cerámicos en México. *Academia Journals. Ciencias y Sustentabilidad*, 3(1), 421-426.

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), 352-365. doi:10.1016/j.estger.2017.11.006

Chávez, J. J. e Ibarra, J. P. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Telos* 18(1), 137-157.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2005). *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Octava edición. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Coch, L., & French, J. R. P. Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, pp. 512-532.

Cújar, A. C., Ramos, C. D., Hernández, H. E. y López, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.

Daft, R. (2011). *Diseño y Teoría Organizacional*. México: Cengage Learning.

Dandridge, T. C., Mitroff, I., & Joyce, W. F. (1980). Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis. *Academy of Management Review*, 5(1), 77-82. doi:10.5465/amr.1980.4288894

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Editorial McGraw Hill Interamericana.

De Jager, P. (2001) Resistance to change: a new view of an old problem. *The Futurist*, 35(3), 24-27.

Deloitte (2017). 2030 Purpose: Good business and a better future. La Sostenibilidad en la estrategia de las empresas españolas. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte-ES-GRC-informe-2030-Purpose.pdf>

Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's

point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.

Denison, D. R. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright y P. Ch. Earley (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). Chichester: John Wiley & Sons.

Desson, K., & Clouthier, J. (2010, November 3). Organizational Culture – Why Does It Matter? *International Safeguards International Atomic Energy Agency [Symposium]*. Vienna, Austria.

Díaz, R. y Escárcega, S. (2009). *Desarrollo Sustentable. Oportunidad para la vida*. México: Mc Graw-Hill.

Doppelt, B. (2003). *Leading Change Toward Sustainability: A Change Management Guide for Business, Government and Civil Society*. Greenleaf Publishing.

Dupleix, M. D. y Rébora, A. (2017). La estrategia y la transformación de firmas en declive: revisión de la literatura de los últimos 15 años. *Estudios Gerenciales* 33(143), 141–152. doi:10.1016/j.estger.2017.02.005

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance, *Management Science*, 60(11), 2835-2857.

Eccles, R. G., Perkins, K. M., & Serafeim, G. (2012). How to become a sustainable company. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 43-50.

Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2010). Implementing sustainability: The role of leadership and organizational culture. *Strategic Finance*, 91(10), 41-48.

Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822-834. doi:10.1016/j.jclepro.2015.11.094

Erkal, H., & Kebapci, S. (2009). *Resistance to Change: A Constructive Approach for Managing Resistant Behaviors* (Dissertation). Recuperado de: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:222586/FULLTEXT01.pdf>

Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56. doi:10.1108/01437731011010371

Esty, D. C., & Winston, A. S. (2006). *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*. New Haven, CT: Yale University Press.

Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Fadzil, A. S. A., Hassan, R., Mohamad, S. J. A. N. S., Zainudin, M. I., & Ali, A.-A. E. R. (2019). Towards a Successful Organizational Change: The Role of Dialogic Communication. *International Journal of Asian Social Science*, 9(1), 86-95. doi:10.18488/journal.1.2019.91.86.95

Fiedler, S. (2010). Managing resistance in an organizational transformation: a case study from a mobile operator company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 370-383. doi: 10.1016/j.ijproman.2010.02.004

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*. 33(2), 362-377. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>

Ganescu, M. C. (2012). Corporate social responsibility, a strategy to create and consolidate sustainable businesses. *Theoretical and Applied Economics*, 11(576), 91-106.

Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812-1829. doi:10.1080/09585190500298404

Gonçalves, J. M., & Gonçalves, R. P. da S. (2012). Overcoming Resistance to Changes in Information Technology Organizations. *Procedia Technology*, 5, 293-301. doi:10.1016/j.protcy.2012.09.032

Guimarães, R. P. (1998). La ética de la sustentabilidad y la formulación de políticas de desarrollo. *Ambiente & Sociedade*, N° 2, (Campinas, Brasil), primer semestre, pp. 5-24. Recuperado de: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/ecologia/guimaraes.pdf>

Haanaes, K., Michael, D., Jurgens, J., & Subramanian, R. (2013). Making Sustainability Profitable. *Harvard Business Review*, 91(3), 110-115.

Harrington, H. J., Voehl, F. & Voehl, C. F. (2015). Model for Sustainable Change. PMI White Papers. Recuperado



de: https://www.mosaicprojects.com.au/Mag_Articles/SA1037_PMI_Model_for_Sustainable_Change.pdf

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Mc Graw-Hill Education.

Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill.

Ibarra-Michel, J. P., Velarde-Valdez, M., Olmos-Martínez, E. y Santillán-Núñez, M. A. (2019). Evaluación de la cultura organizacional en empresas hoteleras sostenibles de Mazatlán. Investigaciones Turísticas (17), 71-102. <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2019.17.04>

Johansson, C., Åström, S., Kauffeldt, A., Helldin, L., & Carlström, E. (2014). Culture as a predictor of resistance to change: a study of competing values in a psychiatric nursing context. Health Policy, 114, (2-3), 156-62. <https://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2013.07.014>

Kaebnick, H., Kara, S., & Sun, M. (2003). Sustainable product development and manufacturing by considering environmental requirements. Robotics and Computer-Integrated Manufacturing. 19(6), 461-468.

Kiesner, A. L., & Baumgartner, R. J. (2019). Sustainability Management in Practice: Organizational Change for Sustainability in Smaller Large-Sized Companies in Austria. Sustainability, 11(3), 572. doi:10.3390/su11030572

KPMG (2018). Desarrollo Sostenible en México 2018. Recuperado de: <http://www.pactomundial.org.mx/site/wp-content/uploads/2018/03/KPMG-Estudio-Desarrollo-Sostenible-en-Mexico2018.pdf>

Kreitner, R. y Kinicki, A. (1999). Comportamiento de las Organizaciones. México: McGraw-Hill.

Krügel, J. P., & Traub, S. (2018). Reciprocity and resistance to change: An experimental study. Journal of Economic Behavior & Organization, 147, 95-114. doi:10.1016/j.jebo.2017.12.017

Latouche, S. (2007). Sobrevivir al desarrollo. Barcelona: Icaria editorial.

Lines, B., Sullivan, K., & Smithwick, J. (2014). An Action Research Approach to Implementation of Alternative Project Delivery Methods within Architectural, Engineering, and Construction Owner Organizations: Overcoming



Resistance through Education. ASCE Construction Research Congress, Atlanta, GA, USA, pp. 2084-2095. doi:10.1061/9780784413517.212

Lines, B. C., Sullivan, K. T., Smithwick, J. B., & Mischung, J. (2015). Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1170-1179. doi:10.1016/j.ijproman.2015.01.008

López, B. (2012). Ser sostenible o ser rentable. *Revista Corrugando*, 29, 38-46. López, M. E., Restrepo, L. E. y López, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157.

Madero-Gómez, S. M. y Zárata, I. A. (2016). La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios. *Cuadernos de Administración*, 32(56), 7-19.

Malik, M. (2015). Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 419-438. doi:10.1007/s10551-014-2051-9

Matteo, C. A. (2018). Modelando la cultura sustentable en las organizaciones. *Aproximaciones para el tránsito hacia la sustentabilidad. Revista Loginn*, 2(2), 84-100.

Marshak, R. J. (2007). Cambio organizacional: Trabas, contratiempos y dificultades más habituales. España: Ediciones Deusto.

McNurry, R. (1973). The problem of resistance to change in industry. In Bartlett, A., & Kayser, T. (Eds.), *Changing Organisational Behaviour*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Mintzberg, H. (1984). Power and Organization Life Cycles. *Academy of Management Review*, 9(2), 207-224. doi:10.5465/amr.1984.4277632

Mabin, V., Forgeson, S., & Green, L. (2001). Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training*, 25(2-4), 168-91.

Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19(3), 56-64.



Morsing, M., Oswald, D. & Stormer, S. (2018). The Ongoing Dynamics of Integrating Sustainability into Business Practice: The Case of Novo Nordisk A/S. *Managing Sustainable Business*, 641-673. doi:10.1007/978-94-024-1144-7_30

Mosher, M., & Smith, L. (2015). Sustainability Incorporated Integrating Sustainability into Business A Guide for Sustainability Practitioners. Recuperado de: https://sustainability.com/wp-content/uploads/2016/07/sustainability_incorporated.pdf

Müller, A.-L., & Pfleger, R. (2014). Business transformation towards sustainability. *Business Research*, 7(2), 313-350. doi:10.1007/s40685-014-0011-y

Naciones Unidas (1987). Informe Brundtland. Recuperado de: http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

Naciones Unidas (2014). Informe de síntesis del Secretario General sobre la agenda de desarrollo sostenible después de 2015. Recuperado de: <https://www.un.org/en/development/desa/publications/files/2015/01/SynthesisReportSPA.pdf>

Naciones Unidas (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de: https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf

Naciones Unidas (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

Naciones Unidas (2019). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019_Spanish.pdf

Nelson, D. L. y Quick, J. C. (2013). CORG: Comportamiento organizacional. (Trad. G. Cuevas, E. C. Mercado y M. P. Suárez). Santa Fe, México: Cengage Learning Editores.

Newstrom, J. W. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill Interamericana.

Obregón, M. N. (2018). Cultura organizacional y

desarrollo sostenible en la comunidad campesina Santo Tomas de Cochamarca, Oyón 2015. (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Perú.

Oficina Internacional del Trabajo, OIT (2013). Conferencia Internacional del Trabajo, 102.^a reunión, 2013. Informe V: El desarrollo sostenible, el trabajo decente y los empleos verdes. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_norm/—relconf/documents/meetingdocument/wcms_210289.pdf

Oliver, G. (2011). *Organizational Culture for Information Managers*. Oxford, UK: Chandos Publishing.

Oreg, S. (2006): Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101. doi:10.1080/13594320500451247

Organización Internacional del Trabajo, OIT (2013). El desafío de la promoción de empresas sostenibles en América Latina y el Caribe: un análisis regional comparativo. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_205234.pdf

Organización Internacional del Trabajo, OIT (2007). La promoción de empresas sostenibles. 96.a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo. Recuperado de: <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc96/pdf/rep-vi.pdf>

Palacios, P. (2013). La sustentabilidad y la responsabilidad social inciden y transforman nuestra cultura organizacional y nuestra forma de trabajar. Disponible en: <https://mexico.corresponsables.com/actualidad/la-sustentabilidad-y-la-responsabilidad-social-inciden-y-transforman-nuestra-cultura-orga>

Paraschiv, D. M., Nemoianu, E. L., Langă, C. A., & Szabó, T. (2012). Eco-innovation, Responsible Leadership and Organizational Change for Corporate Sustainability. *The Amfiteatru Economic Journal*, 14(32), 404-419.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Quarterly*, 24(4), 570-581.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.

Plachciak, A. (2010). Sustainable Development in Postmodern Society. *Economics & Sociology*, 3(2), 86-91.

Porritt, J. (2007). *Capitalism as if the World Matters*. London: Earthscan.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

Porter, T., & Derry, R. (2012). Sustainability and business in a complex world. *Business and Society Review*, 117(1), 33-53.

Proulx, D. (2014). Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves. Recuperado de: <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2015/03/030824785.pdf>

Quirant, A. y Ortega, A. (octubre-diciembre, 2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, No. 18, pp. 50-63. Recuperado de: https://nanopdf.com/download/el-cambio-organizacional-la-importancia-del-factor-humano-para_pdf

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, RACEF (2007). *La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*. Disponible en: https://racef.es/archivos/publicaciones/37472_resp_social_sencer.pdf

Reyes, L. (2016). *Desarrollo de un Modelo de Sostenibilidad Empresarial, mediante el uso de Indicadores de Sostenibilidad para una industria de instalaciones electromecánicas en México (tesis de maestría)*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Estado de México, México.

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, C. I. (20 de mayo de 2012). *Sostenibilidad en las empresas [Mensaje en un blog]*. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>

Rojas, C. (2003). *El desarrollo sustentable: un nuevo paradigma para la administración pública*. México: INAP.



Salgado, J., Leria, F., Arcos, L., Pineda, C. y González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, Vol. 36 (1), 2018, 105-134. <https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>

Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>

Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2015). Business Models for Sustainability. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10. doi:10.1177/1086026615599806

Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal*, 40(1), 30-33.

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. España: Plaza & Janes Editores, S.A.

Schein, E. (1991). *Psicología de la Organización*. México: Editorial Prentice-Hall.

Schein, E. H. (1993). Legitimizing clinical research in the study of organizational culture. *Journal of Counseling & Development*, 71(6), 703-708. <http://dx.doi.org/10.1002/j.1556-6676.1993.tb02264.x>

Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240. doi:10.2307/2393715

Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. New York: Wiley.

Schein, E. H. (2010). The role of organization development in the human resource function. *OD Practitioner*, 42(4), 6-11.

Schlesinger, L. A., & Kotter, J. P. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.

SDG Compass (2016). *La guía para la acción empresarial en los ODS*. Recuperado de: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf

Shields, J., & Shelleman, J. M. (2015). Integrating Sustainability into SME Strategy. *Journal Of Small Business Strategy*, 25(2), 59-78.

Skordoulis, M., Galatsidas, S., & Arabatzis, G. (2017). Business strategies and competitive advantage through green entrepreneurship and sustainable environmental management. In Proceedings of the 8th International Conference on Information and Communication Technologies in Agriculture, Food and Environment (HAICTA 2017), Chania, Greece, 21-24 September, 2017.

Stake, R. E. (1995). The art of case of study research. United Kingdom: SAGE.

Sterling, S. (2003). Whole System Thinking as a Basis for Paradigm Change in Education. Explorations in the Context of Sustainability (Ph.D. Thesis). Bath: University of Bath.

Tavakoli, M. (2010). A positive approach to stress, resistance, and organizational change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 1794-1798. doi:10.1016/j.sbspro.2010.07.366

Tibbs, H. (2011). Changing Cultural Values and the Transition to Sustainability. *Journal of Futures Studies*, 15(3), 13-32.

Valcárcel, M. (2006). Génesis y evolución del concepto y enfoques sobre el desarrollo. Perú: Pontificia Universidad Católica. Recuperado de: <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/SESSION-6-Marcel-Valcarcel-Desarrollo-Sesion6.pdf>

Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: A Constructive Tool for Change. *Management Decision*, 36(8), 543-548.

Willard, B. (2002). The sustainability advantage: seven business case benefits of a triple bottom line. Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers.

Yue, W. (2009). Resistance, the Echo of Change. *International Journal of Business and Management*, 3(2), 84-89. doi:10.5539/ijbm.v3n2p84

Zimmermann, A. (2000). Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas. Recuperado de: https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala