



## DOCTORADO EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



Unidad Académica de Contaduría y Administración

Los objetivos de desarrollo sustentable a través de la responsabilidad social empresarial, la transformación organizacional y la innovación en una empresa manufacturera de Culiacán, Sinaloa México.

## TESIS

Que para obtener el grado de

## DOCTOR EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Tepic Nayarit, julio 2020



**Los objetivos de desarrollo sostenible a través de la responsabilidad social empresarial, la transformación organizacional y la innovación en una empresa manufacturera de Culiacán, Sinaloa México.**

**TESIS**

Que para obtener el grado de:  
**DOCTOR EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

Presenta:

**Fátima Guadalupe Hernández Coronel**

Jurado que aprobó el trabajo escrito de tesis para su defensa en el examen oral:

---

**DR. LUIZ VICENTE OVALLES TOLEDO**

Director

---

**DRA. ZAHIRA ESTHER MORENO FREITES**

Co-director

---

**DRA. CLAUDIA ESTELA SALDAÑA DURAN**

Lector

---

**DRA. CONCEPCIÓN SUASTEGUI BARRERA**

Lector

---

**DR. NICOLÁS GUADALUPE ZÚÑIGA ESPINOZA**

Lector

## **Dedicatoria**

### **A Dios.**

Por llenarme de paciencia, salud, fortaleza, por darme todas las herramientas y bendiciones necesarias para lograr mis objetivos.

### **A mi esposo Alfredo.**

Por brindarme tu amor, tu paciencia infinita, cuidar de mí, y darme el apoyo incondicional desde el primer día, ya que, sin tu presencia, el recorrido por esta aventura simplemente no hubiera sido igual.

### **A mis padres César Humberto y Rosa María.**

Por sus consejos, por su entereza, y serenidad, por ser un gran ejemplo en mi vida, sobre todo por ser los pilares más fuertes que me han sostenido desde el momento en el que nací, sin ustedes, nada de esto hubiera sido posible.

### **A mi familiares y amigos.**

Mis hermanas Anany e Iliana por ser, junto mis papás, las guías que necesitaba para salir adelante, a mis sobrinos, y todos mis familiares y amigos que de manera indirecta han contribuido a la elaboración de este trabajo, gracias por su comprensión y la motivación que me han proporcionado. Que este trabajo es también de todos ustedes.

## **Agradecimientos**

### **A los coordinadores del Doctorado en Gestión de las organizaciones.**

Por empezar con este programa interinstitucional.

### **Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)**

Del cual recibí una beca de estudios, la cual fue indispensable para mi desarrollo profesional

### **A mi director de tesis, maestros y compañeros de aula.**

Al Dr. Luiz Vicente Ovalles Toledo, por ser mi guía y acompañante en la elaboración de esta investigación, y a mis maestros del doctorado, por compartirme parte de su conocimiento el cual fue primordial para comprender el mundo de la investigación, así como para mi crecimiento tanto personal como académico.

A la doctora Zahira Moreno, quién me recibió con los brazos abiertos, durante mi estancia en Barranquilla, Colombia, gracias doctora por el apoyo académico brindado, sus grandes y valiosas contribuciones que fueron pieza fundamental para reforzar el trabajo, por haberme abierto las puertas de la universidad y sobre todo las de su casa y amigos, gracias de nuevo por hacerme sentir como en casa.

Al sínodo, por tomarse el tiempo de asesorarme, leer y dar sus siempre pertinentes aportaciones el presente trabajo de investigación, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo de este.

A mis compañeros y amigos de aula, por brindarme desde un principio su solidaridad, ayuda, y consejos cuando los más lo necesitaba.

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos.....	ii
Índice .....	iii
Índice de figuras .....	vii
Índice de tablas .....	viii
Siglas utilizadas.....	x
Resumen.....	xii
Abstract .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1. CONTEXTUALIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Contextualización .....	3
1.2. Diagnóstico.....	6
1.3. Planteamiento del problema .....	8
1.4. Justificación .....	14
1.5. Pregunta de investigación.....	16
1.5.1. Pregunta general .....	16
1.5.2. Preguntas específicas.....	16
1.6. Objetivo general.....	17
1.6.1. Objetivos específicos .....	17
1.7. Hipótesis.....	17
1.7.1. Hipótesis general .....	17
1.7.2. Hipótesis específicas .....	17
1.8. Descripción del método empleado.....	18
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA (MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL).....	20
2.1. Desarrollo sustentable y responsabilidad social empresarial .....	20

2.1.1. Desarrollo sustentable .....	20
2.1.2. Responsabilidad social empresarial como base para la evaluación de la sustentabilidad.....	22
2.1.3. Objetivos del desarrollo sustentable.....	27
2.1.4. Cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable.....	29
2.1.4.1. <i>La empresa y los objetivos del desarrollo sustentable</i> .....	29
2.1.4.2. <i>Objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable</i> .....	32
2.2. Transformación organizacional .....	37
2.2.1. Transformación organizacional por medio de la gestión del compromiso.....	38
2.2.2. Transformación organizacional por medio de la gestión del conocimiento .....	44
2.2.2.1. <i>Cómo se aprende en las organizaciones</i> .....	44
2.2.2.2. <i>Cómo se aprende dentro de las organizaciones</i> .....	47
2.2.3. Transformación organizacional por medio de la gestión de las competencias	48
2.2.4. Intersección de gestión de compromiso, competencias y conocimientos con la sustentabilidad.....	54
2.3. Teoría de Innovación .....	54
2.3.1. Innovación .....	55
2.3.2. Mejora de procesos .....	65
2.3.3. Mejora de productos .....	67
2.3.4. Creación de nuevos productos.....	68
2.4. Transformación organizacional e innovación .....	72
CAPÍTULO 3. DECISIONES TEÓRICAS METODOLÓGICAS .....	75
3.1. Metodología de la investigación.....	75
3.2. Constructo metodológico .....	75
3.3. Método científico.....	75
3.4. Método Mixto .....	76

3.5. Diseño y alcance de la investigación .....	77
3.6. Investigación transversal o transeccional.....	78
3.7. Método exploratorio .....	78
3.8. Método descriptivo.....	79
3.9. Método explicativo .....	79
3.10. Método correlacional.....	80
3.11. Estudio de caso .....	80
3.12. Instrumentos.....	82
3.12.1. Entrevistas .....	82
3.12.2. Encuestas .....	82
3.12.2.1. <i>Escala de Likert</i> .....	82
3.13. Técnicas de investigación.....	82
3.13.1. Observación directa .....	82
3.13.2. Documental.....	83
3.13.3. Análisis estadísticos por medio de la tabulación cruzada.....	85
3.14. Indicadores de investigación.....	85
3.15. Objeto de estudio (unidad de análisis) .....	91
3.16. Validación del instrumento.....	94
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	96
4.1. Relación entre objetivos del desarrollo sustentable y responsabilidad social empresarial.....	96
4.2. Relación entre objetivos del desarrollo sustentable y la transformación organizacional .....	99
4.3. Relación entre objetivos del desarrollo sustentable e innovación.....	102
4.5. Relación entre responsabilidad social empresarial e innovación.....	106
4.6. Relación entre transformación organizacional e innovación.....	108

4.7. Prueba de Hipótesis .....	110
CAPÍTULO 5. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	112
5.1. Conclusiones .....	112
5.2. Discusiones .....	116
5.3. Recomendaciones .....	125
5.4. Posibles líneas de investigaciones futuras.....	127
6. Referencias .....	129
7. Anexos .....	148

## Índice de figuras

Figura 1. Análisis del estado actual de los 7 aspectos técnicos de la administración del recurso humano.....	8
Figura 2. Actividades para apoyar el avance de los ODS en México .....	36
Figura 3. Aspectos relevantes e influyentes en el aprendizaje organizacional.....	46
Figura 4. Tipos de competencias.....	51
Figura 5. Modelo de Valores en Competencia. ....	59
Figura 6. Constructo metodológico.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 7. Matriz para la elección de un método de investigación social según las características del problema de interés. ....	81
Figura 8. Constructo de la investigación.....	84
Figura 9. Diseño metodológico.....	128

## Índice de tablas

<i>Tabla 1. Siglas utilizadas a lo largo del documento.</i> .....	x
<i>Tabla 2. Indicadores de la investigación.</i> .....	85
<i>Tabla 3. Valor de Alpha de Cronbach ajustada.</i> .....	95
<i>Tabla 4. Tabulación cruzada de los objetivos del desarrollo sustentable y el fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial.</i> .....	96
<i>Tabla 5. Valor de chi cuadrada de fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial y la transformación organizacional</i> .....	97
<i>Tabla 6. Tabulación cruzada de los objetivos del desarrollo sustentable y la transformación organizacional</i> .....	99
<i>Tabla 7. Valor de chi cuadrada objetivos del desarrollo sustentable y la transformación organizacional</i> .....	100
<i>Tabla 8. Tabulación cruzada de objetivos del desarrollo sustentable y la innovación ...</i>	102
<i>Tabla 9. Valor de chi cuadrada de los objetivos del desarrollo sustentable y la innovación</i> .....	103
<i>Tabla 10. Tabulación cruzada de responsabilidad social y transformación organizacional.</i> .....	104
<i>Tabla 11. Valor de chi cuadrada de fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial y a transformación organizacional.</i> .....	105
<i>Tabla 12. Tabulación cruzada de responsabilidad social y la innovación.</i> .....	106
<i>Tabla 13. Valor de chi cuadrada de fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial y la innovación.</i> .....	107
<i>Tabla 14. Tabulación cruzada de transformación organizacional y la innovación.</i> .....	108
<i>Tabla 15. Valor de chi cuadrada de transformación organizacional y la innovación.</i> .....	109
<i>Tabla 16. Tabulación cruzada de la agrupación de responsabilidad social, la transformación organizacional y la innovación.</i> .....	110
<i>Tabla 17. Valor de chi cuadrada de cumplimiento de los objetivos del desarrollo sustentable por medio de la responsabilidad social empresarial, la transformación organizacional y la innovación</i> .....	111



## Siglas utilizadas

Tabla 1. Siglas utilizadas a lo largo del documento.

<b>Sigla</b>	<b>Término</b>
AENOR	Asociación Española de Normalización
AQU	Agencia per a la Qualitat del sistema University de Catalunya
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CMMAD	Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo
DRH	Desarrollo del Recurso Humano
EFQM	Modelo Europeo de Excelencia Empresarial
GRI	Global Reporting Initiative
I+D	Investigación y Desarrollo
I+D+i	Investigación, Desarrollo e Innovación
IBM	International Business Machines
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IPADE	Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas
IPCii	Instituto para la Capacitación, Investigación e Innovación
ISO	International Organization for Standardization
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODM	Objetivos del Milenio
ODS	Objetivos del Desarrollo Sostenible
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas

PMNU	Pacto Mundial de Naciones Unidas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PwC	Price Waterhouse Coopers
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RS	Responsabilidad Social
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SECI	Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización
SIPTOC	Sistema Input, Proveedor, Transformador, Output, Cliente.
UNGC	United Nations Global Compact

*Fuente: Elaboración propia (2019).*

## Resumen

El objetivo principal de esta investigación doctoral es demostrar la relación existente entre las variables responsabilidad social, la transformación organizacional y la innovación, con el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 (trabajo decente y crecimiento económico, el primero; industria, innovación e infraestructura, el segundo) del desarrollo sustentable, en una empresa exportadora.

El diseño utilizado es un estudio de caso, transversal, no experimental y mixto. Es una investigación no experimental, debido a que se llevó a cabo de manera intencionada; es un estudio transversal ya que se tomaron datos en un solo momento; es mixto porque se combinaron las metodologías cualitativa y cuantitativa; la parte cualitativa se realizó a través de la revisión bibliográfica para el reforzamiento del marco teórico y el establecimiento de los índices e indicadores; lo cuantitativo se aplicó en la investigación de campo, analizada desde una perspectiva externa y objetiva por medio de la tabulación cruzada, con la finalidad de generalizar los resultados de la población encuestada, así mismo, se elaboró un análisis transeccional correlacional multivariado, debido a que describen las relaciones entre tres variables.

Los principales resultados de la investigación indican que las variables están relacionadas, tanto estadísticamente como mediante la información cualitativa analizada. Se concluye que, por medio de la responsabilidad social empresarial, la transformación organizacional y la innovación se podrá dar cumplimiento a las metas de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable.

Palabras clave: Objetivos del desarrollo sustentable, responsabilidad social empresarial, transformación organización e innovación.

## **Abstract**

The main objective of this research work is to demonstrate the relationship between social responsibility, organizational transformation and innovation for the fulfillment of objective 8 (decent work and economic growth) and objective 9 (industry, innovation and infrastructure), of the sustainable development, in a furniture company, to fulfill this purpose a mixed investigation is carried out, where more than one method is used to obtain results, on the one hand there is the qualitative part - through a bibliographic review for the reinforcement of the framework theoretical and the establishment of the indices and indicators- and in turn a quantitative field investigation was carried out, analyzed from an external and objective perspective through cross-tabulation, in order to generalize the results of the population surveyed, as well It is a non-experimental investigation, because it takes carried out intentionally, on the other hand it was determined that the work will be a cross-sectional study since data will be taken in a single moment, likewise, it is determined that it is a multivariate correlational transactional analysis, because the relationships between three will be described variables, likewise the study method will be by the case study method.

The main results found in the research is that both statistics and qualitative information, the variables are related, so the null hypothesis was accepted, concluding that, through corporate social responsibility, the transformation organizational and innovation will be able to meet the goals of objectives 8 and 9 of sustainable development.

**Keywords:** Sustainable development goals, corporate social responsibility, organizational transformation, and innovation.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se llevó a cabo con la finalidad de conocer cómo se puede contribuir al cumplimiento de objetivos del desarrollo sustentable a través de la responsabilidad social empresarial, la transformación organizacional y la innovación, esto para encontrar las relaciones entre las variables.

El cumplimiento de los objetivos del desarrollo sustentable (ODS) nace a partir de lo establecido por la Organización de las Naciones Unidas a través de la agenda 2030, donde se afirma que la humanidad se está enfrentando a un cambio de época, por el cual, es necesario “transformar el paradigma de desarrollo actual en uno que nos lleve por la vía del desarrollo sostenible, inclusivo y con visión de largo plazo” (Organización de las Naciones Unidas, 2018, pág. 7); así mismo se puede afirmar que dicha agenda es transformadora ya que “pone la igualdad y dignidad de las personas en el centro y llama a cambiar nuestro estilo de desarrollo, respetando el medio ambiente” (Organización de las Naciones Unidas, 2018, pág. 7). La agenda mencionada considera 17 objetivos, entre los que se encuentran “Trabajo decente y crecimiento económico” (objetivo 8) e “Industria, innovación e infraestructura” (objetivo 9). Estos objetivos sirvieron de base para el proyecto de investigación que ahora se presenta.

Por lo anterior, se establecieron objetivos de investigación para determinar la relación entre la responsabilidad social, la transformación organizacional y la innovación para el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable. Los objetivos específicos que se plantearon para ello fueron:

- Conocer el tipo de relación existente entre la responsabilidad social y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable
- Identificar la relación existente entre la transformación organizacional y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable
- Descubrir el tipo de relación que existe entre la innovación y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable.

Este análisis de las relaciones entre las variables aporta conocimiento útil tanto para la academia como para la empresa, de cómo la Responsabilidad Social propicia la transformación organizacional y la innovación, del mismo modo que facilita el cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible (ODS), además de encontrar cómo estas tres variables se relacionan entre sí, posicionando a la empresa con estrategias alineadas a los desafíos de la agenda mundial 2030.

En el capítulo uno, se dará a conocer cuál es la importancia de cumplir los objetivos del desarrollo sustentable, así mismo, por medio de un análisis de la situación actual de la empresa y un diagnóstico organizacional; se ubica el planteamiento del problema de acuerdo con las necesidades de la organización, en ese momento; en el capítulo dos se presentan las teorías que dieron fundamento a lo establecido en el planteamiento del problema, así como la relación existente entre ellas; así mismo, durante el capítulo tres, se establece la metodología utilizada; posteriormente, en el capítulo cuatro, se realiza un análisis estadístico descriptivo de los resultados después del análisis de la información obtenida; finalmente, en el capítulo cinco, se establecen las conclusiones y recomendaciones principales.

# **CAPÍTULO 1. CONTEXTUALIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. Contextualización**

El ser humano es social por naturaleza, es por ello que siempre está presente la necesidad de estudiar a las organizaciones. En este sentido, una organización se puede definir como un conjunto de personas relacionadas entre sí para lograr un objetivo en común (Chiavenato, 2009); para que estas organizaciones funcionen y lleguen a sus metas, los individuos deben de estar motivados. Dicha motivación según lo establecido por Maslow (1935), es causada por necesidades insatisfechas, las cuales están jerarquizadas de la siguiente manera: en primer lugar, se colocan las necesidades fisiológicas, en segundo lugar, se encuentran las relacionadas con la seguridad, en tercer lugar, están las correspondientes a la estima y por último la necesidad de la autorrealización.

Si se piensa en el ser humano como motor de una organización, se deben considerar satisfechas primordialmente sus necesidades para lograr su motivación hacia el trabajo. Sin embargo, al incrementar sus ingresos, una vez satisfechas sus necesidades primarias, el ser humano corre el riesgo de convertirse en consumista. El consumismo trae como consecuencia el deterioro de la naturaleza debido a su explotación intensiva para satisfacer la demanda de los recursos para la producción de los bienes requeridos.

Como consecuencia del consumo acelerado, a finales de la década de los 60, los países se comenzaron a alarmar respecto a los estragos que la industria tenía sobre el medio ambiente. En 1972, mediante la Declaración de Estocolmo sobre el Medio Ambiente Humano, esta preocupación sobre cuestiones ambientales se ve plasmada y se comienzan a desarrollar políticas públicas internacionales para lograr un desarrollo sostenible (Navarrete, 2015). La Declaración de Estocolmo fue producto de la Conferencia de las Naciones Unidas a la que asistieron en su momento 113 países de los cinco continentes, entre ellos México.

Sin embargo, fue hasta agosto de 1987 que nació el concepto de desarrollo sostenible, a través del Informe Brundtland, desarrollado por representantes de

distintos países pertenecientes a la ONU. En este informe ya es considerada la esfera social como parte importante del concepto de desarrollo sostenible, el cual se define como: “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (CMMAD. Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo, 1987, pág. 67). Los temas principales de este informe fueron: población y recursos humanos, además de alimentación, pérdida de biodiversidad, crisis energética, política industrial y el conflicto urbano.

Posteriormente en el año 1992, en Río de Janeiro, se celebró la Cumbre de la Tierra, donde se declararon 27 principios, los cuales se refieren a las tres esferas del desarrollo sustentable (ambiental, social y económico) además, surgió la Agenda 21 con un plan de acción para el siglo XXI que deberán cumplir las naciones. En 2002 se celebró la Cumbre de Johannesburgo, en Sudáfrica, misma que, también es conocida como Río + 10, donde la temática principal fue la implementación de lo revisado en la agenda 21.

Diez años después, surgió la Cumbre Río + 20, con la finalidad de “construir una economía ecológica para lograr el desarrollo sostenible y sacar a la gente de la de la pobreza, y cómo mejorar la coordinación internacional para el desarrollo sostenible, con un enfoque hacia la economía social” (Navarrete, 2015, pág. 49 y 50); finalmente en el año 2015, se concibieron los Objetivos del Desarrollo Sostenible, donde la ONU, hace un “llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger al planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030” (PNUD, 2018, párrafo 1).

Por lo que se puede establecer que, actualmente se reconocen tres dimensiones o esferas del desarrollo sustentable: la económica, la social y la ambiental. Es decir, que existe la sustentabilidad si se cubren estas tres dimensiones. Si solamente una de estas tres dimensiones es abordada el desarrollo no puede denominarse sustentable, ya que, se inclinará a una o dos de las dimensiones y excluirá a las otras. Es decir, si es amigable con el medio ambiente y satisface las necesidades de la sociedad será soportable; si es

comprometido con la economía y con la sociedad será equitativo y si es comprometido con medio ambiente y la economía será viable. Por lo tanto, para que se dé el desarrollo sostenible, tendrá que ser, simultáneamente, viable, equitativo y soportable (Bernal, Portal y Feitó, 2017).

Se reconoce que la sociedad está cada vez más interesada en la conservación de la naturaleza, la justicia y la equidad social. En respuesta a estas exigencias de la sociedad, los empresarios han incorporado estrategias para llegar a la sustentabilidad, y no únicamente hablando de procesos, sino que van más allá, adentrándose en aspectos como la cultura y los valores de la organización, además de que se preocupan por estar alineados con los stakeholders de la misma (Chávez e Ibarra, 2016).

Por otro lado, mientras anunciaba la ONU los objetivos del desarrollo sostenible (ODS), se publicó la brújula de los ODS. La brújula de los ODS fue publicada de manera conjunta por el Global Reporting Initiative, el Pacto Mundial y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, como una guía que ayuda a entender, gestionar y medir la contribución de las empresas a los ODS (GRI. UNGC. WBCSD, 2015). Su planteamiento está vinculado con la responsabilidad social, ya que tiene como pauta los estándares internacionales. Al mismo tiempo, alienta a las organizaciones a no aminorar los impactos negativos sobre la sociedad y el medio ambiente (Remacha, 2017).

El desarrollo sustentable, el avance tecnológico y la globalización han cambiado la forma de desarrollo de las empresas, las cuales centran sus objetivos en lograr una estabilidad de los sistemas formales y en llevar a cabo las acciones de la nueva conducta con los stakeholders (Carro, Sarmiento y Rosano, 2017).

Sin embargo, aunque se han hecho muchos esfuerzos para tomar conciencia sobre la sustentabilidad, algunas empresas aún no han permeado este concepto al interior de ellas, ya que se encuentran en una disyuntiva entre ser rentables o sustentables (Carro, Sarmiento y Rosano, 2017). Por otro lado, es bien sabido que el cambio, es uno de los aspectos más críticos de la administración eficaz, no

obstante, para lograr un desarrollo global, es indispensable incluir estrategias para las prácticas sustentables (Chávez e Ibarra, (2016).

A través del estudio realizado por Carro, Sarmiento y Rosano (2017, pág. 353), se puede observar que durante la última década se han comenzado los trabajos de investigación sobre el desarrollo sustentable en las organizaciones; así mismo, “la relación social y ambiental a través de la educación (Avilés, Pérez y Rosano, (2014), “la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana en las organizaciones” (Saldarriaga, 2013).

## **1.2. Diagnóstico**

La empresa donde se desarrolló el presente trabajo de investigación fue seleccionada de manera discriminatoria, ya que esta es una empresa líder en el mercado de la fabricación de muebles y equipos de oficina, contribuyendo de manera importante en el desarrollo económico de la región, ya que exporta mercancía hasta el continente europeo, por otro lado, dicha empresa es unas de las pocas que se encuentran con las distinciones de: empresa socialmente responsable y empresa libre de rezago educativo, así mismo cuentan con una certificación de sus procesos por la Norma ISO 9001:2008, y finalmente son promotores y apoyan al pacto mundial.

Con respecto a la elaboración del diagnóstico de la situación de los recursos humanos en la organización, se le aplicó el cuestionario del Instituto para la Capacitación Investigación e Innovación (IPCii), el cual es una aceleradora de negocios, este fue creado por el instituto panamericano de alta dirección de empresas (IPADE), dicho cuestionario fue seleccionado para la realización del diagnóstico del recurso humano debido a que este es un instituto creado con la finalidad de fortalecer y generar mayor riqueza y el aumento de la competitividad en las PYMES, así como hacerlas más rentables mediante la innovación en su modelo de negocio, procesos, productos y la forma de comercializarlos, y así generar un mejor entorno para todos.

El propósito del cuestionario aplicado al departamento de recursos humanos es el de evaluar los factores del área de capital humano en la organización, para conocer en que estatus se encuentra dicho departamento, donde las respuestas van dirigidas a conocer cómo se encuentran actualmente la empresa con relación a cada reactivo; para la obtención de las respuestas y la medición de dicha encuesta, se utilizó una escala de Likert con los siguientes valores:

1 = Rara vez o nada

2 = Algunas veces o poco

3 = La mayor parte del tiempo o bastante

4 = Siempre o totalmente

Para atender lo establecido anteriormente, se le aplicó un cuestionario al personal encargado del capital humano de la organización, dicho cuestionario revisa 7 grandes aspectos técnicos de la administración del recurso humano, los cuales son:

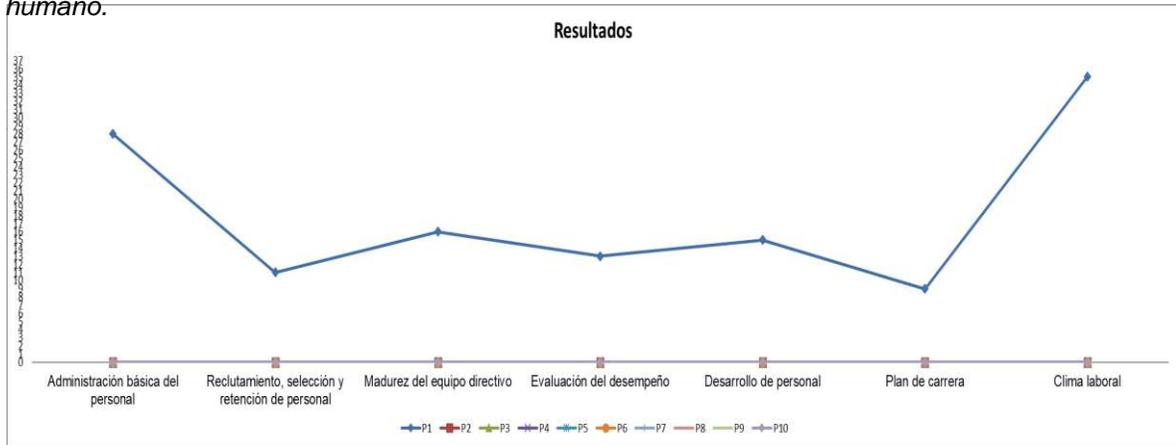
- Administración básica del personal
- Reclutamiento, selección y retención de personal
- Madurez del equipo directivo
- Evaluación del desempeño
- Desarrollo del personal
- Plan de carrera
- Clima laboral

Como se puede observar en la figura 1, según la perspectiva de la persona entrevistada, la empresa cuenta con una gran fortaleza organizacional como es el clima laboral, siendo este valorado en 35 puntos de 45, como segundo lugar se puede observar que la administración básica del personal se encuentra con un valor de 28 puntos.

Así mismo, se puede observar que las áreas de oportunidad son dos principalmente, el punto de plan de carrera se encuentra con el puntaje más bajo,

siendo este de 9 puntos con referencia de 45 que es la puntuación máxima que obtener, así mismo, es importante resaltar que el segundo aspecto que hay que cubrir para mejorar el capital humano de la organización es el de reclutamiento, selección y retención del personal.

*Figura 1. Análisis del estado actual de los 7 aspectos técnicos de la administración del recurso humano.*



*Fuente: Elaboración propia*

Al momento del análisis de dichos factores, se pudo observar que estos impulsan a la aplicación de la responsabilidad social a través de la transformación organizacional, la cual se lleva a cabo por medio de la gestión de las competencias, del conocimiento y el compromiso; ya que para lograr retener al personal, y mejor clima laboral, se logrará por medio de la buena gestión del compromiso del personal ante la empresa; así mismo para lograr el desarrollo del personal, se podrá hacer por medio de la gestión de las competencias del mismo, y así por medio de la evaluación del desempeño, se realizará un plan de carrera para cada empleado; finalmente por medio de la gestión del conocimiento se puede lograr también una madurez de los colaboradores, todo lo anterior en pro de la organización.

### **1.3. Planteamiento del problema**

Las organizaciones son sistemas de información, comunicación y de toma de decisiones, donde el ser humano es quien marca la diferencia entre cada una de las organizaciones para determinar su aproximación hacia el éxito o fracaso. Por

lo tanto, si una empresa es exitosa, es debido a las personas, ya que estas son las que se encargan de llevar a cabo los procesos dentro de los esquemas adecuados de comunicación, manejo de información, y la toma de decisiones (Tamayo, Del Río y García, 2014). Al mismo tiempo, es importante reconocer que es imprescindible que la gestión humana tiene que ir más allá de la administración del personal, debido a que estos deben poder responder a los problemas críticos de la organización tales como la innovación, la creatividad y el cambio (Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009), así mismo deben de saber cómo enfrentar de la mejor manera a un entorno globalizado, competitivo y más exigente con su producción, trayendo como consecuencia que los emprendedores y empresarios busquen la manera de aumentar la eficiencia de los recursos y la productividad de los empleados (Araque, Sánchez y Uribe, 2017).

Actualmente vivimos en un mundo muy competitivo que requiere nuevas formas de compromisos para “ver los hechos, decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva” (Segredo, 2016, pág. 4). Por lo tanto, al ser las personas quienes hacen más eficientes los sistemas y procesos de gestión, es importante tener en cuenta su creatividad y motivación. El estudio del capital humano es fundamental para impulsar el rendimiento y desarrollo de una organización y así enriquecer la gestión en las organizaciones.

La gestión del conocimiento son técnicas para “capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, y así transformarlo en un activo intelectual” (Olivares, Cortéz, Muñetones y Casana, 2016, pág. 69). Sin embargo, no es suficiente con tener acceso a mucha información, sino que es indispensable que las personas sepan y puedan aprovechar dicha información (Olivares, et. al, 2016). Es necesario crear estrategias de desarrollo organizacional donde todos los miembros planifiquen junto con la alta gerencia, así como afianzar las innovaciones que se requieren para que los procesos o métodos se lleven a través de la gestión del conocimiento.

Por lo tanto, el aprendizaje organizacional puede ser utilizado como estrategia, en la medida en que el individuo organizacional desarrolle su potencial a favor de la empresa -es un ganar, ganar-, debido a que por un lado la persona satisface necesidades que no podría lograr por sí solo y, por otra parte, la organización alcanza los objetivos y finalmente construye ventajas competitivas (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2003).

Las empresas se ven orilladas a invertir en el desarrollo de su personal, para que así aumenten su habilidad y eficiencia en la realización de tareas y toma de decisiones, además de incrementar el talento humano con más habilidades y capacidades que garanticen la satisfacción del cliente final (Bohnenberger ; Zegarra, 2014 ). Es importante, por lo tanto, que las empresas inviertan en el desarrollo de sus empleados para satisfacer las necesidades del mercado, ya que este es más exigente en estándares de calidad, innovación y novedad. Además, se debe considerar que “todo proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico no es efectivo si no va acompañado por el crecimiento intelectual y cultural” (Garay y Giménez, 2009, citados en Pardo y Díaz, 2014, pág. 42).

Por otro lado, para responder a las necesidades del mercado, es necesario que las empresas impulsen prácticas laborales flexibles en los procesos de innovación, ya que estas permiten a las organizaciones ser más competitivas y penetrar más en el mercado. Dichas innovaciones pueden estar dirigidas al diseño de nuevos productos, a la modificación de los existentes, así como a la mejora de los procesos de producción (Jasen, Frans, y Volberda, 2006 , citados en Madero y Barboza, 2015).

De acuerdo con diversos autores, se puede establecer que la innovación se entiende como una transformación del conocimiento que tiene una empresa en nuevos procesos, productos, o cambios en los productos existentes. Es por ello por lo que “la innovación ha sido considerada como uno de los elementos críticos más impactantes en el desempeño de las organizaciones y de los países” (Ruiz y Fuentes, 2013, pág. 60). Sin embargo, no hay que olvidar que la innovación

requiere que los empleados estén dispuestos a compartir y combinar sus conocimientos y experiencia dentro de la empresa (Nonaka y Takeuchi, 1995). De tal manera que las empresas, para permanecer en el mercado con ventajas competitivas, han tenido que ser innovadoras como parte fundamental de sus estrategias, además de gestionar el conocimiento organizacional, considerado “un factor clave para la creación de valor de éxito empresarial” (Nonaka y Takeuchi, 1995 ; Grant, 1996 , citado en Ruiz y Fuentes, 2013, pág. 59).

La innovación debe ser tomada como un factor estratégico de competitividad que es necesario gestionar (Eisenover, 2016). Para que una empresa estimule la innovación tiene que prestar atención a los valores y los principios de la organización. Así mismo, se debe de lograr desarrollar el compromiso con la innovación y el cambio continuo, el cual sea predominante para todos los miembros de la empresa. Finalmente, que lo principal sea, el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento de la jerarquía (Naranjo, Jiménez, y Sanz, 2012).

Entre la lista de valores que profesa la empresa donde se llevó a cabo la investigación se encuentran la innovación, el compromiso, el trabajo en equipo, la responsabilidad social y el servicio. Así mismo, la empresa declara contar con una política de calidad al establecer:

...el compromiso de implementar todos sus procesos orientándolos hacia la satisfacción de sus clientes, sustentada en la calidad de sus procesos sustantivos, para cumplir con los requisitos, mediante la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad y mejora continua, conforme a la norma ISO 9001:2008/NMX-CC-9001-IMNC-2008 (Loredo Muebles y Equipos, 2016).

Por lo tanto, se puede observar que, en concordancia con lo establecido en la teoría, la alineación estratégica está enfocada principalmente en los procesos orientados al cambio y a la innovación, tomando como eje central el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño (Madero y Barboza 2015, pág. 738).

Por otro lado, es bien sabido que el cambio es de los aspectos más críticos de la administración eficaz, sin embargo, para lograr un desarrollo global es indispensable incluir estrategias para las prácticas sustentables. Si una empresa tiene una cultura enfocada hacia la sustentabilidad, sus acciones, sin duda, la llevarán a la búsqueda y obtención de un mejor desarrollo social (Palacios, Sánchez, y Gutiérrez, 2013), una mejor rentabilidad y una generación de imagen sustentable ante la sociedad. Blázquez y Peretti (2012), citado en Carro, Sarmiento y Rosano (2017).

En caso de que el líder de la empresa no logre un cambio cultural debe de facultar a las personas claves de la empresa para poder socializar los objetivos (Chávez e Ibarra, 2016). Para cumplir con esto la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014, pág. 2), está promoviendo un “enfoque sustentable basado en las personas para el desarrollo de las empresas, vinculando las mejores acciones de productividad con mejores condiciones laborales, en conjunto con buenas relaciones de trabajo y buenas prácticas ambientales”.

Es necesario medir la sustentabilidad social desde el foco de la responsabilidad social, ya que no está limitada a las acciones sociales, económicas o ambientales desarrolladas por la organización en una comunidad, sino que también involucra el diálogo y la interacción con los públicos relacionados con la empresa (Porter y Kramer, 2006), así mismo, la responsabilidad social se está tornando como una nueva dimensión empresarial preocupada por el concepto de sostenibilidad, en el que tienen cabida a un mismo nivel los rubros económico, social y medio ambiental (Lizcano, 2003).

La responsabilidad social implica el compromiso compartido de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos. Al mismo tiempo lleva consigo a la realización de acciones y aportaciones propias y corporativas para contribuir con el tiempo y los recursos, para generar condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el desarrollo de las

comunidades, por tanto, llevarlo hacia un entorno de mercado favorable para el desarrollo la organización (Ibarra, Casas y Olivas, 2012).

La Norma ISO 26000:2010 establece la guía para que las empresas demuestren de manera transparente su compromiso con los stakeholders. Esta norma establece siete materias fundamentales: derechos humanos, prácticas laborales, gobernabilidad, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación y desarrollo de la comunidad (ISO, 2010, citado en López, Ojeda, y Ríos, 2017). Es importante resaltar que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es observada por gobiernos, investigadores y organismos que cuidan del medio ambiente, por lo tanto, las empresas deben de implementar las estrategias de la RSE con los stakeholders (socios, capital humano, clientes, comunidad, proveedores, autoridades gubernamentales y organismos) (López, Ojeda y Ríos, (2017).

Se puede establecer que la clave para cumplir los ODS, es el comportamiento responsable de las empresas, así mismo, la comunidad internacional espera que las empresas asuman los ODS como parte central del negocio; debido a que abordan retos éticos, sociales, económicos y ambientales, así como ofrecer herramientas de gestión para alcanzar lo establecido en dichos objetivos (Navarrete, 2015).

Por otro lado, es importante destacar que estos objetivos los retoma el Pacto Mundial de Naciones Unidas (PMNU) en sus principios, con la finalidad de que las organizaciones los lleven a cabo en su labor diaria. Los 10 principios que enuncia el pacto mundial están clasificados en cuatro rubros: Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción, este último agregado en 2003 (Pacto Mundial de Naciones Unidas , 2016).

De acuerdo con el estudio de Verdugo (2012), a principios de 2007, había poco interés por las empresas en la adopción de los principios propuestos por el pacto mundial, ya que sólo se contaban 4 mil 236 empresas registradas. A 10 años de distancia, se puede observar que esta cifra ha aumentado, a 9 mil 388 empresas

distribuidas en 162 países. Sin embargo, aún se puede observar el bajo interés organizacional para el cumplimiento de dichos principios, a pesar de que el mismo programa asegura ayudar a las organizaciones a obtener ventajas competitivas en el mercado. Es importante, por tanto, hacer un análisis de qué tipo de relación existe entre la responsabilidad social, la transformación organizacional y la innovación, para la aplicación de los objetivos del desarrollo sostenible en la empresa.

Por otro lado, con los datos arrojados durante el diagnóstico organizacional, se detectó la necesidad del replanteamiento de los manuales de organización, reglamentos y políticas, también, se pudo observar que la organización está pasando por un proceso de reconocimiento, adopción y fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial yendo más allá de la filantropía; además, se pudo observar que, en ese momento (cuando se llevó a cabo la investigación), la empresa se encontraba con la necesidad de llevar a cabo un fortalecimiento en la planeación estratégica, desde es el establecimiento de metas y objetivos claros, pasando por la estrategia utilizada para lograr dichos objetivos, hasta la implementación de indicadores de desempeño, para la evaluación tanto del personal como la empresa en general; todo lo anterior, se puede lograr a través de la responsabilidad social empresarial, y así dar respuesta al cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sostenible, en los cuales se establece el trabajo decente y la innovación respectivamente, establecido por la ONU a través de la agenda 2030.

#### **1.4. Justificación**

Debido a la creciente preocupación sobre el tema de la sustentabilidad, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), por medio de la agenda 2030, determinó los objetivos del desarrollo sostenible (ODS), por ello, es importante analizar desde las perspectivas de las empresas cuáles son las acciones que están llevando a cabo para cumplir con dichos objetivos.

Asimismo, un estudio previo (Trejo, 2017) señala que los objetivos ocho (trabajo decente y crecimiento económico) y nueve (industria, innovación, e infraestructura) de la Agenda 2030 son los vectores fundamentales del desarrollo de las naciones. El estudio mencionado considera que “el precepto de que una forma de vida próspera, de alta calidad, sostenible y equitativa es alcanzable mediante la transformación de las estructuras económicas, el incremento de la productividad y el empleo, el trabajo decente, así como la innovación y el mejoramiento de las infraestructuras” (Trejo, 2017, pág. 97).

Los objetivos del desarrollo sostenible, al ser un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad (Organización de las Naciones Unidas, 2015), abren un marco para el sector privado donde se puede entender, interiorizar y contribuir a los mayores retos que afectan tanto a las empresas como a la humanidad, y al futuro del planeta. Así mismo, son una guía para planear, desarrollar y comunicar sus iniciativas de responsabilidad social empresarial (Remacha, 2017), además de contribuir a la mejora de los factores técnicos de la administración del recurso humano.

Los criterios para la elección de la empresa sujeta al estudio se relacionan estrechamente con su objetivo organizacional, sus valores, su visión y misión, que declaran su compromiso con responsabilidad social, la transformación organizacional e innovación. El objetivo organizacional de la empresa en cuestión es “la satisfacción garantizada de nuestros clientes. Ser líderes en calidad de servicio y productos ofrecidos. Contar con un equipo humano de vanguardia, productivo y atento a las exigencias del mercado”; así mismo declara que “Como empresa, generamos valor a nuestros colaboradores con mejoras continuas en proyección, constante capacitación y prácticas éticas que dan crecimiento personal a cada uno de los que conforman la fuerza laboral”; mientras que su misión es “Ofrecer al mercado soluciones innovadoras en la fabricación de muebles, equipos y herramientas, a través de la asesoría técnica especializada y diseño, con personal capacitado y tecnología de vanguardia; siguiendo los más altos estándares de calidad y leyes vigentes, para el desarrollo integral de los

grupos de interés”; y la visión declarada es “Convertirnos a corto plazo en la empresa líder regional de vanguardia, con personal capacitado, motivado y comprometido en poner en alto el nombre de nuestra empresa” (Loredo Muebles y Equipos, 2016).

Por lo descrito anteriormente, emana la relevancia de investigar si las organizaciones privadas dentro de los países están llevando a cabo acciones concretas para ayudar a cumplir con los objetivos del desarrollo sostenible postulados en la agenda 2030, a través de la responsabilidad social empresarial, la transformación organizacional y la innovación, lo que generó las preguntas de investigación.

De igual forma, el modelo de intervención presentado en este trabajo de investigación puede ser utilizado en alguna organización perteneciente al sector manufacturero que desea cumplir con los ODS 8 y 9, podrá tomar como guía el modelo desarrollado en la presente investigación.

## **1.5. Pregunta de investigación**

### **1.5.1. Pregunta general**

¿Cuál es la relación entre responsabilidad social, la transformación organizacional y la innovación para el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable?

### **1.5.2. Preguntas específicas**

¿Qué tipo de relación existe entre la responsabilidad social, y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable?

¿Cuál es la relación entre transformación organizacional, y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable?

¿Cómo se relaciona la innovación, y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable?

¿Qué indicadores cumplen las empresas manufactureras con respecto a los ODS 8 y 9 a través de la responsabilidad social empresarial, la transformación organizacional y la innovación?

## **1.6. Objetivo general**

Demostrar la relación existente entre la responsabilidad social, la transformación organizacional y la innovación en una empresa exportadora a través del análisis del cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable.

### **1.6.1. Objetivos específicos**

Conocer el tipo de relación existente entre la responsabilidad social y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable.

Identificar la relación existente entre la transformación organizacional y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable.

Descubrir el tipo de relación que existe entre la innovación y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable.

Presentar lineamientos de un modelo para evaluar indicadores de los ODS 8 y 9 a través de la responsabilidad social empresarial, la transformación organizacional y la innovación en las empresas manufactureras.

## **1.7. Hipótesis**

### **1.7.1. Hipótesis general**

Hi: Existe una relación positiva entre la responsabilidad social, la transformación organizacional y la innovación que ayuda al cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable.

### **1.7.2. Hipótesis específicas**

H1: existe una relación positiva entre la responsabilidad social y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable.

H2: Se observa una relación positiva entre la transformación organizacional y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable.

H3: Se detecta una relación positiva entre la innovación y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable.

H4: Por medio del acercamiento a un diseño metodológico se podrá evaluar si las empresas manufactureras dan cumplimiento a los ODS 8 y 9 a través de la responsabilidad social empresarial, la transformación organizacional y la innovación.

### **1.8. Descripción del método empleado**

Se realizó un estudio de caso en una empresa del ramo industrial, dedicada a la fabricación de muebles y equipos de oficina, ubicada en la ciudad de Culiacán, Sinaloa México, en el periodo de septiembre de 2018 a febrero de 2019.

La metodología utilizada fue mixta. Se tomó la decisión de este tipo de investigación debido a que es pluralista y complementaria, por un lado está la parte cualitativa – por medio de una exhaustiva revisión de artículos para el reforzamiento del marco teórico y el establecimiento de los índices e indicadores- y a su vez se llevó a cabo una investigación de campo cualitativa (Griales, 2000), en donde se va a llevar a cabo una medición desde una perspectiva externa y objetiva por medio de la tabulación cruzada, con la finalidad de generalizar los resultados de la población entrevistada (Ruiz, Borboa y Rodríguez, 2013).

De igual forma se ha optado por la investigación no experimental, debido a que esta se lleva a cabo de manera intencionada, es decir, que se hace una observación directa del fenómeno que se está investigando sin manipular las variables, o con la asignación de manera aleatoria los sujetos o las condiciones a analizar, así mismo en este tipo de investigación las variables no pueden ser manipuladas por el investigador, ya que se analiza desde su ambiente natural, en su realidad, así como el no poder influir sobre las variables de porque estas ya sucedieron.

Se determina que la investigación se realizó a través de un análisis transeccional descriptivo, correlacional, multivariado. Transeccional, porque se tomaron datos en un solo momento; descriptivo, porque indaga en la incidencia y los valores de las variables (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2013); correlacional, debido a que se describen las relaciones entre tres variables de estudio – fortalecimiento de la cultura organizacional sustentable, la transformación organizacional e innovación –, además de efectuar un análisis de relaciones de causalidad.

Así pues, es importante recordar que la herramienta del estudio será el estudio de caso, ya que permite explorar de manera más profunda el fenómeno a investigar para afirmar o negar las hipótesis planteadas (Yin, 1994).

## **CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA (MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL)**

### **2.1. Desarrollo sustentable y responsabilidad social empresarial**

#### **2.1.1. Desarrollo sustentable**

A lo largo de la historia de la humanidad, las personas se han preocupado por el cuidado de la naturaleza, sin embargo, los estudios sobre esta temática se hacen presentes hasta los años 60 y 70, cuando se tocan temáticas no sólo en términos ecológicos, sino que también se incluyen los económicos y los sociológicos. Actualmente, aunque hay grandes avances “sobre el tema de la sustentabilidad social, tanto en las políticas de desarrollo como en la discusión académica, existen ciertas barreras colocadas por la propia lógica de funcionamiento del sistema capitalista, que limitan la viabilidad de la sustentabilidad social” (Foladori, 2002, pág. 1). Por lo tanto, el ser humano y el sector empresarial deben considerarse como parte integral del medio ambiente.

Como se mencionó anteriormente, el desarrollo sustentable se conforma por tres principales esferas: ambiental, económica y social, para garantizar una relación entre el bienestar social con el ambiente y la bonanza económica (Sterling, 2011 , citado en (Navarrete, 2015). Dicha relación proveerá un conjunto de indicadores de desempeño de una organización en cada una de las esferas, las cuales tienen cuatro dimensiones básicas: “1) la conservación (Kras, 2009); 2) el desarrollo apropiado, que no afecte sustantivamente los ecosistemas (Sterling, 2011); 3) el aspecto humano integral, que contiene aspectos de paz, igualdad y respeto hacia los derechos humanos (Pazos, 2011); 4) la dimensión de democracia y participación ciudadana (Medina, 2012)” (Navarrete, 2015).

El determinar las esferas y las dimensiones mencionadas en el párrafo anterior, permitirá hacer una evaluación acerca de las prácticas o políticas de sustentabilidad en las empresas. Las prácticas de sustentabilidad deben guiar a la empresa a ser sea viable, habitable y equitativa, sin dejar de lado los aspectos

de rentabilidad, desarrollo social y la protección y ordenación de los recursos naturales (Spence, Boubaker y Onobua, 2010).

Según Achkar (2005), citado en Carro, Sarmiento y Rosano (2017), la sustentabilidad se debe fundamentar en cuatro dimensiones que interactúan entre sí, a las cuales denominó dimensión físico-biológica, social, económica y política. Por otro lado, en la búsqueda de un beneficio empresarial y su entorno, la administración de los recursos humanos debe de brindar salud, seguridad y crecimiento económico.

Para lograr el desarrollo de la sustentabilidad social al interior de la organización Benn, Dunphy y Griffiths (2006), proponen:

- Adoptar una estrategia para el desarrollo del lugar de trabajo.
- Construir el conocimiento y la habilidad de base corporativa (capital intelectual y social) de los empleados.
- Fomentar la seguridad y salud laboral, la equidad de género y la participación en la toma de decisiones.
- Desarrollar la capacidad para la renovación corporativa, incluyendo un liderazgo visionario para el cambio.
- Crear comunidades para difundir conocimientos y habilidades.
- Proporcionar conocimientos especializados para organizar el trabajo con alto rendimiento y satisfacción.
- Representar las preocupaciones de los empleados en la gestión.

Por lo descrito anteriormente, es importante resaltar la oportunidad de la aplicación de las prácticas del desarrollo sustentable en las organizaciones.

## **2.1.2. Responsabilidad social empresarial como base para la evaluación de la sustentabilidad**

### *Concepto de RSE*

La definición del término Responsabilidad Social (RS) según el libro Verde (2001, pág. 7) es “la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los interlocutores”, esta definición empieza a utilizarse en la década de los 70. Sin embargo, este término aún no era tan conocido por las empresas en ese tiempo. Por lo tanto, hubo pocas iniciativas empresariales para contribuir a la RS, en ese entonces.

La norma ISO 26000:2010 (Guía de responsabilidad social) pretende servir de guía para motivar la responsabilidad social en las organizaciones. Esta norma afirma que “las empresas son más conscientes actualmente de la necesidad y beneficios de un comportamiento socialmente responsable y saben que el objetivo de la RS es contribuir al desarrollo sostenible” (Bernard, Sanjuan y Ferruz, 2012, pág. 2). Esta guía orienta sobre los principios de la RS, que establecen que para tener credibilidad, en cuanto a RS las empresas deberían: involucrarse con los stakeholders; participar en esquemas de certificación específicos; incorporarse a asociaciones para promover la RS; realizar informes y declaraciones sobre RS; utilizar indicadores claros, informativos, prácticos, comparables, precisos, creíbles y fiables (Bernard, Sanjuan, y Ferruz, 2012).

La responsabilidad social forma una novedosa gestión de las organizaciones, la cual ha orillado a los tomadores de decisiones a incluir las dimensiones sociales a sus planes y presupuestos. De ahí que también se empieza a adoptar el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La Responsabilidad Social Empresarial se considera como un enfoque de gestión estratégico, que tiene como consecuencia, generar oportunidades para la innovación y ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2006). Al mismo tiempo impacta positivamente a la imagen y reputación de la empresa (Porter y

Kramer, 2006). Así mismo, Dentchev (2004), citado en Peláez, García y Azuero (2014), afirma que promover esta estrategia satisface las necesidades y expectativas de los stakeholders.

Según lo establecido por Peláez, García y Azuero,(2014), hay tres dimensiones que evidencian el aporte de la gestión humana al cumplimiento de la RSE como una estrategia que contribuye al desempeño positivo de la empresa. Dichas dimensiones son:

1. Debe de existir un compromiso de la gerencia con las personas y con la RSE, confiando en la función de gestión humana.
2. El gerente de gestión humana debe contar con formación gerencial e interactuar con el equipo directivo de la empresa.
3. La gestión humana y la RSE deben estar alineadas estratégicamente con el negocio, afianzadas por estrategias explícitas que deben ser reconocidos por todos los integrantes de la organización.

La RSE es observada por gobiernos, investigadores y organismos que cuidan del medio ambiente, por lo tanto, las empresas, deben de implementar las estrategias de la RSE con los stakeholders (socios, capital humano, clientes, comunidad, proveedores, autoridades gubernamentales y organismos diversos) (López, Ojeda y Ríos, 2017). Algunos organismos internacionales son la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Instituto Ethos de Responsabilidad Social, el European Bahai Business Forum, eBusiness in the Community y la International Organization for Standardization (ISO). Estos organismos elaboran algunas propuestas para fomentar y regular la RSE.

Por su parte, como ya fue mencionado con anticipación, la ISO propone la Norma ISO 26000:2010, que propone la guía para que las empresas demuestren de manera transparente su compromiso con los stakeholders. Esta norma establece siete materias fundamentales: derechos humanos, prácticas laborales, gobernabilidad, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de

consumidores, participación y desarrollo de la comunidad (López, Ojeda, y Ríos, 2017).

Por otro lado, Peláez, García y Azuero (2014, pág. 17) proponen un modelo con las siguientes dimensiones:

- a) Dimensión I. La RSE como guía en el accionar de gestión humana;
- b) Dimensión II. La RSE en el accionar en la gestión humana: las prácticas de la RSE dirigidas desde los procesos de gestión humana hacia los trabajadores como grupo de interés. En esta dimensión se establecen cinco macroprocesos de la gestión humana (García, Murillo y González, 2011): M1: Organización y planificación del área de gestión humana; M2: Incorporación y adaptación a las personas; M3: Compensación y bienestar y la salud de las personas; M4: Desarrollo del personal; M5: Relaciones con el empleado. Además se consideran las ocho temáticas de la RSE propuestas por García, Azuero, y Peláez (2013): T1: Respeto al individuo equidad y diversidad; T2: Participación de los empleados en gestión de empresas; T3: Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados; T4: Distribución de los beneficios de la empresa; T5: Desarrollo profesional y empleabilidad; T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo; T7: Jubilación y despidos; T8: Familia de los trabajadores;
- c) Dimensión III. La RSE en la evaluación de accionar de gestión humana. Comprende al trabajador como un stakeholder que identifica las prácticas de RSE dirigidas hacia él y hacia los otros grupos de interés.
- d) Dimensión IV. La RSE en el aporte de gestión humana a la organización. Los trabajadores como una variable intermedia, donde sus actividades y comportamientos, influenciados por las prácticas de la RSE, influyen en el desempeño de la organización.

Otras dos dimensiones de la RS según Greven (2000), citado en Hernández y Castro (2015), son la interna; la cual hace referencia hacia las relaciones laborales y prácticas gerenciales con el foco del compromiso entre empresa-trabajador; y la

externa, la cual se orienta al medio ambiente y al compromiso de contribuir al desarrollo económico-social de la comunidad.

Por lo anterior, Peláez, García y Azuero (2014, pág. 19) afirman que “los valores, principios, la transparencia y la rendición de cuentas son la base de la relación que se constituye entre la RSE y la gestión humana, soportando las políticas, objetivos, y estrategias de la empresa, que a su vez direccionan puntualmente, a las políticas objetivos y estrategias de RSE”. Así mismo, estos valores son los que dan la guía para el quehacer de la gestión de los recursos humanos, y que esto sirve como marco de la acción de la práctica de la RSE dirigida hacia los otros grupos de interés.

Cuando las prácticas de la RSE van dirigidas a los trabajadores, pueden influir en el comportamiento de los empleados, así como en su desempeño en la organización (Peláez, García y Azuero, 2014).

Es necesario recalcar que, en el año 2015 la ONU anunció los ODS y de manera conjunta el Global Reporting Initiative, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible publicaron la brújula de los ODS. La brújula, es una guía de cinco pasos que ayudan a entender, gestionar y medir su contribución a los ODS y su planteamiento está vinculado con la responsabilidad social, ya que es parte de los estándares internacionales y alienta a las empresas a aminorar los impactos negativos sobre la sociedad y el medio ambiente (Remacha, 2017).

La clave para cumplir los ODS es el comportamiento responsable de las empresas. La comunidad internacional espera que las empresas asuman los ODS como parte central del negocio. Debido a que existe el antecedente de la responsabilidad social, las empresas, tienen un preámbulo para el cumplimiento de los ODS. Por medio de la responsabilidad social, el sector privado aborda retos éticos, sociales, económicos y ambientales, al igual de ofrecer herramientas de gestión para alcanzar lo establecido en los ODS. Dichas herramientas son (Remacha, 2017):

- **Cultura corporativa:** valores, el código de conducta, las políticas y la formación.
- **Cumplimiento normativo.**
- **Estándares internacionales:** Tales valores quedan recogidos en estándares internacionales como la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y Política Social de la OIT, los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos.
- **Identificación, medición y seguimiento del impacto** de la empresa desde la dimensión económica, social y ambiental, tal y como plantea el concepto de desarrollo sostenible.
- **Sistemas de gestión.**
- **Diálogo con los grupos de interés:** para conocer sus preocupaciones e incorporarlas en el proceso de toma de decisiones.
- **Fomento del comportamiento responsable en toda la cadena de valor.**
- **Proceso de diligencia debida.**
- **Transparencia.**
- **Alianzas intersectoriales:** se han convertido en un mecanismo ampliamente adoptado desde la RSC. Al compartir los conocimientos, recursos y experiencia de cada sector estas alianzas facilitan crear soluciones innovadoras para el desarrollo bajo un planteamiento más integrado y sostenible, de forma que generan oportunidades económicas, abordan las necesidades sociales y medioambientales insatisfechas y mejoran las estructuras de gobierno.

Para reconocer que una organización actúa con responsabilidad social, es necesario que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) sea incorporado a sus procesos de gestión administrativa y de calidad y, por lo tanto, que este sea parte fundamental de sus estrategias de negocio y de planeación estratégica (Porter y Kramer, 2006). “Las acciones de la empresa serán responsables socialmente, cuando al ser juzgadas por la sociedad, se consideran

que han sido de máxima ayuda, porque han proveído a la comunidad de los bienes y servicios que deseaba y en las cantidades requeridas, con el mínimo costo financiero y social, y éste ha sido distribuido equitativamente” (Farmer y Hogue, 1985, pág. 4).

La Norma ISO 26000:2010 (2010) sostiene que las organizaciones deben respetar al menos los siete principios básicos de la responsabilidad social, como lo son: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la norma internacional de comportamiento, respeto a los derechos humanos.

De lo anterior se puede afirmar que, para lograr el cambio de la cultura en las empresas, la sustentabilidad debe ser vista como un objetivo organizacional. Por otro lado, la adopción de una cultura de sustentabilidad garantizaría la permanencia de la organización a largo plazo, pues las redes entre las organizaciones, junto con la sociedad civil y con los gobiernos le permiten conectarse sanamente a la economía y a los sistemas ambientales (Bertels, Papania y Papania, 2010).

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, se puede afirmar que la RSE puede tomarse como el marco para desarrollar estrategias encaminadas a cumplir los ODS. Sin embargo, no hay que confundir los conceptos, ya que estos últimos se deben comprender como una “agenda de preocupaciones” o “lista de prioridades de la comunidad internacional” y como una oportunidad para que la función de la RSE dé valor a la contribución que lleva a cabo con respecto a la misión empresarial y adquiera más peso dentro de la misma (Remacha, 2017).

### **2.1.3. Objetivos del desarrollo sustentable**

Los objetivos del milenio (ODM) son los antecesores de los ODS, se establecieron en la declaración del milenio en donde los países subdesarrollados se comprometen a mejorar sus políticas y gestión de su gobierno. Así mismo, en los ODM se establecieron metas específicas para 2015, cuya base son: libertad, igualdad, solidaridad, tolerancia, respeto por la naturaleza y la responsabilidad

compartida los cuales serán monitoreados. Sin embargo, solamente exigen una voluntad política por parte de los países. Una forma de responder el cómo se lograrán (Robles, 2006) es compartiendo la responsabilidad, proporcionando financiamiento, construyendo relaciones equitativas entre el Norte y el Sur. Adicionalmente, la sociedad civil debe dar seguimiento de los compromisos y ejercer presión sobre los gobiernos donantes y las instituciones internacionales, además de participar en campañas y actividades de solidaridad, así como también acercarse a las Coordinadoras y Plataformas que trabajan en red y promueven campañas en esta materia.

Por otro lado, el 25 de septiembre de 2015 los líderes mundiales por medio de la ONU se reunieron y crearon los 17 objetivos del desarrollo sustentable, los cuales son los sucesores de los objetivos de desarrollo del milenio. Los ODS fueron propuestos para atender a la nueva agenda del desarrollo sostenible, a través de un espíritu de colaboración y pragmatismo para elegir las mejores opciones, con el fin de mejorar la vida, de manera sostenible, para las generaciones futuras. Así mismo los ODS tienen como objetivo hacer un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta, y garantizar que las personas gocen de paz y prosperidad. A su vez suministran la orientación y metas claras para lograr un cambio positivo en beneficio de las personas del planeta (PNUD, 2018). Se observa que dichos objetivos atienden principalmente la erradicación de la pobreza, la protección del planeta y el aseguramiento de la prosperidad para todos.

Los objetivos del desarrollo sustentable son:

- Objetivo 1: Poner fin a la pobreza
- Objetivo 2: Hambre cero
- Objetivo 3: Salud y bienestar
- Objetivo 4: Educación de calidad
- Objetivo 5: Igualdad de género
- Objetivo 6: Agua limpia y saneamiento
- Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante

- Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico
- Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura
- Objetivo 10: Reducción de las desigualdades
- Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles
- Objetivo 12: Producción y consumo responsables
- Objetivo 13: Acción por el clima
- Objetivo 14: Vida marina
- Objetivo 15: Vida de ecosistemas terrestres
- Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas
- Objetivo 17: Alianza para lograr los objetivos

Cabe destacar que estos objetivos los retoma el pacto mundial en sus principios, con la finalidad de que las organizaciones los lleven a cabo en su labor diaria. Los 10 principios que enuncia el pacto mundial están clasificados en cuatro rubros: Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio ambiente y Anticorrupción, este último agregado en 2003 (Pacto Mundial, 2016).

Según Verdugo (2012), para principios de 2007, había poco interés por las empresas en la adopción de los principios propuestos por el pacto mundial, ya que solamente se contaban 4 mil 236 empresas registradas. A 10 años de distancia, esta cifra ha aumentado a 9 mil 388 empresas distribuidas en 162 países. Sin embargo, aún se puede observar el bajo interés organizacional para el cumplimiento de dichos principios, a pesar de que el mismo programa asegura ayudar a las organizaciones a obtener ventajas competitivas en el mercado. Por lo anterior, es necesario hacer ver a las organizaciones la importancia de la aplicación de dichos principios, para lograr el desarrollo sustentable a través de las empresas y de las personas que laboran en ellas.

#### **2.1.4. Cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable**

##### *2.1.4.1. La empresa y los objetivos del desarrollo sustentable*

Como se mencionó anteriormente, los antecedentes de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son los Objetivos del Milenio, que identifican los

grandes retos a los que se enfrenta la humanidad y que marcarán la agenda global del próximo siglo: hambre, pobreza, desigualdad, acceso al agua, a la energía o el cambio climático (Remacha, 2017).

En septiembre de 2015, la ONU junto con los representantes de cada uno de los países pertenecientes a ella, constituyeron la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Esta Agenda está definida como “un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad” (ONU, 2015, párrafo 5), además esta agenda contiene los 17 ODS, que están divididos en 169 metas. Asimismo, los ODS dan continuidad a las pretensiones de los ODM, aportando mejoras para que sea más fácil su implementación y logro. Las mejoras incorporadas son: representatividad, universalidad, diversidad, concepción más ambiciosa e integrada, dimensión social (Remacha, 2017).

Los ODS no son jurídicamente obligatorios, las naciones se comprometen (por medio de firmas) a movilizar los medios necesarios para su implementación. Se tiene la confianza de que los gobiernos adopten los objetivos como propios, para que el sector privado se involucre legalmente, a través de una Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Es importante resaltar que, los ODS reconocen el papel importante que juegan las empresas desde las micro hasta las más grandes multinacionales, ya que estas son el motor de la productividad y el desarrollo económico, por medio de la generación de empleos. Se espera que las empresas sirvan como plataforma para impulsar la creatividad y la innovación para resolver las problemáticas del desarrollo sustentable. De tal manera que se les alienta a adoptar prácticas de RSE que estén relacionadas con el trabajo digno, el empoderamiento de la mujer, investigación y desarrollo (I+D), protección al medio ambiente, transparencia, y rendición de cuentas. Así pues, están llamadas a participar en dichas acciones para cumplir con su deber ético de la mejora social.

Los ODS son el pase a oportunidades para el sector privado, ya que las empresas podrán capitalizar muchos beneficios, como las alianzas público-

privadas, el fomento de cadenas de valor integradas por los consumidores y mercados emergentes (PMNU, WBCSD y GRI, 2015; OCDE, 2016; PwC, 2016), así como la movilización de recursos (financiamiento a inversión socialmente responsable), focalización de la estrategia (planificación, orientación y adaptación de la actividad empresarial, para integrar los ODS), estrechamiento de las relaciones con los grupos de interés (lograr una actitud más positiva de estos grupos hacia la entidad, obtener su confianza y mantener la legitimidad para operar) y mejora del desempeño.

Las prácticas en sostenibilidad optimizan la competitividad y el rendimiento de las empresas debido a los siguientes motivos: la integración de sistemas que mejoran la toma de decisiones; una gestión eficiente de los recursos, que se traduce en menores costos; resultados más positivos a largo plazo; el desarrollo de productos de valor añadido a través de la innovación; la satisfacción de los consumidores y su disposición a pagar precios premium; el bienestar de los empleados que redundan en su productividad; o la favorabilidad social y mediática (Malik, 2015); para alcanzar los ODS, los países diseñarán marcos nacionales que fomentarán, a través de la regulación o de incentivos, iniciativas para el desarrollo sostenible, ya que los gobiernos se comprometen a alentar a las empresas (en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales), a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes; alineamiento (sinergias con otras instituciones, para introducirse en redes de intercambio de conocimientos, capacidades y tecnologías); y comunicación (sobre sus objetivos y resultados) (Remacha, 2017).

En la brújula de los ODS se presentó una guía con cinco pasos para que las empresas puedan “entender, gestionar y medir su contribución a los ODS” (Remacha, 2017, pág. 8). Los cinco pasos son:

- Entender los ODS: comprender las oportunidades y las responsabilidades que representan para el negocio.
- Priorizar: conocer con qué procesos, tecnologías o productos cuenta actualmente para contribuir a los ODS, así como qué áreas de su actividad

podrían ser objeto de mejora, aquí es donde se alinean los ODS a los objetivos empresariales.

- Establecer objetivos: traducir los ODS a objetivos empresariales de acuerdo con la estrategia del negocio.
- Integrar: incorporar las metas del desarrollo sostenible en todas las funciones de la empresa para lograr las metas globales.
- Informar y comunicar: el interés de incorporar los ODS en sus estrategias empresariales.

Por tanto, los ODS han abierto un marco para el sector privado, para entender, interiorizar y contribuir a solucionar los mayores retos que afectan a la humanidad y al futuro del planeta, así mismo, sirven como guía para planear, desarrollar y comunicar sus iniciativas de RSE (Remacha, 2017).

#### *2.1.4.2. Objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable*

En la agenda 2030, los objetivos ocho y nueve son los vectores fundamentales del desarrollo de las naciones, “bajo el precepto de que una forma de vida próspera, de alta calidad, sostenible y equitativa es alcanzable mediante la transformación de las estructuras económicas, el incremento de la productividad y el empleo, el trabajo decente, así como la innovación y el mejoramiento de las infraestructuras” (Trejo, 2017, pág. 93).

Para la Organización Internacional del Trabajo es necesario

crear las condiciones idóneas para que las empresas sostenibles prosperen y creen empleos; estimular a los empresarios para que cumplan con sus ambiciones en lo relativo a la creación de empresas, y fomentar lugares de trabajo sostenibles y responsables que combinen una mayor productividad y menos emisiones ambientales con mejores condiciones de trabajo y relaciones laborales (OIT, 2014, pág. 5).

Así mismo

vincular las mejoras en el ámbito de la productividad a mejores condiciones de trabajo, buenas relaciones laborales y buenas prácticas ambientales, a través de la promoción del diálogo social y la negociación colectiva, así como el desarrollo de los recursos humanos y una producción más limpia, a fin de aumentar la productividad, reducir el uso de energía y materiales y reducir los impactos ambientales; aumentar los salarios y los beneficios compartidos, y lograr una buena gobernanza corporativa y prácticas empresariales responsables” (OIT, 2014, pág. 4).

Si se quiere cumplir con lo establecido por la OIT, resulta pertinente hacer énfasis en el cumplimiento de los objetivos 8 y 9.

#### *Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico*

Según Remacha (2017), este objetivo trata de reducir las desigualdades, combatir la pobreza, y promover el desarrollo de las personas y su entorno, este exige a las empresas:

- Creación de empleo.
- Erradicación del trabajo forzoso e infantil.
- Creación de entornos de trabajo seguros y saludables.
- Prácticas de seguridad laboral.

El objetivo 8 debe de promover “el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos” (Trejo, 2017, pág. 85) de la siguiente manera:

- Promover políticas que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales.
- Lograr el empleo pleno y productivo, garantizar un trabajo decente para todos, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

- Adoptar medidas para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos, asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil.
- Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y protegido para todos los trabajadores.
- Elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.

*Objetivo 9. Industria, innovación e infraestructura.*

Dentro el objetivo 9, Remacha (2017) entiende que la industria, la innovación y la infraestructura, son recursos que mejoran la calidad de vida de las personas y que estas les permiten a las empresas desarrollar su actividad con normalidad y fomentar la competitividad. Para muchas empresas puede ser este objetivo un incentivo para impulsar la investigación y desarrollo (I+D) dentro de sus empresas, presentados como mejoras de procesos. Asimismo, como vía para fomentar el valor añadido a sus productos. A través del objetivo 9, referente a la infraestructura, la industrialización y la innovación, las empresas mejoran la calidad de vida de las personas y permiten a las empresas desarrollar su actividad con normalidad.

Por otro lado, Trejo (2017), afirma que el objetivo 9 trata sobre construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación (punto que se aborda de manera más profunda en esta investigación), el lograr avances en este objetivo será a través de:

- Aumentar el acceso de las pequeñas empresas, en particular en los países en desarrollo, a los servicios financieros.
- Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países... fomentando la innovación y aumentando el número de personas que trabajan en el campo de la investigación.

Moore (2015), citado en Trejo (2017), afirma que debido a la globalización, los procesos y estructuras económicas promueven el empleo barato que no comporta un trabajo digno. Sin embargo, a pesar de sus limitaciones, los ODS, dan una oportunidad para que los gobiernos y las sociedades alcancen metas específicas de desarrollo. Dichas propuestas en el gobierno mexicano involucran ampliar los indicadores, evaluar su proximidad con cada una de las metas y fijar parámetros referenciales. A pesar de que es una actividad que se ha distinguido como importante, existe una limitación por la disponibilidad y comparabilidad de información entre países. Según Trejo (2017), la investigación de los problemas en el desarrollo económico nacional se “asocian con el escaso crecimiento de la productividad, problemas estructurales en el mercado laboral –principalmente la informalidad que se asocia a situaciones de precarización, bajos salarios, inestabilidad y poca o nula seguridad y protección social–”. En esta línea se inscribe la propuesta reformista iniciada en 2012 en la que existen cinco elementos de diagnóstico sobre las barreras al crecimiento económico mexicano:

- 1) los incentivos a la informalidad son causa del estancamiento de la productividad;
- 2) la rigidez del mercado de trabajo es un freno a la creación del empleo;
- 3) la falta de competencia es un obstáculo a la innovación y a la competitividad;
- 4) hay escasez de capital humano, y
- 5) abundan las fallas institucionales.

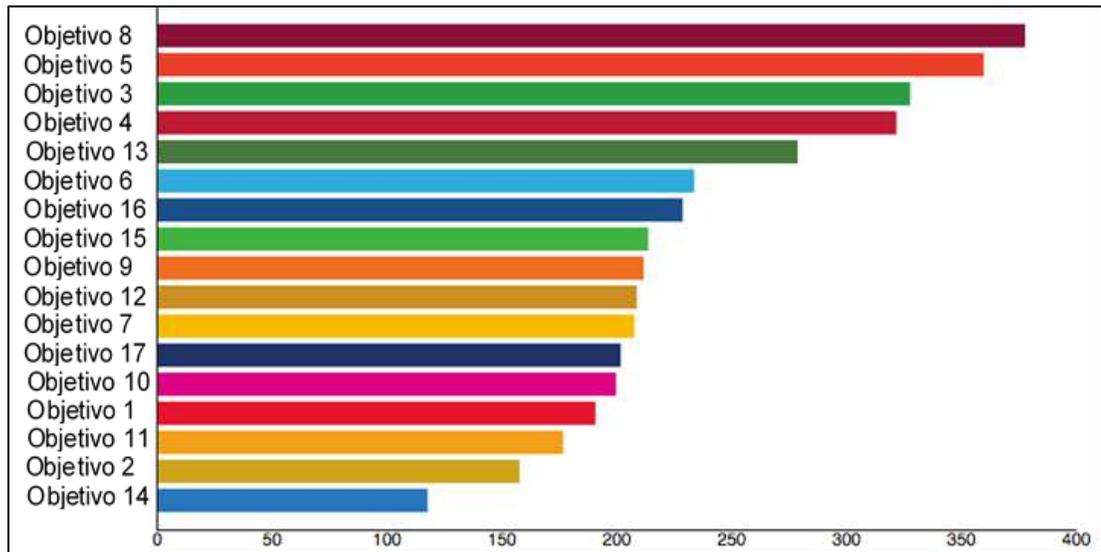
Asimismo:

los retos de la política económica mexicana son numerosos y complejos; sólo por mencionar algunos: el fortalecimiento de cadenas productivas, el desarrollo de proveedores nacionales, el aumento del contenido nacional de las exportaciones, y propiciar efectos multiplicadores en el resto de la economía. A ello se une la necesidad de fortalecer el mercado interno. Además, en el contexto de los ODS se requiere evaluar y minimizar el impacto ambiental de la actividad productiva, mejorar la eficiencia

energética, favorecer el uso de nuevas fuentes de energía, e implementar una visión inclusiva, de derechos laborales y trabajo decente. En el ámbito de las reformas estructurales recientes es indispensable evaluar su compatibilidad con el fomento de investigación y desarrollo, la innovación tecnológica, el financiamiento desde la banca comercial y el otorgamiento de créditos de la banca de desarrollo (Trejo, 2017, pág. 107).

Por otro lado, según el informe del cumplimiento del pacto mundial, en el 2016 las actividades que más se apoyaron para el avance de los ODS en México se representan en la figura 2.

Figura 2. Actividades para apoyar el avance de los ODS en México



Fuente: Pacto Mundial, 2016.

Como se puede observar las empresas en México le han dado mayor prioridad al cumplimiento del objetivo 8 de los ODS, ya que 451 empresas, a nivel nacional están informando actividades para avanzar hacia el trabajo decente y crecimiento económico. Por otro lado, se puede observar que en el lugar 8 está el objetivo 9, donde se reporta que solamente 260 empresas a nivel nacional avanzan en la industria, innovación e infraestructura. Por lo anterior, se puede decir que, aunque México está preocupado por la aplicación de los objetivos del desarrollo

sustentable en las organizaciones, son menos de la mitad las que se encuentran preocupadas por el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 en conjunto.

## **2.2. Transformación organizacional**

Las organizaciones son sistemas de información, comunicación y de toma de decisiones, donde el ser humano es quien marca la diferencia entre cada una de ellas para determinar su aproximación hacia el éxito o fracaso. Por lo tanto, si una empresa es exitosa es debido a las personas que se encargan de llevar a cabo los procesos dentro de los esquemas adecuados de comunicación, manejo de información, toma de decisiones y, por ende, entregables tangibles e intangibles finales y/o intermedios a partir del cumplimiento de objetivos (Tamayo, Del Río y García, 2014).

Las prácticas de la gestión humana se dan a partir del sistema industrial, iniciando con el modelo capitalista. Dichas prácticas se pueden definir “como procesos desarrollados en las organizaciones para alinear la dirección empresarial, influyendo en el comportamiento de las personas” (Ulrich y Lake, 1992 , citado en Parra y Toro-Jaramillo, 2014, pág. 109). Académicamente, a estas prácticas se les conoce como el desarrollo del recurso humano (DRH) estratégico. McCracken y Wallace definen al desarrollo del recurso humano estratégico “Como la creación de una cultura de aprendizaje, en el cual una serie de capacitación, desarrollo y estrategias de aprendizaje a la vez, responden a la estrategia organizacional y también ayudan a dar forma e influir en ella” (2000, pág. 288).

Se debe considerar que la gestión estratégica de recursos humanos es de gran importancia en los resultados de la organización. Al hablar sobre los estudios del desarrollo del recurso humano también aparece la teoría de recursos y capacidades. Barney (1991) plantea los supuestos y capacidades que guían esta teoría: “la heterogeneidad e inmovilidad de los recursos, sobre el cumplimiento de cuatro condiciones: valiosos y escasos, generadores de ventaja competitiva,

imperfectamente imitables, y no sustituibles, dirigidos a la sostenibilidad” (Parra y Toro-Jaramillo, 2014, pág. 110).

Por otro lado, cuando se habla de transformaciones organizacionales, algunos autores como (De Loach, 1998); (Freeman y Soete, 1997), citados en (Calderón, Cuartas y Álvarez, (2009), la capacidad de competir (Newman, 2000), citado en (Calderón, Cuartas y Álvarez, (2009), y el desempeño organizacional (Blumenthal Haspeslagh, 1994) las asocian con conceptos como la innovación. Por lo anterior, es imprescindible que la gestión humana vaya más allá de la administración del personal, ya que debe de trascender a las prácticas, y así poder responder a los problemas críticos de la organización, como lo son la innovación, la creatividad y el cambio (Calderón, Cuartas y Álvarez, (2009). Por todo lo anteriormente descrito emana la necesidad de estudiar la transformación organizacional por medio de la gestión del compromiso, la gestión de conocimiento y la gestión de las competencias de las personas en las organizaciones.

### **2.2.1. Transformación organizacional por medio de la gestión del compromiso**

Como se ha mencionado anteriormente, las organizaciones han sufrido durante mucho tiempo grandes cambios para responder a un entorno globalizado, competitivo y más exigente con su producción. Esto tiene como consecuencia que los emprendedores y empresarios busquen la manera de aumentar la eficiencia de los recursos y la productividad de los empleados (Araque, Sánchez y Uribe, 2017).

“El trabajo es una actividad social que tiene un significado y un grado de complejidad mucho más elevado de lo que usualmente se piensa, independientemente del tipo de organización, el desarrollo de la actividad requiere iniciativa, creatividad e interacción (Mulgan, 1998), así como compromiso y trabajo en colaboración (Cohen y Prusak, 2001)” citado en (García, 2014, pág. 38). “El capital social es considerado como el conjunto de valores o normas informales compartidos por los miembros de un grupo que les permiten la cooperación

recíproca... si los miembros de un grupo llegan a convencerse de que todos se comportarán en forma confiable y sincera, desarrollarán confianza recíproca” (Fukuyama, 2000, pág. 16), citado en (García, 2014, pág. 38).

Por otra parte, se encuentra la confianza, la cual es difícil de definir, sin embargo, puede definirse desde el punto de vista sociológico como “la expectativa de comportamiento normal, honesto y de cooperación, que surge dentro de una comunidad, basada en normas comunes compartidas por todos los miembros de dicha comunidad” (Fukuyama, 1996, p. 227). Desde el punto de vista psicológico, la confianza se identifica con la manera de actuar de una persona, cuyos efectos serán sentidos y apreciados por las personas que son parte de la organización (García, 2014).

Por otro lado, se puede observar que entre los integrantes de la empresa se generan dos tipos de confianzas, la primera es la que se basa en la iniciativa y la disposición, y la segunda en la capacidad de la persona. Un ejemplo de la confianza de la disposición es acercarse porque se considera buena gente y la capacidad se puede sentir debido a que la persona tiene el conocimiento sobre el tema que se está tratando. Sin embargo, Lesser y Prusak (2004), citados en García(2014), dan una serie de acciones para que los gerentes generen confianza entre los miembros de su organización: crear una visión y comprensión común del negocio, demostrar conductas que estimulen la confianza, conectar al personal García (2014).

Algunas estrategias propuestas por García(2014), son interactuar cara a cara de manera informal sin afectar las actividades normales; estimular la creación de redes de interés; habilitar la confianza mediante acciones diarias; demostrar lealtad y confianza en las propias acciones, promover la cooperación que tengan que ver con los valores y convicciones de la empresa.

Actualmente vivimos en un mundo muy competitivo, y esto requiere nuevas formas de compromisos para “ver los hechos, decidir, y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva”. Por lo anterior, el estudio del

capital humano es cada vez más importante ya que estos están encaminados a impulsar el rendimiento y desarrollo de una organización ya que las personas son quienes hacen más eficientes los sistemas y procesos de gestión, por lo tanto, es importante tener en cuenta la creatividad, motivación, compromiso de las personas que están dentro de ella; para obtener un buen comportamiento organizacional dependerá de cómo se gestione al personal, así como su integración e identificación con la empresa, es importante saber cómo este se expresa sobre su crecimiento personal y profesional, y a su vez conocer que es lo que lo motiva a ser más creativo y permanecer en organización. Para que todo lo anterior funcione es necesario crear estrategias de desarrollo organizacional donde todos los miembros planifiquen junto con la alta gerencia, así como el afianzar las innovaciones que se requieren en cuanto a los procesos o métodos que se lleven dentro de la misma, sin embargo estos cambios de cultura no son fáciles ya que van desde lo estructural pasando por lo tecnológico y finalizando con el del comportamiento, ya que estos cambios se deben operar desde la perspectiva persona” (Loredo, 2018).

Los propósitos de la filosofía del comportamiento organizacional son mejorar el ambiente humano y ayudar a las personas a que desarrollen su potencial. Para tal efecto, se requiere de la motivación y satisfacción profesional y personal que tienen cada uno en cuanto a su participación en el cumplimiento de la misión de la organización (Segredo, 2016).

Además de la confianza, el desarrollo organizacional y la filosofía del comportamiento organizacional existe otra manera de crear compromiso con un trabajador hacia su empresa, que es por medio del marketing interno, este puede ser traducido como la escala del compromiso social.

El marketing interno puede ser definido como “un conjunto de técnicas que le permiten a una empresa mostrar el valor de sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes a un mercado constituido por sus trabajadores, con el objetivo de incrementar su productividad y lealtad por medio de un ambiente de trabajo adecuado que se interese por sus necesidades y deseos” (Araque, Sánchez y Uribe, 2017, pág. 97).

El marketing interno desarrollado por Bohnenberger (2005), implica la toma de acciones en cuatro dimensiones esenciales: desarrollo (acciones relacionadas con la formación y el desarrollo de habilidades); contratación de los empleados (los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal deben ser dedicados y efectivos (Zegarra, 2014); adecuación al trabajo (acciones que toma la organización para ajustar las motivaciones y habilidades de cada empleado a las funciones y roles que debe cumplir dentro de la misma, así como el brindarle empoderamiento dentro de su cargo y reconocer formal o informalmente el alcance de sus objetivos (Bohnenberger, 2005; Zegarra, 2014); comunicación interna, todo para realizar sus funciones de manera correcta y ser capaz de adaptarse a los cambios, pero sobre todo fortalecer la organizacional.

El marketing interno genera valor agregado y ventajas competitivas para las empresas, ya que contribuye al aumento del compromiso organizacional, el cual puede ser definido como una actitud que expresa “la unión psicológica entre el individuo y su organización, es decir, el grado de involucramiento y lealtad de los colaboradores con su empresa” (Araque, Sánchez y Uribe, 2017, pág. 97).

Como parte de la gestión de compromiso, se encuentran los propósitos de la filosofía del comportamiento organizacional, los cuales son el mejorar el ambiente humano y ayudar a las personas a que desarrollen su potencial. Para tal efecto, se requiere de la motivación y satisfacción profesional y personal que tienen cada quien en cuanto a su participación en el cumplimiento de la misión de la organización (Segredo, 2016).

Además, los autores Meller y Allen (1991), descrito por Betanzos y Paz (2007); (Bohnenberger, 2005); (Herscovitch, Meyer, Stanley y Topolnytsky, 2002); Ruiz, Borboa, y Rodríguez (2013); (Zegarra, 2014), citados en (Araque, Sánchez y Uribe, 2017), el compromiso organizacional tiene tres componentes:

- **Afectivo.** Está relacionado con sentimientos de pertenencia, afecto y alegría; su formación se debe a la valoración que hacen los colaboradores del apoyo y los beneficios recibidos por la empresa.

- Instrumental. Está relacionado con la necesidad de los empleados por pertenecer a la empresa, que parte de la toma de conciencia del costo-beneficio que implica su permanencia.
- Normativo. Se relaciona con la moral de los empleados, lo cual genera sentimientos de retribución hacia su empresa, convirtiéndose en obligación y lealtad a las normas, políticas, misión y objetivos organizacionales.

Finalmente, el compromiso organizacional definido por Hernández y Castro, (2015, pág. 128), “consiste en el fuerte vínculo intrínseco de identificación e involucramiento de una persona con una determinada organización, generando conductas externas (la consecuencia del compromiso) de apropiación y defensa que en definitiva son beneficiosas para la organización por ser hechos palpables y medibles”. Por lo anterior, se puede decir que la base del compromiso organizacional es el sentido de pertenencia que experimenta un trabajador hacia la empresa, debido a que se da una conexión que lo hace sentirse parte de ella. Por otro lado, para Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky (2002) citados en Hernández y Castro (2015) hay tres formas de compromiso organizacional:

- a) compromiso afectivo: donde el individuo fuertemente comprometido, se identifica, está involucrado y disfruta ser miembro de la organización;
- b) compromiso de continuación: que expresa el costo percibido asociado con el abandono de la organización y el
- c) el compromiso normativo: refleja una obligación percibida de permanecer en la organización.

Siguiendo con la idea de la gestión de compromiso según los autores (Hernández y Castro, 2015) si una persona sabe que cuenta con su lugar de trabajo que le permite crecer como persona y como profesional, el cual le es suficiente para satisfacer sus necesidades, se puede considerar que esta persona está identificada con la empresa y esto también surge cuando:

- Es consciente de su rol dentro de la organización en tiempo y espacio.
- Desea perdurabilidad dentro de la empresa.

- Promueve la diferenciación; entre *ellos* (los miembros de la empresa) y los *otros* (las personas que no laboran dentro de la organización).
- Realizan acciones que suponen cambios positivos.
- Demuestran intereses compartidos.

Por otro lado, una persona se siente miembro de la empresa cuando acata normativas, cuando se considera de un estatus determinado, se siente segura al formar parte de esa organización, tiene los roles bien definidos y la persona no deja de ser miembro.

Así mismo, la lealtad se puede traducir como actitudes y acciones de las personas que lo integran ya que muestran prudencia y discreción para manejar y guardar información confidencial. Adicionalmente, la defienden ante extraños que pudieran dudar del prestigio de esta (Thomson, 2005). Se puede pensar que una persona es leal a la organización cuando existe una fusión entre los valores de la organización y los de la persona; existe un juramento intrínseco de respetar a la empresa; fidelidad con el producto que produce la organización; obligación de mejorar la eficiencia en la empresa, además de comunicar a otros sus experiencias positivas. Por lo tanto, cuando se habla de las características de una persona comprometida es porque se siente identificada, se siente miembro de la organización y le tiene lealtad a su empresa (Hernández y Castro, 2015).

Según las investigaciones de Hernández y Castro (2015), existe una alta correlación entre Responsabilidad Social Interna (RSI) y Compromiso Organizacional, debido a que la práctica de la RSI influye directamente en el bienestar del trabajador, por ende, su compromiso organizacional es mayor. Si una organización no está socialmente comprometida con sus trabajadores como punto de partida difícilmente lo estará de manera externa.

Según lo expresado anteriormente se necesita un personal motivado y comprometido con la organización para lograr un cambio dentro de la misma. Para que esto suceda, se necesita crear estrategias organizacionales que incentiven al

personal para lograr dicho cambio, el cual deberá ser desde lo estructural hasta cada una de las personas que se encuentran dentro de la organización.

### **2.2.2. Transformación organizacional por medio de la gestión del conocimiento**

Para responder actualmente a los cambios que se presentan en las organizaciones, estas necesitan ser más competitivas y se necesita que utilicen la gestión del capital social para cubrir los procesos sociales. La gestión del conocimiento, por lo tanto, es un activo fundamental de las instituciones. Por otro lado, se tiene que entender el concepto del capital intelectual y observado desde ese punto el conocimiento se clasifica en tres categorías que se transforman en capital intelectual (García, 2014).

La gestión del conocimiento son las técnicas para “capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, y así transformarlo en un activo intelectual” (Olivares, Cortéz, Muñetones y Casana, 2016, pág. 69). Actualmente es el gran tema de todos los ámbitos académicos, científicos, sociales, culturales, empresariales, pero sobre todo aquellos que tienen que ver con las ciencias de la información.

#### *2.2.2.1. Cómo se aprende en las organizaciones*

El aprendizaje se puede definir como la “adquisición y dominio de lo que se sabe sobre algo; también, la extensión y clarificación del significado de la experiencia; o un proceso intencional y organizado de comprobación de las ideas que atañen a los problemas” (Pérez y Cortés, 2007, pág. 260). Por lo tanto, la organización que está abierta al aprendizaje cambia su paradigma en cuanto las organizaciones tradicionales, así como aumenta notablemente su adaptabilidad. Cabe destacar que uno de los pioneros del aprendizaje a través de la acción es Revans (1982), quien inculcó el “aprender a aprender”. Por otro lado está Stewart (1998), citado en Pérez y Cortés (2007, pág. 261), quien afirma que “el aprendizaje es natural, continuo, inevitable y ocurre espontáneamente en el organismo”. Las características para definir las empresas abiertas al aprendizaje son: capacidad

para inferir rutinas que guíen el comportamiento futuro en hechos pasados, y capacidad para adaptarse al cambio.

Por lo dicho anteriormente, el aprendizaje organizacional “natural” es un proceso cíclico. Argyris y Shön (1978) aportaron el concepto del aprendizaje de bucle, mediante el cual la empresa obtiene información de su entorno y es aprovechada para tomar decisiones; este aprendizaje aumenta el aprendizaje de una organización, trasladándolo desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico. Cuando las organizaciones aprenden de manera adaptativa, centran sus esfuerzos en el logro de mejoras incrementales de su actividad. Sin embargo, no modifican la acción del día a día ya que está delimitada por la “teoría en uso”. Por ello, este nivel de aprendizaje se corresponde con el aprendizaje de “bajo nivel” o de “bucle simple” de acuerdo con Fiol y Lyles (1985), citados en (Pérez y Cortés, 2007).

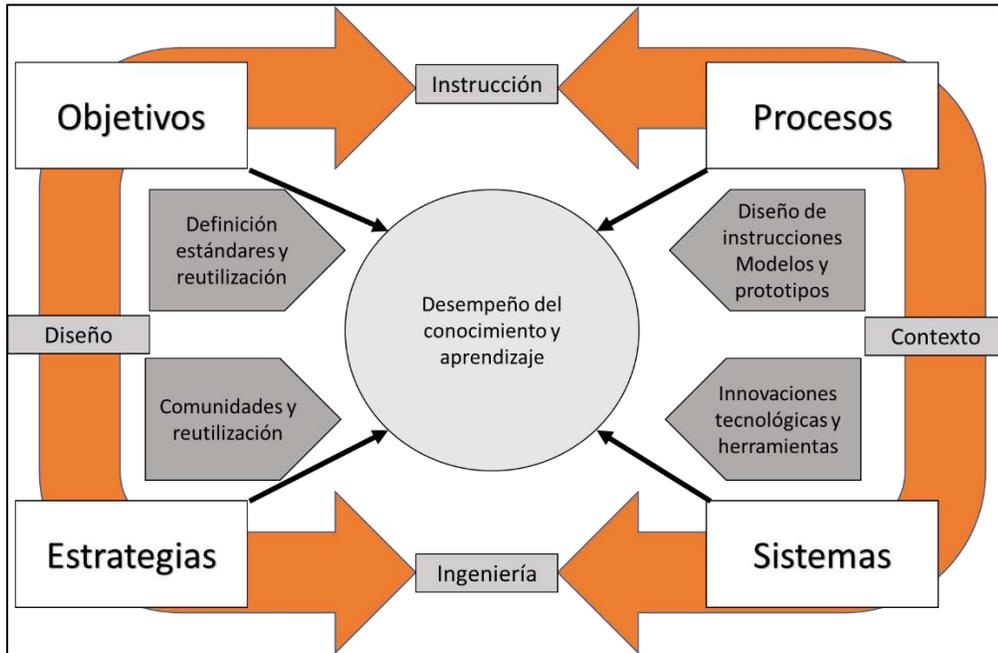
El aprendizaje “generativo” no se limita a la introducción de simples ajustes correctivos o mejoras incrementales, sino que comporta cambios profundos en distintos aspectos de la actividad organizativa. Este aprendizaje se replantea el uso organizativo del conocimiento por lo cual se considera un aprendizaje de alto nivel (Pérez y Cortés, 2007).

Por otro lado, no es suficiente con tener acceso a mucha información, sino que es indispensable que las personas sepan y puedan aprovechar dicha información. En la figura 3 se presentan

los aspectos más relevantes en el proceso de aprendizaje organizacional; este proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como “aprendizaje corporativo” o “aprendizaje organizacional”, tiene principalmente tres objetivos que son fundamentales, el primero de ellos está relacionado con identificar, recoger y organizar el conocimiento existente; en segundo lugar, facilitar la creación de nuevo conocimiento y por último, consolidar la innovación por medio de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través

de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la empresa (Davenport y Prusak, (1993); (Fernández, 2005), citados por Olivares et al. 2016, pág. 71).

Figura 3. Aspectos relevantes e influyentes en el aprendizaje organizacional.



Fuente: Olivares, et al. (2016)

Los autores Olivares et al. (2016, pág. 71) definen la gestión del conocimiento como:

un enfoque epistemológico, organizacional y gerencial, que tiene como fin valorizar y aprovechar la creación y la transmisión de conocimientos en cualquier tipo de organización (empresas, escuelas, hospitales, sindicatos, universidades, cooperativas u organizaciones sin fines de lucro). Generalmente los documentos de las organizaciones humanas en donde interviene información, conocimientos y consecuentemente aprendizajes, contienen evidencias de lo nuevo y referencias de lo ya conocido (publicado), que deben ser accesibles, útiles y comprensibles para los usuarios, en contextos que comprenden multiplicidad de temas,

lugares, tiempos y capacidades. Según Nieminen (2001), esto hace posible el almacenamiento del conocimiento (Knowledge Storage).

#### 2.2.2.2. *Cómo se aprende dentro de las organizaciones*

Para entender cómo se aprende dentro de las organizaciones resulta pertinente retomar el concepto del aprendizaje organizacional, el cual se define como: “El aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar; mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de detectar y corregir los errores y de saber cuándo son incapaces de hacerlo. Además, mientras más eficaces son las organizaciones en el aprendizaje, más probabilidades tienen de ser innovadoras o de saber cuáles son los límites de su innovación” (Argyris, 1999: prefacio) citado en Pérez y Cortés, 2007).

El aprendizaje organizacional puede ser utilizado como estrategia, en la medida en que el individuo organizacional desarrolle su potencia a favor de la empresa, -es un ganar, ganar-, debido a que, por un lado, la persona satisface necesidades que no podría lograr por sí solo y, por otra parte, la organización alcanza los objetivos y finalmente construye ventajas competitivas (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, 2003). En consecuencia, el conocimiento pasa a ser la variable medular de la competitividad, ya que permite generar reacciones acertadas al medio ambiente cambiante (Pérez y Cortés, 2007).

Otra manera de observar el cómo se aprende en las organizaciones es por medio de la “Gestión del Conocimiento en cualquier organización: (i) mantener esquemas y estructuras de aprendizaje en todos los procesos organizacionales, fundamentado en el principio de la *Recursividad*, (teoría general de sistemas), que concibe a toda organización como un sistema de sistemas (system of systems); (ii) difundir sistemáticamente a través de la organización tanto el nuevo conocimiento como aquel que ya existe; (iii) aplicar el conocimiento dondequiera que éste pueda ser utilizado en la organización” (García, 2015).

De igual manera otro modelo que ayuda a conocer como aprenden las organizaciones está el modelo SECI de los autores Nonaka y Takeuchi(1995) parten de la premisa de que el conocimiento tácito es creado por las personas individualmente; posteriormente, mediante la interacción (*socialización*), este es compartido con otra persona. Durante la segunda etapa, el conocimiento tácito es formalmente compartido con varias personas o con grupos (*externalización*). La creación del conocimiento está orientada hacia un propósito específico: la creación de un concepto en el cual el conocimiento es el elemento fundamental. En una tercera fase, la fase de *combinación*, el conocimiento explícito resultante es formalizado mediante documentos o a través de sistemas de interconexión que facilitan su acceso por diferentes personas. (García, 2015). En la fase de *internalización*, la persona incorpora a sus rutinas de acción o de pensamiento el conocimiento explícito que existe en la institución y que, como se dijo, es parte de su capital estructural.

Las principales barreras para el aprendizaje, según Pérez y Cortés (2007), son:

- “Yo soy mi puesto”
- “El enemigo externo”:
- “La ilusión de hacerse cargo
- La fijación en los hechos”:
- La parábola de la rana hervida.

Si se quiere lograr un verdadero cambio en las organizaciones resulta pertinente que las empresas generen conocimiento, mismo que deberá ser permeado a toda la organización, así que no es suficiente contar con la información, sino que es preciso compartirla y que sea entendida por todas las personas dentro de la misma. Por lo cual es importante tomar al aprendizaje como una estrategia clave para la empresa, no dejando de lado la aparición de las barreras del aprendizaje, ya que estas podrán obstaculizar el desarrollo de esta.

### **2.2.3. Transformación organizacional por medio de la gestión de las competencias**

En la era del conocimiento y la administración moderna, la capacitación se puede entender como “unos de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, y conocimientos respecto a las actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida”. (Pardo y Díaz, 2014, pág. 41).

Como se ha mencionado anteriormente las empresas se ven orilladas a invertir en el desarrollo de su personal para satisfacer las necesidades del mercado, ya que este es más exigente en cuanto a los estándares de calidad, innovación y novedad. Para cumplir con lo propuesto, Garay y Giménez (2009) citados en Pardo y Díaz (2014, pág. 42) afirman que “la educación, entrenamiento y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico no es efectivo si no va acompañado por el crecimiento intelectual y cultural”.

De acuerdo con Cano (2007), existen cinco definiciones más conocidas del término competencia. Estas definiciones se presentan a continuación:

1. Las competencias se definen como el conjunto de saberes técnicos, metodológicos, sociales y participativos, que se actualizan en una situación y en un momento particulares.
2. Competencia es la aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizand o conciencia —de manera rápida, pertinente y creativa— múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento (Perrenoud, 2001).
3. Competencia es la secuencia de acciones que combinan varios conocimientos, un esquema operativo transferible a una familia de situaciones (Le Boterf, 2000).
4. Una competencia es un conjunto de propiedades en permanente modificación, que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo, que entrañarán ciertos

márgenes de incertidumbre y complejidad técnica, lo que implica que la competencia no proviene de la aprobación de un currículo escolar formal, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.

5. UNESCO define una competencia como el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras, que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea (Victorino y Medina, s. f.).

Por lo tanto, se puede definir como competencia a la combinación de atributos como el conocimiento y sus aplicaciones, habilidades, aptitudes y responsabilidades, que describen el nivel que va a de desempeñarlos un individuo como producto final de un proceso educativo.

Las competencias son un conjunto de capacidades que le competen a un conjunto de funciones cerebrales o las diferentes habilidades de cada inteligencia, así como lo señala la teoría de las inteligencias múltiples (Gardner, 1983).

En la figura 4 se representan las competencias básicas y específicas. Las competencias básicas son aquellas esenciales para el desarrollo vital de todos los individuos, estas se dividen en:

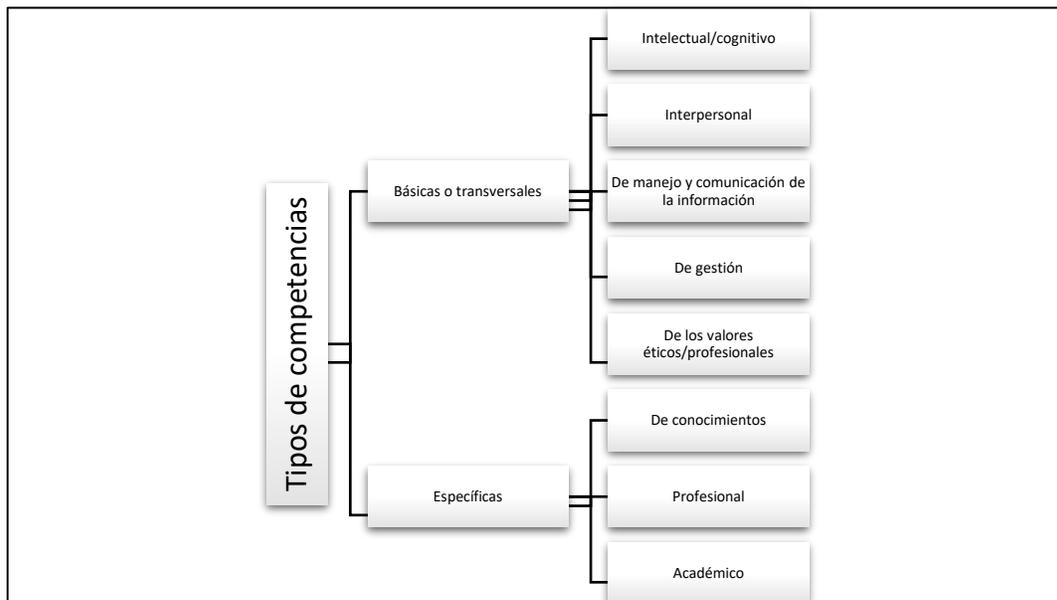
- a. Intelectual / cognitivo (razonamiento, sentido crítico).
- b. Interpersonal (trabajo en equipo, liderazgo).
- c. De manejo y comunicación de la información.
- d. De gestión (planificación, responsabilidad).
- e. De los valores éticos / profesionales (respeto por el medio ambiente, confidencialidad).

Por otro lado, las competencias específicas son aquellas las que se derivan de las exigencias de un contexto o trabajo concreto:

- a) De conocimientos: adquisición de un cuerpo de conocimientos, técnicas y teorías propias de la esfera de cada profesión o titulación.

- b) Profesional: incluye tanto las habilidades de comunicación e indagación como el *know how*.
- c) Académico: este incluye sus respectivos ámbitos de *know how*, de comunicación y de investigación.

Figura 4. Tipos de competencias



Fuente: Cano, (2007).

Según (Cano, 2007), las principales características de las competencias son seis:

- a. Carácter teórico-práctico: requieren saberes técnicos y académicos, pero por la otra se entienden en relación con la acción en un determinado puesto de trabajo, en un determinado contexto.
- b. Carácter aplicativo: lo que caracteriza una competencia es su aplicabilidad, su transferibilidad, el saber movilizar los conocimientos que se poseen en las diferentes y cambiantes situaciones de la práctica. Para pasar del saber hacer al saber actuar hay que saber escoger, tomar iniciativas, arbitrar, correr riesgos, reaccionar ante algo imprevisto, contrastar, tomar responsabilidades e innovar.

Para transferir el conocimiento, que es lo que caracteriza la competencia, es necesario:

- Reflexividad (distanciamiento, perspectiva).
  - Reconocimiento de una identidad de estructura entre los problemas. o las situaciones.
  - Gran repertorio de soluciones para situaciones variadas.
  - Voluntad y capacidad para caracterizar las situaciones, con el fin de convertirlas en oportunidades de transferir.
- c. **Carácter contextualizado:** indica que se trata de un conocimiento adquirido que se aplica a un proceso. La competencia se refiere a un saber hacer flexible, que se lleva a cabo en contextos diversos, incluyendo situaciones distintas de aquellas en las que se aprendieron.
- d. **Carácter reconstructivo:** las competencias no se adquieren en una etapa de formación inicial y se aplican sin más, sino que se crean y se recrean continuamente en la práctica profesional, declara que las competencias adquieren sentido en relación con la innovación permanente.
- e. **Carácter combinativo:** los conocimientos, los procedimientos, las actitudes, así como las capacidades personales, deben complementarse y combinarse para que en efecto pueda decirse que se posee competencia.
- f. **Carácter interactivo:** la adquisición y el desarrollo de competencias no pueden entenderse individualmente, sino en interacción con los demás y con el contexto. Las competencias se ejecutan y mejoran al trabajar para y con otros, buscando respuestas conjuntas a las situaciones que aparecen día a día.

En una enseñanza basada en competencias es imprescindible considerar cuáles son las mejores estrategias, para que el trabajador pueda “aprender haciendo”. Por ende, resulta necesario conocer a los tipos de personas en los cuales se enfocarán los proyectos (Víctor y Medina, s.f).

Es importante que las empresas inviertan en el desarrollo de sus empleados, puesto que esto aumenta su habilidad y eficiencia en la realización de tareas y

toma de decisiones. Adicionalmente, se obtiene un talento humano con más habilidades y capacidades que garantiza la satisfacción del cliente final (Bohnenberger, 2005; Zegarra, 2014). Sin embargo, hay resultados de investigación que sugieren que el desarrollo de los colaboradores no tiene un gran impacto sobre su compromiso organizacional (Araque, Sánchez y Uribe, 2017).

Unos de los mecanismos que se emplea hoy en día para el desarrollo de los empleados se relaciona con la formación basada en las competencias, la cual puede entenderse como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales identificadas, a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores. Por otro lado, el aprendizaje de las personas y su aplicación en la empresa estará determinado por la habilidad de la persona para aplicarlo en su contexto y su nivel de compromiso y pertenencia. Es por ello que se dice que el capital humano no es tangible, ya que no se puede administrar igual que los puestos y productos (Pardo y Díaz, (2014).

En otro orden de ideas, según lo establecido por Pardo y Díaz, (2014), para que realmente haya una transformación organizacional, además de incorporar la innovación en la organización, hay que enfrentarse con los ajustes en los procesos y las condiciones que no dependen de la empresa y que afectan directamente a los resultados. Para medir el efecto del cambio hay que considerar lo siguiente:

- Se debe preparar a las personas con anterioridad al proceso de cambio.
- Los colaboradores requieren tiempo para motivarse, adaptarse y comprometerse con el cambio.
- Tener objetivos claros, medibles, cuantificables en términos de resultados y de impacto rápido para motivar al grupo.
- Retroalimentar el proceso constantemente.
- Mostrar transparencia y claridad en el proceso, así como ofrecer alternativas que no lesionen a los colaboradores cuando sea necesario tomar decisiones radicales a causa del cambio.

#### **2.2.4. Intersección de gestión de compromiso, competencias y conocimientos con la sustentabilidad**

Como se desprende del análisis de la transformación organizacional a través de la gestión del compromiso, de las competencias y la sustentabilidad se dice que se ha avanzado en la aplicación del desarrollo sostenible. Sin embargo, aún hay empresas que no han terminado de interiorizarlo. Resulta viable tomar lo establecido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 2014, que promueve un enfoque sustentable basado en las personas, para el desarrollo organizacional, mayor productividad con mejores condiciones de trabajo, mejores relaciones laborales y buenas prácticas ambientales. De tal forma que se pueda consolidar una empresa fuerte, saludable y sostenible. Como consecuencia, los colaboradores estarían en posibilidad de adoptar esta transformación organizacional como suya. Ya que, según lo establecido por algunos autores (Palacios, 2013 y Blázquez y Peretti, 2012, citados en Carro, Sarmiento y Rosano 2017), las acciones de una empresa que enfoca sus metas y estrategias hacia el logro de la sustentabilidad, sin duda, la llevarán a la búsqueda y obtención de un mejor desarrollo social, una mejor rentabilidad y una generación de imagen sustentable ante la sociedad.

#### **2.3. Teoría de Innovación**

Para responder a los cambios generados por la globalización, se afirma que es necesario que las empresas impulsen prácticas laborales flexibles en los procesos de innovación, ya que estas permiten a las organizaciones ser más competitivas y penetrar más en el mercado cada vez más competitivo (Frans Volberda, 2006, citado en Madero y Barboza, 2015). Dichas innovaciones pueden ser: en cuanto al diseño de nuevos productos, la modificación de los existentes, así como en la mejora de los procesos de producción.

Se debe considerar, por tanto, que cuando se producen cambios en las prácticas organizacionales que impulsan a la innovación por medio de una

flexibilidad laboral, las empresas se vuelven más productiva y en general, más competitivas (Duana, 2008, citado en Madero y Barboza, 2015).

### **2.3.1. Innovación**

Aunque hay distintas definiciones de innovación, sin duda, el principal exponente sobre innovación es Schumpeter (2009). Una afirmación atribuida a Schumpeter es: “lo que llamamos, no científicamente, el progreso económico significa esencialmente poner los recursos productivos en usos que hasta ahora no se habían probado, y retirándolos de los usos que han servido hasta ahora. Esto es lo que llamamos la innovación” (Damian y Suárez, 2015, pág. 150).

Hage (1999) citado en Naranjo, Jiménez y Sanz (2012, pág. 64), plantea que diversos autores convergen en que una innovación es: “una implementación de una idea o comportamiento (bien sea pertinente a un aparato, sistema, proceso, política, programa o servicio) que sea nueva para la organización”. Por otro lado, se afirma que “la innovación consiste en realizar cambios que permitan obtener nuevas formas de realizar una actividad (García, 2001; Looney, 2009; Rodríguez, 2006, citados en Fajardo y Celaya, 2012, pág. 99).

Así mismo, se puede observar que hay distintos autores que destacan la relación directa y positiva entre la innovación y el éxito empresarial, como son, entre otros: Nowak, (1997), Zahra y Covin (1995); Camisón y López (2010), Calantone, Cavusgil y Zhao (2002), Rubera y Kirca (2012), citados en Ruiz y Fuentes (2013). Dichos autores plantean que las empresas innovadoras son en promedio dos veces más rentable que el resto de las organizaciones que no se destacan por ser innovadoras. Lo que afecta de manera directa el desempeño de la empresa, teniendo efectos como la posición del mercado y la posición financiera. Por lo tanto, si una empresa impulsa la innovación para conseguir ventajas competitivas, muy probablemente consiga un mejor desempeño.

Los autores Naranjo, Jiménez y Sanz (2012) observan que en un grupo amplio de trabajos, la innovación en cuanto a introducción de nuevos productos, servicios, procesos y cambios en la implementación en los sistemas son cambios

implementados en la gestión de la empresa (Kimberly y Evanisko, 1981; Subramanian y Nilakanta, 1996; Obenchain, 2002; Jaskyte y Kisieliene, 2006). Así mismo, para estudiar la innovación (Manu, 1992), se necesitan también variables que se relacionan con el carácter proactivo o reactivo de la empresa,

es decir, la importancia de establecer si la empresa es líder o pionera en el mercado o, en cambio, seguidora y última en introducir modificaciones en sus productos, procesos o sistemas de gestión (utilizadas también por otros autores, como Desphandé (1993) y Subramanian y Nilakanta (1996), así como medidas referidas a los esfuerzos que implica para la empresa la introducción de innovaciones en términos de recursos y gastos en I+D. (Naranjo, Jiménez y Sanz, 2012, pág. 67).

Como se mencionaba anteriormente, para enfrentar las demandas generadas por la globalización, las empresas se han tenido que convertir a la innovación como parte estratégica de estas, sobre todo para permanecer en el mercado con una ventaja que las haga más competitivas; “la innovación ha sido considerada como uno de los elementos críticos más impactantes en el desempeño de las organizaciones y de los países” (Martínez-Costa y Martínez-Lorente, (2008), citados en Ruiz-Jiménez y Fuentes-Fuentes, 2013, pág. 60).

Actualmente se piensa que la innovación es clave para lograr esas ventajas competitivas de manera sostenible, debido a que tienden a ser más flexibles. Por lo tanto, tienen más adaptabilidad para responder a los cambios y explotan las oportunidades mejor que la competencia (Damanpour, 1991), citado en Naranjo, Jiménez y Sanz, (2012), pág. 64).

Si se considera que la innovación es una transformación del conocimiento que posee una empresa en nuevos procesos, productos o cambios de los productos existentes, el conocimiento organizacional es fundamental para las empresas, ya que se convierte en “un factor clave para la creación de valor de éxito empresarial” (Nonaka y Takeuchi, 1995 ; Grant, (1996), citados en Ruiz y Fuentes, (2013, pág. 59). Por lo tanto, “las empresas más innovadoras pueden responder a los cambios

de su entorno, desarrollando de manera rápida y eficiente nuevas capacidades que les permitirán mejorar su desempeño” (Ruiz y Fuentes, 2013, pág. 60).

Por otro lado, la gestión del conocimiento se considera un “componente que evalúa las estrategias tecnológicas a medio/largo plazo en la empresa: procesos internos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), alianzas que se establecen con otras empresas, compra de patentes y la parte que se incorpora través de contratos con diversos proveedores” (Colino, Martínez y Carrasco, 2005, pág. 151).

El conocimiento es considerado como una capacidad esencial de todo individuo desarrollado al captar y procesar la información en relación con su entorno, no obstante, aunque el conocimiento está en las personas, lo relevante es que sea compartido y transferido a la empresa. De esta forma, el conocimiento organizacional puede entenderse como el conocimiento individual compartido entre todos los miembros de la empresa (Garant, 1996)” (Ruiz-Jiménez y Fuentes-Fuentes, 2013, pág. 60).

La innovación requiere que los empleados estén dispuestos a compartir y combinar sus conocimientos y experiencia dentro de la empresa (Nonaka y Takeuchi, 1995), puesto que son los individuos quienes finalmente utilizan el conocimiento y sus habilidades para generar innovaciones (Ruiz-Jiménez y Fuentes-Fuentes, (2013, pág. 61).

La relación entre innovación y el conocimiento ha sido estudiada por numerosos artículos en los que se demuestra que el conocimiento es un precursor de la innovación (Cohen y Levinthal, (1990); Zhara y George, (2002); Camisón y Forés, (2010). Igualmente, en la literatura se ha investigado cómo el conocimiento afecta al desempeño empresarial (Pérez-López y Alegre, (2012) y varios estudios empíricos señalan al conocimiento, como una herramienta eficaz para mejorar el funcionamiento de la empresa (Flynn *et al.*, (1995) (Ruiz-Jiménez y Fuentes-Fuentes, 2013, pág. 59).

Siguiendo con la idea que plantean los autores de que el conocimiento es una herramienta para mejorar el funcionamiento de la empresa, éste debe ser creativo, para que pueda lograr obtener una ventaja competitiva.

El conocimiento sin creatividad raramente puede encontrar el reto de innovación continua necesario para sostener una ventaja competitiva (Navarro y Martínez, 2010, pág. 99), por lo tanto generar activos tangibles e intangibles como lo son: el patrimonio artístico, los procesos, las referencias y las destrezas que interactúan con otros recursos y capacidades para favorecer la innovación, es tarea principal de una cultura que promueve a la innovación (Throsby, 2001); (Hesmondhalgh, 2002), por lo que la generación de oportunidades debe ser algo consustancial y frecuente (Navarro y Martínez, 2010, pág. 99).

Así mismo, es posible analizar a la innovación desde la teoría de recursos y capacidades, la cual plantea que las empresas generen una ventaja competitiva a partir de la innovación, creando algo que sea difícil de imitar. Lo que permite, a través del impulso, que se aprovechen de manera oportuna y correcta las diferentes competencias que tienen cada uno de los miembros de la organización (Naranjo-Valencia, Jiménez , y Sanz-Valle, 2012).

Por otro lado, Naranjo-Valencia, Jiménez y Sanz-Valle (2012) exponen que hay distintos tipos de innovación, según lo dicho por Damanpour (1991). Por un lado, se encuentra que se hace referencia a la naturaleza de la innovación, que puede ser técnica o administrativa; mientras que, por otro lado, se ubica la radicalidad de la innovación, que se refiere a radical e incremental.

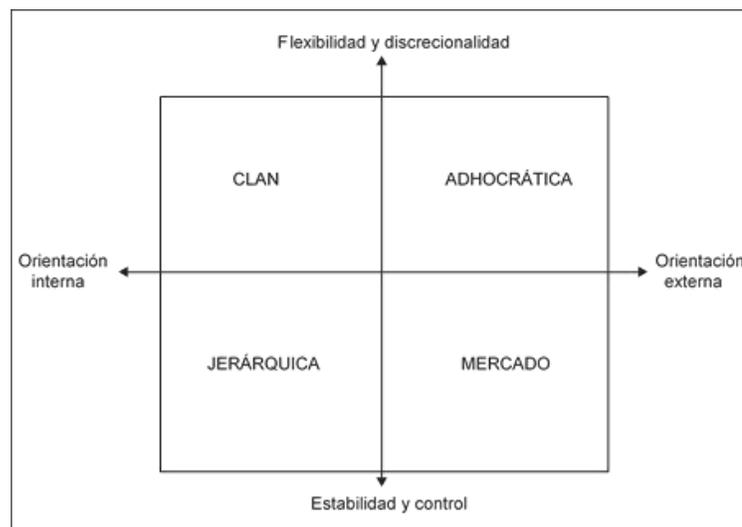
Al hablar de innovaciones técnicas se está haciendo referencias a cambios en los productos y/o servicio. Las tecnologías de procesos de producción se subdividen en innovaciones de procesos y de productos; mientras que las administrativas tienen que ver con la estructura organizacional y los procesos de gestión. Cuando se habla de innovaciones radicales, representan cambios fundamentales en las actividades de una organización y están completamente

alejadas de las prácticas actuales; mientras que las innovaciones incrementales también son cambios en las prácticas actuales, pero con una menor distancia de ellas.

Se observa en la literatura que “algunas características de la empresa como lo son el tamaño o la complejidad organizacional, así como otras variables, como el diseño organizativo, la estrategia de la empresa, el liderazgo, las prácticas de recursos humanos, varios factores de soporte y la cultura organizativa” (Naranjo-Valencia, Jiménez Jiménez y Sanz-Valle, 2012, pág. 64), impactarán de manera directa en la productividad de las mismas.

Por lo anterior, los autores Lau y Ngo, (2004); Jaskyte y Dressler, (2006); Jamrog et al., (2006); Chang y Lee, (2007), afirman que, para estimular una conducta innovadora entre colaboradores de una empresa, estos tienen que aceptar la innovación como un valor fundamental, para comprometerse, de ahí de contar con una cultura que estimule a la creatividad y la innovación por medio de la socialización y de la coordinación (Naranjo-Valencia, Jiménez Jiménez y Sanz-Valle (2012). En la figura 5 se expone el modelo de valores en competencia:

*Figura 5. Modelo de Valores en Competencia.*



*Fuente: Cameron y Quinn (1999) en Naranjo-Valencia, Jiménez Jiménez y Sanz-Valle (2012, pág. 65).*

Este Modelo de Valores en Competencia (Competing Values Model [CVM]) determina cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones:

- La primera dimensión —estabilidad versus flexibilidad — hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). Esto quiere decir que, si cree que es más eficaz cuando es estable, predecible y mecanicista o cuando es cambiante, adaptable y orgánica.
- La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna, esto es, que se preocupe principalmente por sus personas y procesos, o tenga una orientación externa, es decir hacia los clientes, los competidores y el entorno en general.

Por lo descrito anteriormente, es importante saber que la relación entre innovación y la cultura organizacional flexible, favorece a la innovación, mientras que las mecanicistas empresas (más estables) la dificultan, en ese sentido, Child, (1973), expone:

La delegación de autoridad y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones fomentan el aprendizaje y el desarrollo en los miembros de la organización, lo que les hace más capaces de asumir los riesgos asociados a la innovación. También señaló que la existencia de reglas y regulaciones —es decir, la formalización de las actividades— limita la capacidad de los miembros para adaptarse al cambio, lo que reduce su propensión a asumir el riesgo asociado con la innovación (Naranjo-Valencia, Jiménez Jiménez y Sanz-Valle, 2012, pág. 66).

En congruencia, Ruiz Navarro y Martínez confirman (2009, pág. 107) “que las iniciativas culturales son más innovadoras y que... utilizan tecnologías más recientes”, además de que:

los constructos innovación, tecnología y percepción de oportunidades están muy relacionados con la utilización de la cultura, el arte y la creatividad como recursos utilizados por el empresario. En estas

iniciativas culturales los procesos de identificación de oportunidades se mezclan con los de innovación, uso de nuevas tecnologías (TIC, especialmente) y gestión (Rentscheler, (2003); Florida y Gates, (2001) (Ruiz Navarro y Martínez, 2010, pág. 99).

La innovación ocupa un elevado protagonismo en el desarrollo de las capacidades competitivas de las empresas y, por tanto, constituye uno de los elementos básicos de los procesos de crecimiento (Colino, Martínez, y Carrasco, 2005).

“La innovación es importante ya que es la fuente de la ventaja competitiva, para estimularla es importante conocer los valores y los comportamientos que posee una empresa, ya que estos pueden potenciar o inhibir a la innovación” (Naranjo-Valencia, Jiménez Jiménez y Sanz-Valle 2012, pág. 69).

Cuando se habla de una cultura de la innovación, principalmente se refiere a los “elementos que determinan el marco general de la actividad empresarial; base sobre la que se desenvuelven” (Colino, Martínez y Carrasco, 2005, pág. 150).

De acuerdo con Cameron y Quinn (1999) la cultura organizativa es uno de los principales factores organizativos que inciden en la innovación en la empresa, pudiendo tanto estimularla como inhibirla. Por lo tanto, la innovación puede verse perjudicada por la cultura, sobre todo “cuando se trata de la cultura jerárquica. Esto es, una cultura organizativa está caracterizada por su orientación interna y en la que la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos son sus valores más destacados” (Naranjo-Valencia, Jiménez Jiménez y Sanz-Valle, 2012, pág. 70).

Finalmente, los autores Naranjo-Valencia, Jiménez Jiménez y Sanz-Valle (2012, pág. 70) ponen de manifiesto que:

los rasgos culturales no inciden igualmente sobre la innovación, y que el rasgo «vínculo organizacional» es el que más claramente se asocia a la misma y con el signo propuesto en la literatura. Este rasgo hace referencia

a los valores compartidos por el conjunto del personal, mientras que el resto de los rasgos analizados definen más los valores que guían a la dirección de la empresa y que orientan sus políticas. De ello se deduce la importancia de que la cultura sea compartida por todos los miembros de la empresa para que incida en la innovación.

Entonces, para que una empresa estimule la innovación tienen que prestar atención a los valores que fomenten la cultura organizativa, así como a sus principios. Es primordial desarrollar el compromiso con la innovación y el cambio continuo en todos los miembros de la empresa y, finalmente, que lo principal sea el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento de la jerarquía. (Naranjo-Valencia, Jiménez Jiménez y Sanz-Valle, 2012).

Por otro lado, los factores que determinan el éxito de una innovación según Fernández (2005), citado en Eisenover (2016, pág. 157) son:

1. Identificación de las necesidades del usuario.
2. Correcta formulación de los objetivos.
3. Políticas de marketing eficaces.
4. Comunicaciones abiertas tanto hacia el interior como el exterior.
5. Cooperación de todas las funciones desde el inicio.
6. Eficiencia del desarrollo técnico, buen departamento de investigación y desarrollo, protección eficaz de la innovación y compromiso de la alta dirección.

En la medida en que el sector sea dinámico y creciente es más importante que se desarrollen productos de otra manera para asegurar la perdurabilidad y crecimiento de las empresas. Con la existencia de políticas públicas que apoyen a la innovación, así como los adecuados sistemas de protección industrial, la facilidad de fuentes de financiamiento, el mantener una estrategia innovadora, contar con una estructura organizativa dinámica, flexible, la organización será susceptible de incorporar cambios en todas las áreas funcionales.

Las organizaciones podrán asegurar su permanencia y crecimiento en el mercado con la existencia de redes de servicios tecnológicos que permitan a las empresas disponer de información de interés tecnológico y comercial, además de tener acceso a servicios de asesoramiento especializado con el objeto de mejorar sus técnicas gestión y tecnologías productivas. Un apoyo en esto último es el establecimiento de redes de cooperación con centros de investigación y universidades, para resolver problemas técnicos que se presentan en el proceso innovador y asegurar así el acceso de personal altamente calificado (Eisenover, 2016).

Finalmente, la escala de innovación “se asocia a la estrategia que emplean las organizaciones en respuesta a las demandas y oportunidades del mercado, evaluando la velocidad de la innovación y el grado de novedad Tecnológica” (Ruiz y Fuentes, (2013, pág. 62).

En las condiciones en las que se encuentra la competitividad, la innovación, el desarrollo o diseño de nuevos productos, se consideran actividades estratégicas para las empresas, además de que son esenciales para su permanencia. Es por eso por lo que es importante contar con un proceso de desarrollo de productos con las características que el mercado demanda para obtener ventajas competitivas. Sin embargo, estas actividades estratégicas no deben ser un problema operativo, sino que deben ser tomadas como un factor estratégico de competitividad que es necesario gestionar (Eisenover, 2016).

Debido a la rápida transformaciones de los productos y los procesos, los avances científicos y tecnológicos, la transmisión en masa de las tecnologías de información y comunicaciones, así como el aumento de las expectativas y necesidades de los clientes y los stakeholders, las empresas, pueden no adaptarse rápido a los cambios, emanando una brecha entre los clientes y sus proveedores (Verdú-Jover et al., (2008). Para evitar esto, se necesita cumplir con el requerimiento del mercado (Martínez-Argüelles, (2008) citado en Godwall, Bueno y Salvador, 2013). Para lograrlo se requiere establecer un sistema de gestión de calidad total, desde los modelos de actuación de la empresa en todo

su ciclo vida y su cadena de suministros (AENOR, (2005); AENOR, (2008); AENOR, (2009). El componente “Hard” de la calidad, asegura la calidad a partir del control de productos y procesos, las estructuras y rutinas, entre otros; mientras que el componente “Soft”, se refiere al involucramiento de los empleados y directivos en cuanto al aprendizaje, el entrenamiento, el trabajo en equipo, la cooperación, etc. (López-Mielgo et al., 2009; Godwall, Bueno y Salvador, 2013).

Puede decirse que fue a inicios de este siglo cuando se aceleraron el desarrollo tecnológico, los procesos de globalización y los sistemas de información en general. Lo que reflejó tanto la evolución de las sociedades como de los esquemas organizacionales, que son una oportunidad para contribuir a la renovación de ideas para desarrollar un nuevo tipo de organización (Becerra y Gallegos, (2010); Oliveros, 2012 , citados en Olivares, Cortéz, Muñetones y Casana, 2016).

Actualmente la calidad se rige por cómo se implantan en las organizaciones los modelos para su consecución y mantenimiento. Hay muchos tipos de certificaciones. “Sin embargo, se reconoce que la interacción de las ISO “9000, ISO 14000 y OHSAS 18000 (1), constituyen las pautas esenciales para el establecimiento de la gestión de la calidad total en una organización” (Godwall, Bueno y Salvador, 2013, pág. 80). La importancia del proceso de innovación para la gestión empresarial resulta evidente en la familia ISO 9000 y se aborda de forma explícita como una oportunidad para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas. La innovación es parte esencial para identificar la gestión de la calidad total de una organización y su relación con los componentes que integran dicha calidad total (Godwall, Bueno, y Salvador, 2013).

Según Godwall, Bueno y Salvador (2013) hay una influencia de la gestión de las personas de una organización y la generación de bienes intangibles. Así mismo, hay una relación positiva entre innovación y calidad, ya que a los modelos de calidad se les atribuyen la innovación en los procesos como esencial para lograr satisfacer las necesidades de los stakeholders. Asimismo, estos autores aseguran que existe una relación positiva entre innovación y la dirección de conocimiento, y a su vez también encontraron en sus hallazgos la relación positiva con la variable

de flexibilidad al cambio. Sobre la adaptación del personal a las rutinas, indican que depende de la educación y la capacitación de este.

Las competencias profesionales poseen una relación directa con la dirección del conocimiento y favorecen el incremento y la versatilidad del conocimiento tácito de las personas, además de fomentar la mano de obra eficiente y convertirse en un conocimiento relacional para la empresa. El fomentar las competencias profesionales es una manera de consolidar las ideas nuevas en la empresa (Bueno, 2001; Bueno, 2005; Bueno et al. 2006; García-Morales et al. 2007); Bueno, 2008). También es importante resaltar que el empowerment del personal tiene una relación negativa con la innovación, ya que la relación entre directivos es confusa y contradictoria (Godwall, Bueno y Salvador, 2013).

### **2.3.2. Mejora de procesos**

Al hablar de una innovación en los procesos es importante hacer una definición de un proceso (Suárez, (2010). Por lo que, un proceso se puede definir como:

una secuencia lógica conectada de actividades de trabajo, que utiliza recursos de la organización, que fluye de forma horizontal a lo largo de los departamentos o áreas funcionales de la misma, que transforma elementos (físicos e intangibles), con el propósito de asegurar y entregar resultados/salidas (outputs) medibles y específicos para un cliente interno o externo, que pueden componerse por cinco elementos denominados Sistema Input, Proveedor, Transformador, Output, Cliente (SIPTOC) (Damian y Suárez, 2015, pág. 150).

Tanto los procesos como su innovación han sido analizados por diversos autores como “Harrington (1991), Davenport y Prusak(1993), Galano (1993), Childe, Muall y Bennett (1994), MacdoInald (1995), Mckay y Radnor,(1998), Jackson y Sloane (2003), quienes han señalado factores para analizar la innovación de procesos” (Damian y Suárez, 2015, pág. 152).

Según el manual de Osslo, la Innovación de Procesos trata de introducir un nuevo o mejorado proceso de producción, distribución de bienes y servicios. Por

lo tanto, la innovación de procesos se puede entender como una “metodología sistemática desarrollada para ayudar a conseguir avances significativos en la forma en que los procesos de negocio funcionan” (Damian y Suárez, 2015, pág. 152).

Por otro lado, Davenport y Prusak (1993) indicaron que este tipo de innovación, la Innovación que se da en las empresas, es causado tanto por factores internos como externos. Estos factores pueden ser los clientes, los competidores, las finanzas y la introducción de nuevas tecnologías. Asimismo, McLaughlin, Bessant, y Smart (2008) señalan que la innovación pretende cambiar la manera en que se entrega el *output* de los procesos. Cuando se redefinen los procesos productivos generalmente se realizan con el fin de convertirse en empresas más flexibles, productivas y mejorar y/o reducir los costos de producción (Colino, Martínez, y Carrasco, (2005). Davenport y Prusak (1993) apuntan que cuando se innova en los procesos clave de la organización se ayuda al mejor desempeño de esta. Finalmente, cuando se habla de la redefinición de procesos de comercialización, tiene que ver con la logística del producto, su estrategia comercial y los servicios añadidos durante el proceso de venta (Colino, Martínez, y Carrasco, (2005, pág. 151).

Los tipos de innovación de proceso pueden ser (Naranjo-Valencia, Jiménez Jiménez y Sanz-Valle, 2012, pág. 71):

1. Número de modificaciones en los procesos introducidas al año.
2. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos.
3. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos de otras empresas del sector.
4. Gasto en I + D para nuevos procesos.
5. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en procesos.

Así mismo la innovación en los sistemas organizacionales, de acuerdo con los autores anteriores, son:

1. Número de cambios en sus sistemas de gestión.
2. Novedad de los sistemas de gestión de la empresa.
3. Búsqueda por parte de los directivos de nuevos sistemas de gestión.
4. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión.
5. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación; aplicado a la introducción de modificaciones en los sistemas de gestión

No importa en qué proceso dentro de la organización se estén haciendo innovaciones, estas innovaciones tendrán impacto positivo en la creación de ventajas competitivas ya que nace del “know how” de la organización y eso es parte del conocimiento organizacional. Sin embargo, se necesita integración y cooperación de toda la empresa para alcanzar mayor eficiencia y calidad en el “proceso innovador” (Eisenover, 2016, pág. 158) y así poder combinar el conocimiento y aplicarlo correctamente en las innovaciones de proceso (Katila et al., (2008) citados en (Ruiz y Fuentes, (2013, pág. 65).

### **2.3.3. Mejora de productos**

En la literatura poco se habla de la mejora de los productos de manera separada de la innovación de productos nuevos. Sin embargo, se puede decir que cuando una empresa combina el conocimiento ayuda a la innovación de los productos y mejora el rendimiento de la empresa (Ruiz y Fuentes, (2013). Hay que considerar que, cuando se habla de motivar a las personas a que sean más creativas para desarrollar nuevos productos es de suma importancia contar con líderes que afecten de manera positiva a la innovación (Eisenover, (2016).

En la investigación de Guisado, Vila y Tato (2016, pág. 81), se afirma que los autores “Hall (2011) y Mohen y Hall (2013) analizan una muestra amplia de estudios sobre productividad e innovación y llegan a la conclusión de que las innovaciones de producto tienen un claro impacto sobre la productividad mientras que el rol que desempeñan las innovaciones de proceso es ambiguo”. Por lo

anterior, es importante conocer cómo se aplican este tipo de innovaciones dentro de las organizaciones.

#### **2.3.4. Creación de nuevos productos**

Durante la década de los ochenta, las empresas se preocupaban por reducir y hacer más flexible el ciclo de fabricación. Pero es desde la década de los noventa cuando empiezan a preocuparse por el proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos, esto con la finalidad de mantener las organizaciones dentro del mercado. Por otro lado, Ancona y Caldwell (1990), Brown y Eisenhardt (1995), Clark y Fujimoto (1989) aseguran que las organizaciones están pasando por la problemática de tener que responder al entorno en permanente cambio. Con la aparición de nuevas tecnologías, los productos llegan a la fase de obsolescencia más rápido, por lo cual acortan su ciclo de vida. Por lo anterior, se puede decir que el producto pasa a ser el vehículo clave de la estrategia empresarial.

Harry y Hansen (1984) aseguran que “la estrategia producto mercado es el núcleo de la estrategia empresarial, la estrategia de marketing es la que más puntos en común comparte con la estrategia empresarial o corporativa”. Entonces cualquiera que sea su origen (ya sea por desarrollo de nuevos productos, innovación de productos o diseño de productos), cuando la empresa recurre a la creación de nuevos productos estas se ven inmersas en los fundamentos de la innovación (Eisenover, 2016).

Actualmente, los clientes requieren de mejores productos y servicios. Sin embargo, muy pocas empresas se muestran interesadas en presentar al mercado nuevas opciones que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes y a la vez les permita mantenerse en el mercado. Es por eso la importancia de la creación y lanzamiento de nuevos productos o servicios como estrategia para su desarrollo (Guevara, 2007).

Al ser más difícil la sobrevivencia y subsistencia de las organizaciones, la gerencia se ve forzada a diseñar y proponer nuevos factores que permitan diferenciar a las empresas y al final contribuir a su apalancamiento hacia la

obtención de ventajas competitivas (Mathison, Gándara, Primera y García, 2007). Para lograr dichas ventajas se hace fundamental la incorporación de la innovación, debido a que es un elemento que ayuda al éxito, la rentabilidad, la prosperidad y la supervivencia de estas (Pedroza y Ortiz, 2008).

Así mismo, “la innovación, no sólo es tener nuevas ideas, sino también de contar con una innovación generalizada y la habilidad de la organización, a todos los niveles, para evolucionar y situarse un paso por delante de la competencia. En el imprevisible mundo actual, la empresa que puede adaptarse rápidamente al cambiante entorno tendrá con seguridad una importante ventaja competitiva” (Mathison, Gándara, Primera y García, 2007, pág. 72).

Si las empresas que están ya establecidas y las que están por nacer pretenden mantenerse en el mercado, deben de considerar a la creatividad y la innovación como factores primordiales para la creación y lanzamiento de nuevos productos y servicios (Guevara, 2007).

Se puede afirmar que desarrollar productos nuevos en una organización se ha convertido en un factor clave para lograr una ventaja competitiva o el éxito empresarial. Por otro lado, se puede observar que autores como Clark y Fujimoto (1989), citados en Eisenover (2016, pág. 155), consideran el desarrollo de productos como “un conjunto de actividades de procesamiento de información que trasladan el conocimiento de las necesidades del consumidor y oportunidades tecnológicas en información con valor para la producción, siendo este planteamiento el que esquematiza el proceso de la creación de un producto”.

Las grandes empresas perciben el desarrollo de nuevos productos como un proceso donde se detectan los cambios del mercado, para poder adelantarse a las oportunidades de producto antes de que ocurran. De ahí que los líderes, siempre estén atentos a este proceso para que el equipo de desarrollo de productos siempre esté buscando nuevas oportunidades (Guevara, 2007).

Por lo descrito anteriormente, la llave de la prosperidad de una empresa es generar nuevos productos. Dentro del proceso de desarrollo de nuevos productos

es necesario, en primer lugar, aumentar el nivel de conocimientos y enseguida combinar la creatividad con el análisis de lo tecnológicamente posible, para satisfacer las demandas del mercado. Lo que llevará a generar ideas exitosas de forma natural. Resulta primordial, por tanto, entender quiénes son los clientes y porqué la satisfacción de ellos es importante para la empresa (esto se hará por medio del perfil de Producto/Mercado) y así poder dedicar tiempo a la planeación y desarrollo de nuevos productos para los clientes meta (Pedroza y Ortiz, (2008).

Desde la perspectiva de los autores antes mencionados, los requerimientos mínimos para la gestión de la innovación y la tecnología que faciliten el desarrollo de nuevos productos son:

- Fijar los temas de la innovación en concordancia con la estrategia de negocios y tecnológica
- Que una persona o equipo profundice en cada tema, tanto desde la perspectiva de mercado como tecnológica
- La creatividad use lo más posible y lo más deseable y esto sucede al establecer nichos de posibilidades con sus necesidades
- También se requiere una buena administración de los experimentos, prototipos y pruebas de mercado.

Se puede desarrollar un producto nuevo en una organización por medio de:

un proceso complejo, diversificado que demanda interacciones de diversa índole y es afectado por diferentes factores, siendo estos últimos los que determinan las condiciones y aptitud de la organización para asumir este proceso; proceso que a la postre se convierte en uno de los determinantes claves para establecer una posición estratégica relevante frente a la competencia (Eisenover, 2016, pág. 152).

Hay una gran cantidad de empresas que no generan ideas de nuevos productos, solamente están a la espera de que surjan de otros individuos o instituciones. Por ello, es muy relevante que las organizaciones generen

procedimientos para recolectar ideas. En un inicio se debe de emprender una búsqueda activa en el medio para descubrir ideas útiles acerca del producto o línea de productos; después animar al personal de la empresa para que desarrolle ideas y las transmita a su superior; por último, enviar las ideas recolectadas a miembros de otros departamentos de la empresa para informarles y recibir de ellos confirmación y más ideas (Guevara, 2007).

Las empresas deben de ser capaces de formalizar los procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos, lo que debe determinarse por las características y la influencia de los factores externos e internos de la organización. Al hablar de factores internos se refiere a lo relacionado con la orientación de la empresa, cómo percibe la innovación, cómo se gestiona el conocimiento dentro de la misma, a la vez que identificar cómo llevar el proceso administrativo. Este último, en consecuencia, determinará las aptitudes para la gestión interna de los procesos de innovación y desarrollo de productos (Eisenover, 2016).

Diversos autores definen diferentes fases para el desarrollo de productos, como Kotler (1975), quien propone:

1. Generación de idea.
2. Tamizado preliminar.
3. Desarrollo y prueba del concepto.
4. Análisis financiero.
5. Desarrollo de producto y
6. Comercialización

Guiltinan et al (1998) proponen que el proceso debe tener las fases de:

1. Generación de idea.
2. Selección.
3. Prueba del concepto.
4. Análisis de factibilidad técnica.
5. Prueba del producto.
6. Análisis de rentabilidad e

## 7. Introducción al mercado.

Clark y Fujimoto (1989) establecen cuatro etapas:

1. Generación del concepto,
2. Planificación del producto
3. La ingeniería del producto
4. Ingeniería del proceso.

De acuerdo con lo establecido por Colino, Martínez, y Carrasco, (2005), para generar nuevos productos o nuevos conceptos se debe de evaluar el potencial que tiene la empresa para crear estos nuevos conceptos de bienes y servicios, los cuales se deberán anticipar a las necesidades de los clientes por medio de estudios de mercado, y estimulando la creatividad de sus trabajadores.

Para evaluar la innovación en desarrollo de nuevos productos en una empresa los autores (Naranjo, Jiménez, y Sanz, (2012), proponen indicadores como:

1. Número de nuevos productos y/o servicios introducidos al año.
2. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos productos y/o servicios.
3. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos y/o servicios de otras empresas del sector.
4. Gasto en I + D para nuevos productos y/o servicios.
5. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en productos y/o servicios.

Cabe señalar que, es importante que, al momento de desarrollar nuevos productos, que tienen características diferenciadoras, en comparación a los que ofrece los competidores, estos logran una compra efectiva, así como la fidelización del cliente y esto traerá como consecuencia la perdurabilidad de la empresa (Eisenover, 2016, pág. 153).

## **2.4. Transformación organizacional e innovación**

Madero y Barboza (2015) afirman que existen tres teorías que predominan en la literatura acerca de las prácticas de recursos humanos, relacionadas con procesos de innovación para obtener una ventaja competitiva. Estas teorías son las expuestas por Arrow (1962), Romer (1986), Porter (1990) y Jacobs (1969). Las cuales hacen énfasis en la importancia de las externalidades positivas de corte dinámico en relación con procesos detonadores de conocimiento (knowledge-spillovers), que se relacionan con la capacidad de las empresas de crecer y alcanzar niveles de desempeño superiores. Milliman von Glinow y Nathan (1991), definen “la flexibilidad como la capacidad de la gestión de los recursos humanos para facilitar la habilidad de la organización en adaptarse de forma efectiva a los cambios de origen externo” (Madero y Barboza, 2015, pág. 738).

Por otro lado, existen hallazgos sobre:

la flexibilidad organizacional como elemento clave en los procesos de cambio, tanto de origen interno como externo. Las empresas que resisten la implementación de política dirigidas a obtener mayor capacidad de cambio y un ajuste más rápido a las condiciones cambiantes del mercado laboral están claramente en una posición de desventaja competitiva vis-à-vis aquellas que son capaces de incrementar su capacidad de respuesta de una forma endógena, es decir, al interior de la empresa (Dunford et al., 2013 citados en Madero y Barboza, 2015, pág. 738).

Así mismo, la alineación estratégica, debe de estar enfocada principalmente en los procesos orientados al cambio y a la innovación, tomando como eje central el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño, además de que debe existir una congruencia entre lo que se plantea y lo que se realiza. De modo que la empresa tenga una planeación estratégica definida y estrategias enfocadas al desarrollo de los empleados, para que estos tengan conductas que lleven a la empresa al éxito (Madero y Barboza, 2015).

Por lo tanto, una empresa que tiene una cultura organizacional flexible laboral resultará en un mejor desempeño en toda actividad, principalmente con los temas

que tienen que ver con la innovación y creatividad. Al mismo tiempo, las evidencias muestran (Madero y Barboza, 2015) que existe un efecto positivo de una adecuada administración estratégica que impacta positivamente en el logro de objetivos y la satisfacción laboral y su rápida evolución. Es posible argumentar que los trabajadores se benefician de los procesos innovadores y desarrollan en alguna medida competencias que podrían ser utilizadas en industrias de la misma rama productiva. Es decir, la flexibilidad promueve el desarrollo del trabajador, que a su vez resulta en más creatividad e iniciativas humanas (Madero y Barboza, 2015, pág. 752).

## CAPÍTULO 3. DECISIONES TEÓRICAS METODOLÓGICAS

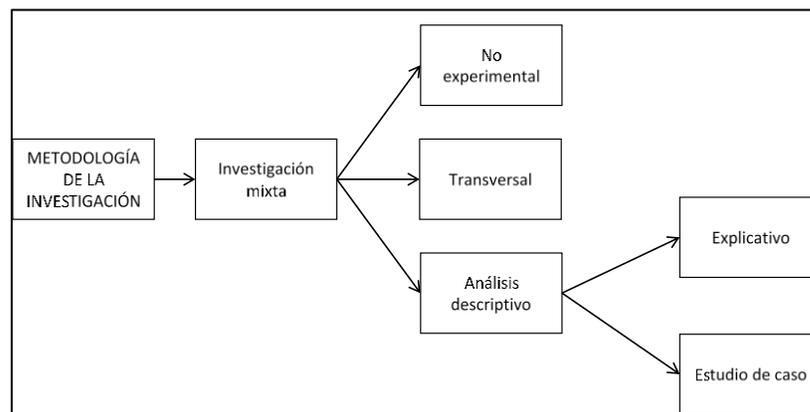
### 3.1. Metodología de la investigación

Desde sus inicios el hombre ha buscado dar explicación a los fenómenos que ocurren a su alrededor. La investigación es algo que el ser humano hace frecuentemente y cuando se desarrolla de manera sistemática (que no deja los hechos a la causalidad), empírica (que recolecta y analiza datos) y crítica (se evalúa y se mejora de manera constante), es cuando se le puede dar el nombre de investigación científica (Hernández, Fernández, y Baptista, 2013).

### 3.2. Constructo metodológico

En la actualidad debido a la gran cantidad de métodos, técnicas, e instrumentos que existen se dificulta el desarrollo de una investigación, en el marco de las observaciones anteriores es preciso describir la metodología de la investigación científica utilizada. En la figura 6 se representa el constructo metodológico utilizado, a través de un estudio de caso con metodología mixta.

Figura 6. Constructo metodológico.



Fuente: Elaboración propia (2018).

### 3.3. Método científico

Un método son los pasos que se siguen para lograr un objetivo. Cuando se quiere obtener conocimiento científico se hace por medio del “método científico”, que se puede definir como: “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se

emplean para formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis” (Arias, (2012, pág. 19).

Los pasos del método científico, de acuerdo con Arias (2012) son:

1. Sucede un hecho (fenómeno).
2. Observación (percepción del hecho).
3. Formulación del problema (elaboración de pregunta acerca de lo observado).
4. Formulación de hipótesis (producción de una suposición o posible respuesta al problema).
5. Verificación (someter a prueba la hipótesis mediante la recolección de datos).
6. Análisis (procesamiento de datos para confirmar o negar la hipótesis).
7. Conclusión (respuesta al problema, producto de la verificación y análisis efectuado).

Sin importar el tipo de metodología utilizada, hay criterios que deben ser tomados en cuenta para garantizar la autenticidad, la rigurosidad y la validez del proceso de investigación. Estos criterios, de acuerdo con Palacios, Sánchez y Gutiérrez (2013), son:

- Criterio de veracidad.
- Criterio de aplicabilidad.
- Criterio de consistencia.
- Criterio de neutralidad.

### **3.4. Método Mixto**

Los métodos mixtos de investigación integran métodos cualitativos y cuantitativos teniendo como resultado una imagen más completa del fenómeno analizado, este tipo de metodología legitima el uso de enfoques múltiples en respuesta a las preguntas de investigación. Es un método de investigación inclusivo, pluralista y complementario (Jhonson y Onwegbuzie, 2004 ; Hernández, Fernández, y Baptista, 2013).

Los pasos para el método mixto de investigación son:

1. Determinación de la pregunta de investigación.
2. Análisis para decidir si el método mixto es el apropiado.
3. Selección del método mixto.
4. Recopilación de datos.
5. Interpretación de los datos.
6. Legitimar datos.
7. Conclusiones.

En la presente investigación la metodología utilizada fue mixta, se tomó la decisión de este tipo de investigación debido a que es pluralista y complementario. Por un lado, está la parte cualitativa – por medio de una exhaustiva revisión de artículos para el reforzamiento del marco teórico y el establecimiento de los índices e indicadores –. A su vez se llevó a cabo una investigación de campo cuantitativa (Griales, 2000), ya que se efectuó una medición desde una perspectiva externa y objetiva por medio de la tabulación cruzada, con la finalidad de poder generalizar los resultados de la población entrevistada (Ruiz, Borboa y Rodríguez, (2013).

### **3.5. Diseño y alcance de la investigación**

De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2013), en este trabajo se optó por la investigación no experimental *expost-facto*. Se realizó una observación directa, de manera intencionada, sin manipular las variables y con la asignación aleatoria de los sujetos o las condiciones a analizar del fenómeno investigado. Las

variables se analizaron desde su ambiente natural, en su realidad, sin influir sobre ellas, debido a que ya habían sucedido, de ahí su carácter *expost-facto*.

### **3.6. Investigación transversal o transeccional**

Así mismo, se determinó el estudio como transeccional, ya que se tomaron datos en un solo momento, con la intención de describir las variables. Se definió, asimismo, la realización de un análisis descriptivo. Los diseños de investigación transeccionales descriptivos son los que tienen como objetivo la indagación en la incidencia y los valores que se manifiesta en una o más variables. Es decir, “presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupo de personas, objetivos o indicadores en determinado momento” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2013, pág. 193).

Por otro lado, los diseños transeccionales se dividen en (Hernández, Fernández, y Baptista, 2013):

- Transeccionales exploratorios: es una exploración inicial, donde no se han hecho tantas indagaciones, por eso son aplicadas a investigaciones no muy conocidas.
- Transeccional descriptivas: tiene como objetivo indagar de una o varias variables dentro de una población.
- Transeccional correlacional- multivariada: estos describen la relación entre dos o más categorías en un momento determinado, estableciendo relaciones entre las variables.

Tomando en cuenta lo anterior, se determina que es un análisis transeccional correlacional multivariado, debido a que describe las relaciones entre tres variables de estudio – responsabilidad social, la transformación organizacional e innovación- en un momento determinado, a través de un análisis de relaciones de causalidad.

### **3.7. Método exploratorio**

Este tipo de estudios se llevan a cabo cuando se conoce poco del tema, ya que son temas que determinan tendencias e identifican ciertas áreas, ambientes, contextos situaciones que pueden ser objeto de estudio, así mismo tiene como propósito dar una visión general sobre una realidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2013).

Debido a la preocupación en los últimos años en cuanto a la sustentabilidad, los países se han unido a determinar metas para lograr un cambio significativo en los patrones de consumo humano por medio de los objetivos del milenio; sin embargo, al no ver resultados contundentes, los países miembros de la ONU, se reúnen a determinar los objetivos del desarrollo sustentable, los cuales ya tienen estrategias específicas para las empresas, las cuales servirán como base de evaluación del cumplimiento de los ODS. A pesar de los esfuerzos internacionales para diseñar recomendaciones para el desarrollo sostenible, la agenda 2030 es un tema nuevo, instaurado en el año 2015, por lo que poco se conoce sobre la incidencia de los ODS dentro de las organizaciones.

### **3.8. Método descriptivo**

En este tipo de estudios se necesitan especificar las propiedades, características y perfiles de las personas, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Partiendo de que describir es caracterizar algo, se necesita conocer el objeto de estudio y así poder desarrollar los instrumentos y medir los niveles del fenómeno que se está investigando (Hernández, Fernández, y Baptista, 2013).

Una vez identificado el tema poco explorado, que en este caso son los ODS, se observa y caracteriza al objeto de estudio, el cual cumple con lo establecido en los objetivos del desarrollo sustentable, a partir de ello y una revisión documental se elabora el instrumento de investigación.

### **3.9. Método explicativo**

Este tipo de estudios implica la exploración, descripción y asociación para dar un entendimiento del fenómeno que se quiere explicar, es ir más allá de la

descripción del objeto, es profundizar el porqué del fenómeno (Hernández, Fernández y Baptista, 2013) y cómo, en este caso, se desea conocer cuál es la relación entre los objetivos 8 y 9 del desarrollo sostenible, la transformación organizacional, innovación y fortalecimiento de una cultura de responsabilidad social empresarial.

### **3.10. Método correlacional**

El método correlacional da a conocer la relación o la manera en que se asocian dos o más variables, conceptos o categorías. Este tipo de método se subdivide en (Canal, 2018):

- Estudios de correlación simple: se plantea una hipótesis en el que se cree que existe cierta correlación entre las variables.
- Estudios comparativos: aquí es donde se determinan las diferencias entre los valores de algunas variables de distintos grupos, esta se lleva mediante técnicas experimentales en los que se controlan las variables que interviene.

Los estudios correlacionales ayudan a comprender cómo se puede comportar una variable. Es importante saber que se puede dar el caso de que dos variables estén aparentemente relacionadas, a este fenómeno se le conoce como correlación espuria, que indica que puede haber una relación, pero no implica que las variables se correlacionen.

### **3.11. Estudio de caso**

El estudio de caso es utilizado principalmente en el área de investigación como la sociología, ciencias políticas y las ramas de la administración el cual se puede definir (Yin, 1994, pág. 13) como:

una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación

técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.

Método	Forma de la pregunta de investigación	¿Requiere control sobre los acontecimientos?	¿Se concentra en acontecimientos contemporáneos?
<b>Experimento</b>	¿Cómo? ¿Por qué?	Sí	Sí
<b>Encuesta</b>	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Sí
<b>Análisis de archivos</b>	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Sí/No
<b>Historia</b>	¿Cómo? ¿Por qué?	No	No
<b>Estudios de casos</b>	¿Cómo? ¿Por qué?	No	Sí

Figura 6. Matriz para la elección de un método de investigación social según las características del problema de interés.

Fuente: Yin (1994).

El estudio de caso, por tanto, permite explorar de manera más profunda el fenómeno a investigar para afirmar o negar las hipótesis planteadas. Según Sake (2005), existen tres tipos de caso de estudio, los cuales son:

1. Intrínseco: se utiliza porque se quiere un caso ilustrativo de un determinado problema o fenómeno.
2. Instrumental: se examina para buscar sobre un tema o para reformular una generalización.
3. Caso múltiple o colectivo: investiga un determinado fenómeno de la población condición general.

El estudio de caso, motivo de esta investigación, se llevó a cabo en una empresa del ramo industrial dedicada a la fabricación de muebles y equipos de

oficina, ubicada en la ciudad de Culiacán, Sinaloa México, en el periodo de septiembre de 2018 a febrero de 2019.

### **3.12. Instrumentos**

#### **3.12.1. Entrevistas**

Para la recolección de la información se optó por realizar entrevistas semiestructuradas a los informantes clave de la organización. Se eligió este tipo de entrevista ya que es flexible – y sirve como guía de la entrevista debido a que se parten de preguntas planeadas – , para que el entrevistado hable de manera libre y espontánea y que pueda dar explicaciones más profundas sobre el tema, así como aclarar aspectos relevantes para el propósito de la investigación (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013).

#### **3.12.2. Encuestas**

##### *3.12.2.1. Escala de Likert*

Se optó por llevar a cabo la medición de las respuestas de las encuestas mediante una escala de Likert debido a que esta es de fácil comprensión, permite medir actitudes, así como el poder graduar la opinión de los encuestados ante interrogantes que sean complicadas (Llauradó, 2014).

La escala que se tomó en cuenta es de cinco niveles. Las respuestas se diseñaron de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

### **3.13. Técnicas de investigación**

#### **3.13.1. Observación directa**

La observación indirecta se utilizó también y sirve para que quien realiza la investigación constate “los datos que ha tomado de otros, ya sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido contacto de primera mano con la fuente que proporciona los datos” (Galtum, 2008).

### **3.13.2. Documental**

Se realizó un análisis documental con la finalidad de extraer información científica y darles definición y sentido a las variables de investigación. Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de artículos de revistas, así como de tesis doctorales.

El análisis documental involucra “el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas” (Dulzaides y Molina, 2004). El análisis documental exige operaciones mentales rigurosas para describir sistemáticamente los documentos consultados.

Los temas documentados fueron: el desarrollo sustentable, los objetivos del desarrollo sustentable, el fortalecimiento de la cultura sustentable, la responsabilidad social empresarial; la transformación organizacional, la gestión de competencias, conocimiento y compromiso; la innovación de los empleados; el uso de tecnologías limpias; además de aspectos metodológicos. De ahí se llegó al constructo: “Los objetivos de desarrollo sustentable a través de la responsabilidad social empresarial, la transformación organizacional y la innovación en una empresa manufacturera de Culiacán” el cual se muestra de manera en la figura 8:

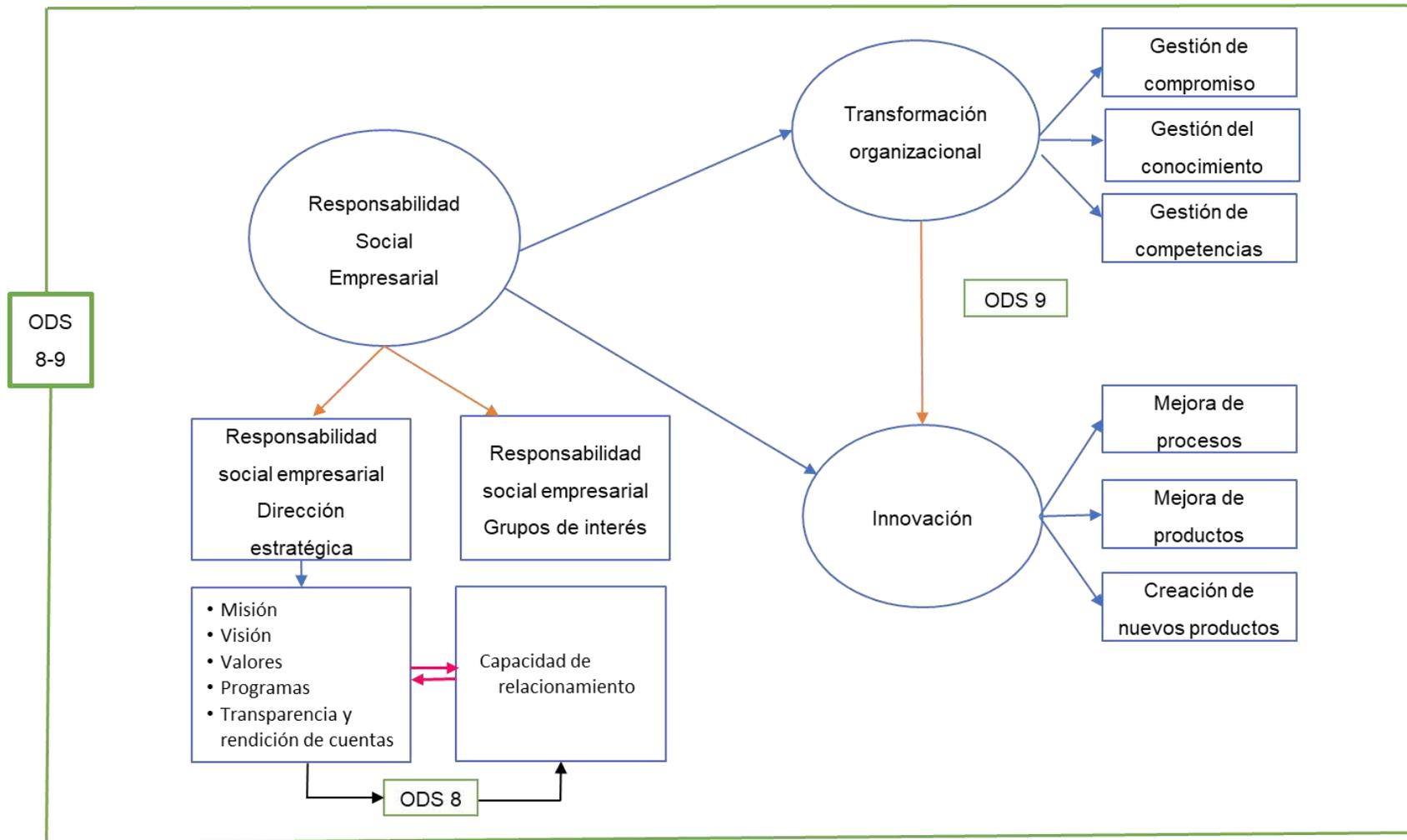


Figura 7. Constructo de la investigación.

Fuente: Elaboración propia (2018).

### 3.13.3. Análisis estadísticos por medio de la tabulación cruzada

Las tablas de contingencias o tabulación cruzadas son utilizadas para clasificar observaciones de una muestra, de acuerdo con dos o más características identificables. “Una tabla de contingencias consiste en una tabulación cruzada que resume simultáneamente dos variables de interés, así como la relación entre éstas” (Lind, Marchal, y Whaten, 2013 , pág. 162). Se considera a la tabulación cruzada como una técnica básica para el estudio de la relación existente entre dos variables categóricas (IBM Knowledge Center, 2019), entonces, la tabulación cruzada muestra la distribución de una variable.

Como pudo observarse, en la figura 8, se relacionaron las variables responsabilidad social empresarial, transformación organizacional e innovación contrastadas para el cumplimiento de los objetivos del desarrollo sustentable.

### 3.14. Indicadores de investigación

Los indicadores de la investigación se construyeron de conformidad con los documentos y autores que se desglosan en la tabla 2.

Tabla 2. Indicadores de la investigación.

Indicador	Autores o documentos de referencia
<b>Objetivos del desarrollo sostenible</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivo 8</li><li>• Objetivo 9</li></ul>	Pacto mundial (2016) Pacto mundial (2016)
<b>Responsabilidad social</b>	Instituto Ethos (2006)
<b>Transformación organizacional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión de compromiso</li><li>• Gestión de conocimiento</li><li>• Gestión de competencias</li></ul>	Ruizalba, Vallespín y Pérez, (2015) Acosta y Nokata (2012, pág. 30) Marulanda, López, y López (2016)
<b>Innovación</b>	Naranjo, Jiménez, y Sanz (2012)

- 
- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora de procesos, productos, creación de nuevos productos</li></ul> |  |
|---|--|
- 

*Fuente: Elaboración propia (2019).*

1. Fortalecimiento de la cultura en responsabilidad social
  - a. Responsabilidad social empresarial
    - i. Grupos de interés
    - ii. Dirección estratégica
    - iii. Trabajadores

El parámetro que más se acerca para la medición de la sustentabilidad social es por medio de los indicadores de la responsabilidad social empresarial. Por lo anterior, se tomará como base el primer nivel de cada uno de los indicadores del Instituto Ethos (2006), ya que es una herramienta que sirve como base para el proceso de profundización del comportamiento de la empresa respecto a la responsabilidad social empresarial y con el desarrollo sustentable.

1. Valores, transparencia y gobernanza
  - 1.1. Autorregulación de la conducta
    - 1.1.1. Compromisos éticos
    - 1.1.2. Arraigo en la cultura organizativa
    - 1.1.3. Gobernanza corporativa
  - 1.2. Relaciones transparentes con la sociedad
    - 1.2.1. Relaciones con la competencia
    - 1.2.2. Diálogo con las partes involucradas (Stakeholders)
    - 1.2.3. Balance social
2. Público interno
  - 2.1. Dialogo y participación
    - 2.1.1. Relaciones con sindicatos
    - 2.1.2. Gestión participativa
  - 2.2. Respeto al individuo
    - 2.2.1. Compromiso con el futuro de los niños
    - 2.2.2. Compromiso con el desarrollo infantil

- 2.2.3. Valoración de la diversidad
- 2.2.4. Compromiso con la equidad racial
- 2.2.5. Compromiso con la equidad de género
- 2.2.6. Relación con los trabajadores tercerizados
- 2.3. Trabajo decente
  - 2.3.1. Política de remuneración, prestaciones y carrera
  - 2.3.2. Cuidados con salud, seguridad, y condiciones laborales
  - 2.3.3. Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad
  - 2.3.4. Conducta frente a despidos
  - 2.3.5. Preparación para la jubilación
- 3. Medio ambiente
  - 3.1. Responsabilidad frente a las generaciones futuras
    - 3.1.1. Comprometimiento con la mejoría de la calidad ambiental
    - 3.1.2. Educación y conciencia social
  - 3.2. Generación de impacto ambiental
    - 3.2.1. Administración del impacto en el medio ambiente y el ciclo de vida de productos y servicios
    - 3.2.2. Sustentabilidad de la economía forestal
    - 3.2.3. Minimización de entradas y salidas materiales
- 4. Proveedores
  - 4.1. Selección, evaluación y asociaciones con proveedores
    - 4.1.1. Criterios de selección y evaluación de proveedores
    - 4.1.2. Trabajo infantil en la cadena productiva
    - 4.1.3. Trabajo forzado (o análogo al esclavo) en la cadena productiva
    - 4.1.4. Apoyo al desarrollo de proveedores
- 5. Consumidores y clientes
  - 5.1. Dimensión social del consumo
    - 5.1.1. Política de comunicación comercial
    - 5.1.2. Excelencia en la atención
    - 5.1.3. Conocimiento y administración de daños potenciales de los productos y servicios

- 6. Comunidad
  - 6.1. Relaciones con la comunidad local
    - 6.1.1. Administración del impacto de la compañía en la comunidad de entorno
    - 6.1.2. Relaciones con las organizaciones locales
  - 6.2. Acción social
    - 6.2.1. Financiamiento de la acción social
    - 6.2.2. Involucración de la compañía con la acción social
- 7. Gobierno y sociedad
  - 7.1. Transparencia política
    - 7.1.1. Contribuciones con campañas políticas
    - 7.1.2. Construcción de la ciudadanía por las empresas
    - 7.1.3. Prácticas contra la corrupción y la coima
  - 7.2. Liderazgo social
    - 7.2.1. Liderazgo e influencia social
- 2. Transformación organizacional
  - a. Gestión del compromiso

Marketing interno según Ruizalba, Vallespín y Pérez (2015):

- 1. Generación de inteligencia interna
- 2. Comunicación interna
- 3. Respuesta a la inteligencia interna
- 4. Satisfacción laboral
- 5. Compromiso organizacional
  - a. Gestión del conocimiento

Condiciones de la gestión del conocimiento según Acosta y Nokata (2012, pág. 30)

- 1. Liderazgo
- 2. Colaboración
- 3. Comunicación
- 4. Compromiso
- 5. Aprendizaje organizacional
- 6. Confianza

## 7. Satisfacción

### b. Gestión de competencias

1. Buenas prácticas
2. Competencias de los individuos
3. Procesos
4. Rasgos culturales
5. Información y la documentación
6. Comunicación
7. Innovación y el cambio
8. Diseñar herramientas digitales
9. Aprendizaje organizacional
3. Innovación

#### a. Mejora de procesos

1. Número de modificaciones en los procesos introducidas al año
2. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos
3. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos de otras empresas del sector
4. Gasto en I + D para nuevos procesos
5. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en procesos.

#### b. Mejora de productos y

#### c. Creación de nuevos productos (Innovación de productos)

1. Número de nuevos productos y/o servicios introducidos al año
2. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos productos y/o servicios
3. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos y/o servicios de otras empresas del sector
4. Gasto en I + D para nuevos productos y/o servicios
5. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en productos y/o servicios.
4. Objetivos ocho y nueve del desarrollo sustentable

Para llevar a cabo la medición de los objetivos ocho y nueve en el apartado de innovación del desarrollo sustentable, se tomaron en cuenta las acciones propuestas por el pacto mundial en su guía práctica para la acción.

a. Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico

Al hablar de promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, se pretende conseguir un crecimiento económico sostenible e inclusivo que beneficie a todas las personas. En ello se incluye erradicar prácticas como el trabajo forzoso e infantil, además de impulsar el emprendimiento y la innovación tecnológica (Pacto Mundial, 2016).

Las empresas podrán contribuir con acciones determinadas, las cuales serán la base para la evaluación del objetivo 8 de los ODS. Estas prácticas son:

1. Utilización eficiente de los recursos naturales en las actividades de la empresa
2. Proporcionar igualdad a las mujeres, jóvenes, y grupos desfavorecidos, otorgando oportunidades de desarrollo laboral de manera igualitaria
3. Implantación de los principios de los derechos humanos para fomentar el derecho a trabajo decente para todos los trabajadores y los de su cadena de valor
4. Condiciones de trabajo dignas a empleados y proveedores
5. Fomentar el empleo de jóvenes, especialmente de entornos desfavorecidos
6. Impulso de la economía cultural y local, comprando a los productores locales
7. Formación y contratación de personas de la zona en la que desarrolla la empresa
8. Fomento a la innovación y desarrollo dentro de la organización ya sea mediante concursos o por medio de algún plan de incentivos
9. Tratar alianzas con el sector público, privados y organizaciones no gubernamentales para realizar proyectos que contribuyan a un crecimiento económico sostenible

## b. Objetivo 9. Innovación

En contraste, al hablar del fomento a la innovación dentro de este objetivo se hace referencia a fomentar los avances tecnológicos y la investigación e innovación científica, que también son esenciales para encontrar soluciones permanentes a los desafíos económicos y ambientales. Asimismo, se impulsa a crear una nueva industria con criterios de sostenibilidad, que adopte tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, fomentar la tecnología, la innovación y la investigación. Además de lograr el acceso igualitario a la información y al conocimiento. Estas metas repercutirán de forma directa sobre el aumento de la productividad y los ingresos a nivel global y mejorarán también el acceso a la atención sanitaria y a la educación, aparte de ayudar a proteger los ecosistemas y recursos naturales (Pacto Mundial, 2016).

Las empresas podrán contribuir con acciones determinadas, que serán la base para la evaluación del objetivo 9 – en cuanto a la promoción de la innovación – de los ODS, estas acciones son:

1. Introducción y trabajo con la innovación para la transformación de productos, servicios, procesos productivos y la gestión interna con criterios de sostenibilidad
2. En las instalaciones, se asegura el bienestar de todos los empleados y proveedores de la empresa, especialmente las de las personas con discapacidad y otros grupos vulnerables
3. Se provee acceso a las tecnologías de información a todos los empleados de la empresa
4. Inversión en investigación y desarrollo e innovación para fomentar el desarrollo tecnológico y la innovación en las actividades

### **3.15. Objeto de estudio (unidad de análisis)**

De acuerdo con el último censo económico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, (2014), de las 4 millones 230 mil 745 unidades económicas que se encuentran en México, un mil129 se dedican a la fabricación de muebles de

equipos y oficinas. El estado de Sinaloa cuenta con el 2.2%, que son equivalentes a 24 empresas. Del total de empresas de Sinaloa, 15 se encuentran en la ciudad de Culiacán. De este total, se realizó una selección discriminatoria, tomando en consideración que la empresa contara con la certificación de “Responsabilidad Social Empresarial” y que cumpliera con lo indicado en el “Pacto Mundial”.

La empresa seleccionada es una empresa líder en el mercado de la fabricación de muebles y equipos de oficina, que contribuye de manera importante en el desarrollo económico de la región, debido a que exporta mercancía al continente europeo y próximamente al mercado canadiense. Aunado a ello, dicha empresa es una de las pocas que cuenta con las distinciones de: empresa socialmente responsable y empresa libre de rezago educativo, de igual modo que con una certificación de sus procesos por la Norma ISO 9001. Lo que más resalta, dentro de sus características es que es promotora y apoya al pacto mundial.

La organización seleccionada cuenta con un total de 15 empleados administrativos, que fueron entrevistados para el presente trabajo de investigación, ya que ellos son los que se encargan de permear la información a los colaboradores de producción. Entre los entrevistados se encuentran tanto los mandos medios como los altos mandos de la organización.

La unidad de análisis elegida es una empresa fabricante de muebles y equipos de oficina, que en su página web afirma: “En esta empresa estamos dedicados a la fabricación de muebles de oficina, mobiliario escolar, equipo médico, muebles en acero inoxidable y mobiliario para restaurant y hotelería, fomentando día con día innovaciones para crear un sistema de producción eficiente, e inversiones para proporcionar a cada cliente, productos de total calidad” (Loredo Muebles y Equipos, 2016).

De igual modo, se puede observar que señalan: “Como empresa, generamos valor a nuestros colaboradores con mejoras continuas en proyección, constante capacitación y prácticas éticas que dan crecimiento personal a cada uno de los que conforman la fuerza laboral (Loredo Muebles y Equipos, 2016).

A continuación, se transcriben la misión, visión, valores, política de calidad y objetivos de la empresa seleccionada. Todo ello tomado textualmente de su página web (Loredo Muebles y Equipos, 2016).

#### Misión de la empresa

Ofrecer al mercado soluciones innovadoras en la fabricación de muebles, equipos y herramientas, a través de la asesoría técnica especializada y diseño, con personal capacitado y tecnología de vanguardia; siguiendo los más altos estándares de calidad y leyes vigentes, para el desarrollo integral de los grupos de interés.

#### Visión organizacional

Convertirnos a corto plazo en la empresa líder regional de vanguardia, con personal capacitado, motivado y comprometido en poner en alto el nombre de nuestra empresa.

#### Valores declarados

Ética: Se congruente en lo que se dice y hace, actúa bajo los principios y valores morales universalmente aceptados para generar una imagen de seguridad y confianza.

Compromiso: Ponte la camiseta en todo momento, se ágil, activo y entusiasta todos los días, con la encomienda de que nunca digas no se puede.

Trabajo en equipo: Aprovecha al máximo las capacidades de los colaboradores, logrando con ellas la sinergia en nuestro actuar para obtener el beneficio común.

Innovación: Ser capaz de idear soluciones nuevas y diferentes, partiendo de situaciones no pensadas. Recuerda que lo único constante es el cambio.

Responsabilidad: Responde por tus actos, hazte cargo de sus consecuencias y aprende siempre de ellas. Ten presente que si no tienes una solución eres parte del problema”.

Servicio: Cumplir el compromiso de satisfacción hacia nuestros clientes, excediendo siempre sus expectativas con productos de calidad; logrando con ello, el establecimiento de relaciones leales y duraderas.

Política de calidad:

Empresa Exportadora del Pacífico S. de R.L. de C.V. establece el compromiso de implementar todos sus procesos, orientándolos hacia la satisfacción de sus clientes sustentada en la Calidad de sus Procesos Sustantivos, para cumplir con sus requisitos, mediante la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad y de mejora continua, conforme a la norma ISO 9001:2008/NMX-CC-9001-IMNC-2008.

Objetivos Generales:

- La satisfacción garantizada de nuestros clientes.
- Ser líderes en calidad de servicio y productos ofrecidos.
- Contar con un equipo humano de vanguardia, productivo y atento a las exigencias del mercado.

### **3.16. Validación del instrumento**

Al momento de la revisión de la literatura sobre el tema, se pudieron determinar los indicadores que nacen de cada una de las variables, los cuales llevaron a los ítems establecidos en el cuestionario. Todo lo anterior para darle una validez teórica al cuestionario. Para darle una validez estadística se aplicó a trabajadores de la organización, se analizó el coeficiente Alpha de Cronbach para 70 ítems. El valor del índice de viabilidad del cuestionario fue de 0.985 el cual es muy cercano a 1.00 que es muy aceptable.

Por otro lado, se llevó a cabo una agrupación de cada uno de los ítems para poder así compararlos por medio de la tabulación cruzada, teniendo como resultado los estadísticos descriptivos mostrados en la tabla 2. Como se puede observar, el valor del Alpha de Cronbach sufrió una disminución del 0.066, el cual no representa mayor cambio entre ambas, por lo cual sigue siendo aceptada la confiabilidad del cuestionario

*Tabla 3. Valor de Alpha de Cronbach ajustada.*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados	No. de Items
.919	.922	4

*Fuente: Elaboración propia (2018).*

## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

### 4.1. Relación entre objetivos del desarrollo sustentable y responsabilidad social empresarial

Como primer paso, se llevó a cabo el análisis de la información obtenida de los cuestionarios aplicados a 15 trabajadores del área administrativa de la organización, para confirmar la Hipótesis 1: hay una relación positiva entre la responsabilidad social y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable. Por lo que se hizo un estudio de relación entre ambas variables por medio de un análisis a través de la tabulación cruzada y a su vez se calculó el valor de chi cuadrada para conocer la incidencia entre ambas variables. Los resultados de la tabulación cruzada se muestran en la tabla 4.

*Tabla 4. Tabulación cruzada de los objetivos del desarrollo sustentable y el fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial.*

		RS (agrupado)				Total
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
ODS (agrupado)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Conteo	1	1	0	2
		Conteo esperado	0.1	0.5	1.3	2
		% del Total	0.067	0.067	0	13.30%
	De acuerdo	Conteo	0	1	0	1
		Conteo esperado	0.1	0.3	0.7	1
		% del Total	0	0.067	0	6.70%
	Totalmente de acuerdo	Conteo	0	2	10	12
		Conteo esperado	0.8	3.2	8	12
		% del Total	0	0.133	0.667	80.00%
Total	Conteo	1	4	10	15	
	Conteo esperado	1	4	10	15	

	% del Total	6.70%	26.70%	66.70%	100.00%
--	-------------	-------	--------	--------	---------

Fuente: *Elaboración propia (2019)*

Como se observa en la tabla 4, el 66.7% del personal encuestado, dice estar totalmente de acuerdo con la aplicación de la responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sustentable. Asimismo, el 26.7 % manifestó estar solamente de acuerdo con la aplicación de la responsabilidad social empresarial, sumando entre ambos valores positivos un 94%. Es importante destacar que dentro de esta tabulación solamente el 7% dio una respuesta neutra y ninguna negativa en la aplicación de ambas variables dentro de la organización.

Para corroborar la información mostrada en la tabla 4, se llevó a cabo un análisis de chi cuadrada entre ambas variables. Los resultados se muestran en la tabla 5.

*Tabla 5. Valor de chi cuadrada objetivos del desarrollo sustentable y el fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial.*

	Valor	df	Asymp Sig. (2 caras)
Chi-cuadrada de Pearson	11.875 <sup>a</sup>	4	0.018
N de casos válidos	15		

Fuente: *Elaboración propia (2019).*

Si bien es cierto que la organización no cuenta con estrategias enfocadas al cien por ciento al cumplimiento de los objetivos ocho y nueve del desarrollo sostenible, se puede observar que está cumpliendo con ellos a través de la responsabilidad social empresarial. Esto se deduce de las respuestas a las entrevistas aplicadas.

Uno de los entrevistados dice tener muy claro que la responsabilidad social no se limita a la filantropía, va más allá con el apoyo a los colaboradores, y esto trae como consecuencia su satisfacción dentro de la organización y el crecimiento de esta. El mismo informante señala que la responsabilidad social se apoya de las buenas prácticas: “una buena práctica es donde la empresa es un ganar ganar, gana el colaborador, gana la empresa, y siempre, así tú lo des en dinero, lo inviertes en dinero, tiene que haber una retribución para la empresa” (Loredo, 2018).

Por otro lado, el entrevistado mencionado, muestra tener la visión de la responsabilidad social aplicada con los stakeholders, ya que, al pertenecer a una empresa socialmente responsable, tiene contacto con el organismo que otorga el distintivo y sabe que trabaja en conjunto con otras empresas para desarrollar la economía del estado. El informante menciona que, al ser parte del “equipo de trabajo; yo me estoy uniendo a tu equipo de trabajo, no porque yo voy a trabajar aquí contigo, me estoy uniendo, porque yo quiero empujar en el estado de Sinaloa, y que lo veamos ser una unidad fuerte y podemos hacer mucho” (Loredo, 2018).

Adicionalmente, el mismo sujeto señala, que es importante trabajar en conjunto, las empresas con el gobierno para poder responder a la globalización, además de afirmar que “hay que salirnos nosotros del paradigma, no nada más de mi empresa, hay que empezar a ver global, es lo mismo que pasa en la empresa, la mayoría de las broncas es que la empresa no ve que los problemas, ve los problemas aislados, no los ven globales” (Loredo, 2018).

## 4.2. Relación entre objetivos del desarrollo sustentable y la transformación organizacional

Asimismo, es importante destacar que se necesita conocer si existe una relación de la transformación organizacional con los objetivos del desarrollo sustentable, para lo cual se lleva a cabo un análisis de tabulación cruzada y a su vez se calcula el valor de chi cuadrada para ver la incidencia entre ambas variables y fortalecer la hipótesis H2 de investigación, que se enunció como: Se observa una relación positiva entre la transformación organizacional y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable. En la tabla 2 se muestran los resultados de la tabulación cruzada de las variables consideradas en la hipótesis H2.

Tabla 6. Tabulación cruzada de los objetivos del desarrollo sustentable y la transformación organizacional

		T.O (agrupado)			Total	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
ODS (agrupado)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Conteo	1	1	0	2
		Conteo esperado	0.1	0.4	1.5	2
		% del Total	0.067	0.067	0	13.30%
	De acuerdo	Conteo	0	1	0	1
		Conteo esperado	0.1	0.2	0.7	1
		% del Total	0	0.067	0	6.70%
	Totalmente de acuerdo	Conteo	0	1	11	12
		Conteo esperado	0.8	2.4	8.8	12
		% del Total	0	0.067	0.733	80.00%
Total	Conteo	1	3	11	15	
	Conteo esperado	1	3	11	15	
	% del Total	6.70%	20.00%	73.30%	100.00%	

Fuente: Elaboración propia (2019).

Como se observa en la tabla 6, el 80% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con la aplicación de los objetivos del desarrollo sustentable en la organización y el 73% dijo estar de acuerdo con la aplicación de la transformación organizacional en la empresa. Solamente uno de los informantes (6.7%) manifestó un estado neutro ante la relación entre ambas variables, lo que se contrasta con la respuesta positiva del 93.3% de los encuestados y ser, además, un 73.3% los que dieron la máxima puntuación.

En la tabla 7 se presentan los resultados arrojados en la tabulación cruzada. Se observa que sí existe una relación entre la transformación organizacional y los objetivos del desarrollo sustentable, ya que el valor de significancia (el valor crítico observado) tiene un valor de 0.007 que es menor de 0.05, por lo tanto, se aprueba la hipótesis H2 de la investigación.

*Tabla 7. Valor de chi cuadrada objetivos del desarrollo sustentable y la transformación organizacional*

	Valor	df	Asymp Sig. (2 caras)
Chi-cuadrada de Pearson	14.167 <sup>a</sup>	4	0.007

*Fuente: Elaboración propia (2019).*

Los resultados también se confirman en la teoría, que muestra que los objetivos del desarrollo sostenible impulsan la transformación organizacional. Asimismo, cuando se habló con los directivos de la organización se pudo observar que hay un compromiso de la empresa con la formación del colaborador, ya que cuenta con un aula de capacitación, donde además de llevar cursos enfocados a desarrollar sus competencias profesionales, también los empleados toman clase para terminar su educación básica.

En torno a la transformación organizacional, a través de la gestión del compromiso, se pudo detectar que el gerente general (el dueño de la organización) es el primero en llegar a la empresa y recibe a los empleados al momento de su ingreso a las áreas de trabajo. Asimismo, durante los recorridos se pudo platicar y observar que el liderazgo del dueño es paternalista, además se observó que la

empresa está realmente preocupada por el desarrollo humano, y esto se puede corroborar con lo dicho por una entrevista “si empiezas arreglar la empresa desde el recurso humano, se arregla todo esto, porque empiezas a arreglar las actitudes de las personas, empiezas alinear a la organización hacia los objetivos que quieres” (Loredo, 2018).

### 4.3. Relación entre objetivos del desarrollo sustentable e innovación

Finalmente se analizó la relación que existe entre los objetivos del desarrollo sustentable y la innovación, de acuerdo con la hipótesis H3, que fue establecida como: Se detecta una relación positiva entre la innovación y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable. Tal como se realizó para la comprobación de las hipótesis H1 y H2, el análisis se realizó por medio de la tabulación cruzada y se muestran los resultados en la tabla 8.

Tabla 8. Tabulación cruzada de objetivos del desarrollo sustentable y la innovación

		INN (agrupado)			Total	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
ODS (agrupado)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Conteo	2	0	0	2
		Conteo esperado	0.3	0.4	1.3	2
		% del Total	0.133	0	0	13.30%
	De acuerdo	Conteo	0	0	1	1
		Conteo esperado	0.1	0.2	0.7	1
		% del Total	0	0	0.067	6.70%
	Totalmente de acuerdo	Conteo	0	3	9	12
		Conteo esperado	1.6	2.4	8	12
		% del Total	0	0.2	0.6	80.00%
Total	Conteo		3	10	15	
	Conteo esperado		3	10	15	
	% del Total	13.30%	20.00%	66.70%	100.00%	

Fuente: Elaboración propia (2019).

La tabulación cruzada mostrada en la tabla 8 muestra que 66% de los encuestados dice estar totalmente de acuerdo con la aplicación de la innovación en

la organización y un 80% menciona estar de acuerdo con la aplicación de los objetivos del desarrollo sustentable.

Para comprobar que existe una relación estadística entre ambas variables se hizo el cálculo del valor de chi cuadrada, en la tabla 9 se muestra que el valor crítico observado es de 0.004, que indica que hay una estrecha relación entre ambas variables, ya que el valor crítico esperado es de 0.05. Significa que la relación entre los objetivos del desarrollo sustentable y la innovación es la más fuerte entre las relaciones anteriormente analizadas, por lo tanto, se acepta la hipótesis H3.

*Tabla 9. Valor de chi cuadrada de los objetivos del desarrollo sustentable y la innovación*

	Valor	df	Asymp Sig. (2 caras)
Chi-cuadrada de Pearson	15.375 <sup>a</sup>	4	0.004

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

En el momento que se realizó la investigación se pudo detectar, por los comentarios de los trabajadores, que estos no tienen interiorizado de manera consiente el concepto de innovación, ya que las mejoras en procesos no las toman como innovación. A pesar de ello, como se puede observar en el análisis estadístico, las personas llevan a cabo dicho proceso de manera inconsciente. Adicionalmente, la empresa se encuentra en constante evolución, ya que están cerrando contratos con nuevos clientes en el extranjero, lo que los lleva a una constante innovación para atender dichas demandas del mercado.

#### 4.4. Relación entre responsabilidad social empresarial y transformación organizacional

Con la finalidad de darle mayor validez a lo establecido en la HI, se hizo un análisis de la relación que tiene cada una de las variables entre sí. Dicho análisis se efectuó a través de la tabulación cruzada y a su vez se calculó el valor de chi cuadrada para corroborar la correspondencia que existe entre ellas.

En la tabla 10 observa que el 73% del personal encuestado, dice estar totalmente de acuerdo con la aplicación de la responsabilidad social empresarial y la transformación organizacional. Asimismo, el 13% manifestó estar solamente de acuerdo con la aplicación de la responsabilidad social empresarial, sumando entre ambos valores positivos un 87%. Es destacable que dentro de esta tabulación no se encontraron personas con respuestas neutras o negativas en la aplicación de ambas variables dentro de la organización.

Tabla 10. Tabulación cruzada de responsabilidad social y transformación organizacional.

		Transformación Organizacional			Total	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
Responsabilidad Social Empresarial	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Conteo	0	1	0	1
		Conteo esperado	0.1	0.2	0.7	1
		% del Total	0.00%	6.70%	0.00%	6.70%
	De acuerdo	Conteo	1	2	1	4
		Conteo esperado	0.3	0.8	2.9	4
		% del Total	6.70%	13.30%	6.70%	26.70%
	Totalmente de acuerdo	Conteo	0	0	10	10
		Conteo esperado	0.7	2	7.3	10
		% del Total	0.00%	0.00%	66.70%	66.70%
Total	Conteo	1	3	11	15	
	Conteo esperad	1	3	11	15	
	% del Total	6.70%	20.00%	73.30%	100%	

*Fuente: Elaboración propia (2019).*

Para corroborar la información obtenida en la tabla 10, se efectuó un análisis de chi cuadrada entre ambas variables, que se muestra en la tabla 11. Como se observa, el valor de significancia (valor crítico observado) es de 0.013 se refuerza lo establecido en la hipótesis, ya que el valor de significancia es menor a 0.05. Por tanto, se puede afirmar que la responsabilidad social empresarial tiene una relación positiva con la transformación organizacional.

*Tabla 11. Valor de chi cuadrada de fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial y a transformación organizacional.*

	Valor	df	Asymp Sig. (2 caras)
Chi-cuadrada de Pearson	12.727 <sup>a</sup>	4	0.013

*Fuente: Elaboración propia (2019).*

Durante el desarrollo de la investigación se reforzó lo observado en el análisis de la tabulación cruzada, al percatarse que la empresa ha obtenido durante siete años el reconocimiento de ser una empresa socialmente responsable. Al tener la responsabilidad social instaurada como estrategia empresarial, la empresa tiene como resultado la transformación organizacional a través de una buena gestión de conocimiento, competencias y compromiso.

#### 4.5. Relación entre responsabilidad social empresarial e innovación

En la tabla 12 se muestra el análisis de la relación entre la responsabilidad social empresarial y la innovación. Para llevar a cabo este análisis se hizo por medio de la tabulación cruzada y se calculó el valor de chi cuadrada para ver la incidencia entre ambas variables. Como se puede observar, el 66.7% del personal encuestado dice estar totalmente de acuerdo con la aplicación de la responsabilidad social empresarial e innovación.

Tabla 12. Tabulación cruzada de responsabilidad social y la innovación.

		INN (agrupado)			Total	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
RS (agrupado)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Conteo	1	0	0	1
		Conteo esperado	0.1	0.2	0.7	1
		% del Total	0.067	0	0	6.70%
	De acuerdo	Conteo	1	1	2	4
		Conteo esperado	0.5	0.8	2.7	4
		% del Total	0.067	0.067	0.133	26.70%
	Totalmente de acuerdo	Conteo	0	2	8	10
		Conteo esperado	1.3	2	6.7	10
		% del Total	0	0.133	0.533	66.70%
Total	Conteo	2	3	10	15	
	Conteo esperado	2	3	10	15	
	% del Total	13.30%	20.00%	66.70%	100.00%	

Fuente: Elaboración propia (2019).

Para corroborar la información presentada en la tabla 12, se llevó a cabo un análisis de chi cuadrada entre ambas variables, que se presenta la tabla 13. Los resultados que el personal no considera que hay una relación entre responsabilidad social empresarial y la innovación, ya que el valor de significancia (el valor crítico

observado) es de 0.068 y este es mayor del 0.05. Sin embargo, se puede observar que dentro de la organización están a la vanguardia en la utilización de maquinaria. Por lo tanto, lo que es necesario fortalecer es la innovación en los procesos productivos de la organización.

*Tabla 13. Valor de chi cuadrada de fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial y la innovación.*

	Valor	df	Asymp Sig. (2 caras)
Chi-cuadrada de Pearson	8.725 <sup>a</sup>	4	0.068

*Fuente: Elaboración propia (2019).*

La responsabilidad social presupone el impulso de las transformaciones organizacionales. Aunque no se relaciona directamente con la innovación en los procesos (para que sean más eficientes, como en el ahorro de materiales o reutilización de estos o disminución de los desechos), esto tiene que ver con la sostenibilidad, a pesar de que tampoco genere innovación en desarrollo de nuevos productos. Entonces, la responsabilidad social ayuda a transformar procesos organizacionales y mejorar procesos de producción.

#### 4.6. Relación entre transformación organizacional e innovación

Se muestran en la tabla 14 los resultados obtenidos de la tabulación cruzada de la transformación organizacional y la innovación. El 73% de los encuestados dijo estar totalmente de acuerdo con la aplicación de la transformación organizacional. Un 20% de los encuestados mencionó estar de acuerdo y un 6.7 % respondieron de manera neutra a la relación existente entre ambas variables.

Tabla 14. Tabulación cruzada de transformación organizacional y la innovación.

		INN (agrupado)			Total	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
T.O (agrupado)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Conteo	1	0	0	1
		Conteo esperado	0.1	0.2	0.7	1
		% del Total	0.067	0	0	6.70%
	De acuerdo	Conteo	1	1	1	3
		Conteo esperado	0.4	0.6	2	3
		% del Total	0.067	0.067	0.067	20.00%
	Totalmente de acuerdo	Conteo	0	2	9	11
		Conteo esperado	1.5	2.2	7.3	11
		% del Total	0	0.133	0.6	73.30%
Total	Conteo	2	3	10	15	
	Conteo esperado	2	3	10	15	
	% del Total	13.30%	20.00%	66.70%	100.00%	

Fuente: Elaboración propia (2019).

Para confirmar lo expuesto anteriormente se determinó el valor de chi cuadrada, el cual arrojó los resultados mostrado en la tabla 15. Se muestra el valor de chi cuadrada para analizar la incidencia entre las variables de transformación organizacional y la innovación y dar fuerza a la aceptación de la hipótesis de la investigación.

Como se puede observar sí existe una relación entre la transformación organizacional y la innovación, ya que el valor crítico es de 0.040. Por lo tanto, esta afirmación refuerza lo establecido en la HI

*Tabla 15. Valor de chi cuadrada de transformación organizacional y la innovación*

	Valor	df	Asymp Sig. (2 caras)
Chi-cuadrada de Pearson	10.030 <sup>a</sup>	4	0.04

*Fuente: Elaboración propia (2019).*

#### 4.7. Prueba de Hipótesis

Es importante tener en cuenta que la responsabilidad social empresarial dentro de la organización se hace con el afán de cumplir con los objetivos ocho y nueve del desarrollo sustentable.

Para aceptar la HI la cual se enuncia como: “Existe una relación positiva entre la responsabilidad social, la transformación organizacional y la innovación que ayuda al cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable”, se llevó a cabo una agrupación de las variables responsabilidad social, transformación organizacional y la innovación para poder realizar un análisis de tabulación cruzada, así como para determinar el valor de chi cuadrada, cuyo coeficiente no debería ser mayor de 0.05.

En la tabla 16 se observa que ningún encuestado respondió de manera negativa. Asimismo, se muestra que solamente dos personas (un 13% de los encuestados) dieron una respuesta neutra. Una persona, que es el 6.6% del total dijo estar de acuerdo y 12 personas, que representan al 80%, dijeron estar totalmente de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos del desarrollo sustentable a través de la responsabilidad social, la transformación organizacional y la innovación.

Tabla 16. Tabulación cruzada de la agrupación de responsabilidad social, la transformación organizacional y la innovación.

		ODS (agrupado)			Total
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
RS/TO/INN (agrupado)	De acuerdo	2	0	1	3
	Totalmente de acuerdo	0	1	11	12
Total		2	1	12	15

Fuente: Elaboración propia (2019).

Para corroborar la información obtenida en la tabla 16, se llevó a cabo un análisis de chi cuadrada entre las variables, el cual arrojó los resultados que se muestran en tabla 17. Como se puede observar el valor de significancia (el valor crítico observado) tiene un valor de 0.010 que es menor de 0.05, por lo tanto, se fortalece la hipótesis de investigación.

*Tabla 17. Valor de chi cuadrada de cumplimiento de los objetivos del desarrollo sustentable por medio de la responsabilidad social empresarial, la transformación organizacional y la innovación*

	Valor	df	Asymp Sig. (2 caras)
Chi-cuadrada de Pearson	9.271 <sup>a</sup>	2	0.010

*Fuente: Elaboración propia. (2019).*

La responsabilidad social facilita y alinea las estrategias al interior con sus indicadores. Posibilita que la organización comprometa más con el ambiente, con la sociedad y con su entorno. Además de que gradualmente se oriente más a hacia la sostenibilidad. La responsabilidad social, adicionalmente, ayuda a cumplir la agenda mundial, a través de los objetivos del desarrollo sostenible, así como también las variables intermedias facilitan el proceso de la transformación organizacional y la innovación en la organización.

Al analizar los resultados obtenidos en la investigación se acepta la hipótesis general H1, la cual se enuncia como: “Existe una relación positiva entre la responsabilidad social, la transformación organizacional y la innovación que ayuda al cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable”.

## **CAPÍTULO 5. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

Como se mencionó anteriormente, en el presente trabajo de investigación se determinó la importancia que tiene el cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible, dándole mayor énfasis a los objetivos sobre el trabajo decente y la innovación. Asimismo, se demostró la relación existente entre la responsabilidad social, la transformación organizacional y la innovación, para el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable.

Dando respuesta a la pregunta específica número uno de la investigación, la cual dice: ¿Qué tipo de relación existe entre la responsabilidad social, y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable? Se concluye que, hay una relación positiva entre las variables, ya que los objetivos del desarrollo sustentable se pueden medir a través de la responsabilidad social empresarial, debido a que esta responsabilidad no se limita a acciones sociales, sino que involucra a todos los públicos relacionados con la empresa, debido al compromiso existente entre directivos, colaboradores, proveedores y clientes.

Por otro lado, se observó que la responsabilidad social es una dimensión empresarial que implica el compromiso compartido entre directivos, colaboradores, proveedores y clientes para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo, así como el desarrollo integral y pleno de todos. Esta responsabilidad provoca que se realicen acciones y aportaciones para contribuir al desarrollo de las comunidades y así llegar hacia un entorno de mercado favorable para el desarrollo la organización.

Así mismo, la RSE, da un marco de evaluación de las organizaciones, ya que ayuda al establecimiento de indicadores de desempeño, tanto del personal como en las prácticas o políticas sustentables. Las políticas sustentables deben encaminarse a que una organización sea viable, habitable y tenga prácticas equitativas, sin dejar por un lado los aspectos de rentabilidad, desarrollo social y protección y ordenación de los recursos naturales. Todos los indicadores con los que se miden las prácticas

y políticas sustentables deben ser claros, informativos, prácticos, comparables, precisos, creíbles y fiables.

También se determinó que, a pesar de que la empresa sujeta al estudio cuenta desde hace siete años con el reconocimiento de ser una empresa socialmente responsable, aún no adopta completamente el concepto totalmente, ya que se ha enfocado solamente en la parte de la filantropía. Por tanto, tampoco ha acogido de manera formal los indicadores establecidos por la responsabilidad social, los cuales son de suma importancia para lograr un beneficio organizacional en el establecimiento y aplicación de las políticas y reglamentos internos.

Por lo anteriormente expuesto, se concluye que, si la organización alinea sus estrategias según lo establecido por la responsabilidad social empresarial, la empresa irá atacando las principales problemáticas a la que se está enfrentando, como el desarrollo del personal dentro de la organización, así como un adecuado reclutamiento y selección del personal. Durante el proceso, se observó que la organización se encuentra en un periodo de relevo generacional, el cual se debe de hacer paulatinamente, por medio del desarrollo del plan de carrera de los trabajadores, así como el relevo de generacional de la empresa familiar

En cuanto al objetivo de investigación dos, el cual fue identificar la relación existente entre la transformación organizacional y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable, fue importante conocer la visión del empresario. El dueño de la empresa manifestó querer una empresa humana, con la riqueza compartida, es decir, que los trabajadores estén bien, lo anterior se puede lograr mediante una buena gestión del conocimiento y desarrollo de las competencias de los colaboradores, ya que las competencias generan valor agregado y ventajas competitivas para las empresas, así mismo, contribuyen al aumento del compromiso organizacional.

Por lo anterior, si los empleados, se sienten seguros en su lugar de trabajo; conciben que se desarrollan tanto en el ámbito personal, como en el profesional y además su remuneración económica es suficiente para satisfacer sus necesidades,

se puede considerar que las personas se sienten identificadas con la empresa, lo cual, ayudará a contribuir al logro de algunas metas establecidas por la organización, la cual estará alineada a lo establecido en los ODS.

Una vez analizada la bibliografía y las respuestas de los encuestados, se puede afirmar que existe una relación positiva entre las variables, debido a que el valor de significancia de chi cuadrada es de 0.0007, lo que implica es mucho menor al valor crítico esperado, por lo que se confirma la hipótesis la cual enuncia como: “Se observa una relación positiva entre la transformación organizacional y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable”.

Para dar respuesta a la tercera: “¿Cómo se relaciona la innovación, y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable?”, se analizaron las encuestas aplicadas a los trabajadores. El resultado de este análisis indicó que el valor de chi cuadrada es de 0.004 por el que se puede asegurar que hay relación positiva entre las variables. Además, se observó que, el incluir la innovación como parte fundamental de las estrategias organizacionales se contribuye al cumplimiento de algunas de las metas de los objetivos del desarrollo sostenible.

Se identificó que existe una relación de la innovación y responsabilidad social empresarial y la transformación organizacional, ya que la responsabilidad social se considera como un enfoque de gestión estratégico que tiene como consecuencia generar oportunidades para la innovación y ventaja competitiva. Lo que conlleva un impacto positivo a la imagen y reputación de la organización. Además, la innovación permite actuar con flexibilidad y esto facilita la habilidad de la organización para adaptarse efectivamente a los cambios de origen externo. Finalmente, se observó que existe un efecto positivo al contar con una adecuada administración estratégica que impacta positivamente en el logro de objetivos y la satisfacción laboral y su rápida evolución.

Haciendo un análisis de los resultados anteriores, específicamente en la tabla 5, 7 y 9, que es donde se demuestra la relación estrecha que existe entre las variables y los ODS 8 y 9 se puede lograr el cuarto objetivo de investigación, la cual enuncia

“Presentar un acercamiento a un diseño metodológico que sirva como guía para evaluar si las empresas manufactureras cumplen con los ODS 8 y 9 a través de la responsabilidad social empresarial, la transformación organizacional y la innovación”.

Pasos del diseño metodológico:

Paso 1. Identificar la empresa manufacturera que cuente con el reconocimiento de ser una empresa socialmente responsable, libre de rezago educativo y que cumplan con el pacto mundial.

Paso 2. Establecer contacto con la organización.

Paso 3. Llevar a cabo un diagnóstico de la organización.

Paso 4. Hacer una investigación teórica sobre el constructo teórico establecido en la figura 8.

Paso 5. Hacer una investigación teórica sobre los indicadores de investigación establecido en la tabla 2.

Paso 6. Aplicar cuestionario a los colaboradores de la organización.

Paso 7. Analizar los resultados de las encuestas y las entrevistas aplicadas a los colaboradores.

Paso 8. Exponer resultados de la investigación y concluir.



*Figura 9 Diseño Metodológico*

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.2 Discusiones

En este trabajo de investigación se alcanzó una mayor concientización sobre la importancia que tiene el cumplimiento de los ODS, haciendo énfasis en los objetivos que tratan sobre el trabajo decente y la innovación en recursos técnicos organizacionales. A lo largo del documento, se desarrolló el objetivo general de la investigación, que fue: “demostrar la relación existente entre la responsabilidad social, la transformación organizacional y la innovación para el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable”.

Para alcanzar el objetivo específico 1, el cual fue: “conocer el tipo de relación existente entre la responsabilidad social y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable”, fue importante considerar lo establecido por diversos investigadores como son Porter y Kramer (2006), Lizcano (2003), Ibarra, Casas y Olivas (2012), Carro, Sarmiento y Rosano (2017), Spence, Boubaker y Onobua (2010), Benn, Dunphy y Griffiths (2006), entre otros, para fundamentar el análisis de su relación y cumplimiento a través del enfoque de la responsabilidad social. Sobre

todo, porque la responsabilidad social no está limitada a las acciones sociales, económicas o ambientales desarrolladas por la organización en una comunidad, sino que también involucra el diálogo y la interacción con los públicos relacionados con la empresa (Porter y Kramer, 2006).

Asimismo, la responsabilidad social se está tornando como una nueva dimensión empresarial preocupada por el concepto de sostenibilidad, en el que tienen cabida a un mismo nivel los rubros económico, social y medio ambiental (Lizcano, 2003). De igual manera se observa (en la investigación de campo, al analizar la información obtenida de los resultados de las encuestas) que hay una relación muy estrecha entre la responsabilidad social empresarial y los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable.

Sobresale también que la dimensión social dentro la responsabilidad social implica el compromiso compartido de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos. Por lo tanto, esto da como resultado la realización de acciones y aportaciones propias y corporativas para contribuir con el tiempo y los recursos para generar condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el desarrollo de las comunidades. Por lo que se llega hacia un entorno de mercado favorable para el desarrollo la organización (Ibarra, Casas y Olivas, 2012). Igualmente, es importante decir que la gestión del capital humano en una organización (como parte importante de los stakeholders), debe de ir más allá de la administración de las personas, ya que esta gestión, debe de responder a los problemas más críticos de las empresas, como son la transformación organizacional y la innovación, entre otras. Por todo lo anterior, es transcendental destacar la importancia de estudiar tanto de manera pragmática como documental el proceso de la transformación de las organizaciones.

La sustentabilidad social es, tal vez, la que ha generado mayores polémicas y la que más ha cambiado en su contenido durante los últimos treinta años (Carro, Sarmiento y Rosano, 2017). No obstante, toda la discusión sobre la moderna crisis ambiental y sobre una alternativa ambientalmente más saludable para el desarrollo

organizacional y, por lo tanto, para el desarrollo humano, se tiene que considerar a la sociedad humana como parte del medio ambiente (Foladori, 2002).

Con relación a lo anterior, se observó que a pesar de que la empresa cuenta desde hace siete años con el reconocimiento de ser una empresa socialmente responsable, aún no adopta completamente el concepto, ya que la organización se ha enfocado solamente en la parte de la filantropía.

La responsabilidad social empresarial da un marco de evaluación que ayuda a realizar una evaluación de las empresas sobre sus prácticas o políticas de sustentabilidad. Estas políticas de sustentabilidad, como ya se ha afirmado en secciones anteriores de este documento debe encaminarse a que las empresas sean viables, habitables y equitativas, sin dejar de lado el aspecto de rentabilidad, desarrollo social y protección y ordenación de los recursos naturales (Spence, Boubaker y Onobua, 2010).

De tal forma que, si la organización alinea sus estrategias según lo establecido por la responsabilidad social empresarial, la empresa irá atacando las principales problemáticas a la que se está enfrentando, tales como el desarrollo del personal dentro de la organización, así como un adecuado reclutamiento y selección. En contraste, se observó que la organización se encuentra en un periodo de relevo generacional, el cual se debe de ir haciendo paulatinamente, por medio del desarrollo del plan de carrera de los trabajadores, así como del relevo generacional de la empresa familiar.

Una vez que la empresa esté regida de acuerdo con los preceptos establecidos en la responsabilidad social empresarial, la organización tendrá una correcta determinación de la planeación de los objetivos, un buen desarrollo de estrategia para el cumplimiento de estos, así como los indicadores que servirán como base para evaluar el desempeño de cada persona en la organización. Del mismo modo, realizará una mejora en el establecimiento de la parte estructural de la organización, como es el establecimiento correcto de los manuales de organización, de los

reglamentos y políticas. Lo anterior con el fin de lograr un beneficio tanto empresarial como de los recursos humanos.

Para lograr el desarrollo de la sustentabilidad humana al interior de la organización Benn, Dunphy y Griffith (2006) proponen:

- Adoptar una estrategia para el desarrollo del lugar de trabajo.
- Construir el conocimiento y la habilidad de base corporativa (capital intelectual y social) de los empleados.
- Fomentar la seguridad y salud laboral, la equidad de género y la participación en la toma de decisiones. En el caso de la empresa que se investigó, será la determinación y la implementación de los indicadores de desempeño, así como de los reglamentos y políticas organizacionales.
- Desarrollar la capacidad para la renovación corporativa, incluyendo un liderazgo visionario para el cambio.
- Crear comunidades para difundir conocimientos y habilidades.
- Proporcionar conocimientos especializados para organizar el trabajo con alto rendimiento y satisfacción.
- Representar las preocupaciones de los empleados en la gestión.

Asimismo, la Norma Internacional ISO 26000:2010 (Bernard, Sanjuan, y Ferruz, (2012), establecen que para tener credibilidad en cuanto a responsabilidad social las empresas deberían: involucrarse con los stakeholders, participar en esquemas de certificación específicos, incorporarse a asociaciones para promover la RS, realizar informes y declaraciones sobre responsabilidad social, utilizar indicadores claros, informativos, prácticos, comparables, precisos, creíbles y fiables.

Para dar respuesta al objetivo dos de la investigación: “identificar la relación existente entre la transformación organizacional y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable”, es relevante destacar la visión del empresario la cual es clara. El dueño de la empresa manifestó querer una empresa humana, con la riqueza compartida, es decir, que los trabajadores estén bien, lo anterior se puede lograr mediante una buena gestión del conocimiento y desarrollar las competencias

de los colaboradores, ya que estas generan valor agregado y ventajas competitivas para las empresas. Así mismo, contribuye al aumento del compromiso organizacional, el cual puede ser definido como una actitud que expresa “la unión psicológica entre el individuo y su organización, es decir, el grado de involucramiento y lealtad de los colaboradores con su empresa” (Araque, Sánchez y Uribe, 2017).

Por lo tanto, en concordancia con lo establecido por Hernández y Castro (2015), si una persona sabe que cuenta con su lugar de trabajo que le permite crecer como persona y como profesional, además de que le es suficiente para satisfacer sus necesidades, se puede considerar que esta persona está identificada con la empresa y esto también surge cuando:

- Es consciente de su rol dentro de la organización en tiempo y espacio. (manuales de organización).
- Desea perdurabilidad dentro de la empresa.
- Promueve la diferenciación; entre *ellos* (los miembros de la empresa) y los *otros* (las personas que no laboran dentro de la organización). (por medio de los medidores de desempeño establecidos en la planeación estratégica de la organización).
- Realizan acciones que suponen cambios positivos.
- Demuestran intereses compartidos. (R.S.E en la organización)

Al mismo tiempo ayudará a la contribución del logro de algunas metas establecidas por la ONU para el cumplimiento del objetivo 8, como lo son el lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres; reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación; entre otros. Lo que se puede ver reflejado estadísticamente por medio del análisis del chi cuadrada, que arrojó un valor de 0.007, que indica que existe una relación muy estrecha entre las

variables de transformación organizacional y los objetivos del desarrollo sustentable.

Para dar seguimiento a la investigación y cumplir con el objetivo 3 de la investigación, el cual dice: “descubrir el tipo de relación que existe entre la innovación y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9 del desarrollo sustentable”, es importante destacar que diversas investigaciones relacionan de manera positiva a la innovación con el éxito empresarial, ya que las empresas innovadoras son en promedio dos veces más rentables que el resto de las organizaciones. Por lo tanto, la innovación es relevante para enfrentar demandas generadas por la globalización y generar ventajas competitivas de manera sostenible. En consecuencia, los colaboradores deberían aceptar la innovación como un valor fundamental.

Al realizar un análisis estadístico entre la innovación y el cumplimiento de los objetivos 8 y 9, se observa que el resultado del chi cuadrada tiene un valor de 0.004, por lo que se determina que existe una estrecha relación entre las variables. Al incluir a la innovación como parte fundamental de las estrategias organizacionales se contribuye al cumplimiento de algunas de las metas del objetivo 9 del desarrollo sustentable, como lo es el aumentar de manera significativa la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales.

Para que haya una transformación organizacional, además de incorporar la innovación en la organización, hay que enfrentar ajustes en los procesos y las condiciones que no dependen de la empresa y que afectan directamente a los resultados, para medir el efecto del cambio de debe de considerar, según Pardo y Díaz (2014), lo siguiente:

- Se debe preparar a las personas con anterioridad al proceso de cambio
- Los colaboradores requieren tiempo para motivarse, adaptarse y comprometerse con el cambio
- Tener objetivos claros, medibles, cuantificables en términos de resultados y de impacto rápido para motivar al grupo

- Retroalimentar el proceso constantemente
- Mostrar transparencia y claridad en el proceso, así como ofrecer alternativas que no lesionen a los colaboradores cuando sea necesario tomar decisiones radicales a causa del cambio.

Existe una relación de la innovación y responsabilidad social empresarial y la transformación organizacional, como se pudo observar en los referentes teóricos, ya que, según Porter y Kramer (2006), la responsabilidad social empresarial se considera como un enfoque de gestión estratégico que tiene como consecuencia generar oportunidades para la innovación y ventaja competitiva, que trae a su vez un impacto positivo a la imagen y reputación de la misma.

Sin embargo, en los resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos de la organización, arrojó que esta relación no existe, ya que la innovación se toma como consecuencia de las demandas de los nuevos clientes, para permanecer dentro del mercado. De forma tal que, la innovación no es percibida por los empleados como una ventaja competitiva, así que no se fomenta como parte fundamental dentro de las actividades diarias de la empresa. Pero es importante que la innovación se vea reflejada como parte fundamental de los procesos que lleva a cabo la organización para que tenga como efecto un mayor posicionamiento en el mercado, así como mejorar su posición financiera. Por lo tanto, si una empresa inicia a impulsar la innovación para conseguir ventajas competitivas, estas muy probablemente consigan un mejor desempeño (Ruiz y Fuentes, 2013).

Partiendo de que se entiende a la innovación como una transformación del conocimiento que tiene una empresa en nuevos procesos, productos, o cambios en los productos existentes, el conocimiento organizacional es parte fundamental que poseen las empresas, lo que se convierte en “un factor clave para la creación de valor de éxito empresarial” (Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996, citados en Ruiz y Fuentes, 2010, pág. 59). Por lo tanto, “las empresas más innovadoras pueden responder a los cambios de su entorno, desarrollando de manera rápida y eficiente

nuevas capacidades que les permitirán mejorar su desempeño” Ruiz y Fuentes, (2010, pág. 60). Así, es necesario destacar las siguientes citas:

La innovación requiere que los empleados estén dispuestos a compartir y combinar sus conocimientos y experiencia dentro de la empresa (Nonaka y Takeuchi, 1995), puesto que son los individuos quienes finalmente utilizan el conocimiento y sus habilidades para generar innovaciones (Ruiz y Fuentes, 2010, pág. 61).

La relación entre innovación y el conocimiento ha sido estudiada por numerosos artículos en los que se demuestra que el conocimiento es un precursor de la innovación (Cohen y Levinthal, (1990); Zhara y George, (2002); Camisón y Forés, (2010). Para generar nuevos productos o nuevos conceptos se debe de evaluar el potencial que tiene la empresa para crear estos nuevos conceptos de bienes y servicios, los cuales se deberán anticipar a las necesidades de los clientes por medio de estudios de mercado y estimulando la creatividad de sus trabajadores (Colino, Martínez, y Carrasco, (2005).

Con las afirmaciones de los teóricos se puede reafirmar la conclusión de que existe una relación positiva entre la innovación y la transformación organizacional, debido a que la primera permite actuar con flexibilidad en la organización y esto ayudará a facilitar la habilidad de la organización para adaptarse de forma efectiva a los cambios de origen externo. Por otro lado, se observa que autores como Madero y Barboza (2015), Arrow (1962), Romer (1986), Porter (1990), Jacobs (1984), Milliman von Glinow y Nathan (1991), entre otros, tienen como resultado de sus investigaciones el efecto positivo de una adecuada administración estratégica que impacta positivamente en el logro de objetivos y la satisfacción laboral y su rápida evolución. Es posible argumentar que los trabajadores se benefician de los procesos innovadores y desarrollan en alguna medida competencias que podrían ser utilizadas en industrias de la misma rama productiva. Todo lo anterior fue posible demostrarlo en la presente investigación con el análisis del resultado de los

cuestionarios, donde se afirma que hay una relación positiva entre ambas variables ya que el coeficiente de chi cuadrada es de 0.04.

Finalmente, a través de la revisión de la literatura, se estableció una relación entre la responsabilidad social empresarial, con la transformación organizacional y la innovación, para poder responder a los objetivos ocho y nueve del desarrollo sustentable.

### **5.3. Recomendaciones**

Es conveniente que la organización lleve a cabo la formalización del departamento de desarrollo humano, ya que por este medio se podrá evaluar el desempeño de los trabajadores y el nivel de cumplimiento de la responsabilidad social de cada integrante de la empresa. Debe existir un compromiso de la gerencia con las personas y con la RSE, confiando en la función de gestión humana. Así mismo, el departamento de desarrollo humano será el mediador entre las gerencias y el equipo operativo. Además, el gerente de gestión humana debe contar con formación gerencial e interactuar con el equipo directivo de la empresa.

Por otra parte, la gestión humana y la responsabilidad social empresarial deben estar alineadas estratégicamente con el negocio, afianzadas por estrategias explícitas que deben ser reconocidas (se debe hacer hincapié en la claridad de los objetivos) por todos los integrantes de la organización. Obtener un buen comportamiento organizacional dependerá de cómo se gestione al personal por medio de un departamento profesionalizado independiente de la contraloría general, así como su integración (mejorar en reclutamiento y selección del personal) e identificación con la empresa. Es importante saber cómo se expresa el personal sobre su crecimiento personal y profesional (definición y aplicación de los medidores de desempeño) y a su vez conocer qué es lo que lo motiva a ser más creativo y permanecer en organización.

Por otro lado, también es importante rediseñar la planeación estratégica y que esté enfocada al cumplimiento de los lineamientos de la responsabilidad social. La planeación estratégica marcará los objetivos de manera clara y medibles, así como las estrategias que se habrán de seguir para cumplir con dichos objetivos, además de establecer los indicadores de desempeño de la organización.

Así mismo, se necesita reformar la parte organizativa documental de la organización, donde queden de manera más clara las descripciones y perfiles de los puestos. Si se establecen reglamentos y políticas flexibles, más no permisivas permitirá un correcto funcionamiento de la organización y se podrán mejorar las

líneas de comunicación. Adicionalmente, Se podrá optimizar también el reclutamiento y selección si la parte documental se resuelve favorablemente. Además, es necesario el desarrollo de un plan de carrera de las personas dentro de la organización.

La empresa iniciará por un cambio generacional a mediano plazo, por lo que resulta sumamente relevante fomentar la comunicación formal e informal dentro de la organización. Por tanto, es necesario que los empleados y los dueños de la empresa se preparen para este proceso.

Finalmente, se debe permear en el personal de la organización el concepto de innovación, ya que la innovación se efectúa a consecuencia de las demandas del mercado, sin embargo, el personal no lo ha adoptado como una práctica diaria para lograr una ventaja competitiva empresarial.

#### **5.4. Posibles líneas de investigaciones futuras**

Cualquier investigación desarrollada contribuye a despejar las interrogantes planteadas desde un inicio. Sin embargo, estas marcan la pauta para el surgimiento de nuevas dudas y por tanto a nuevas investigaciones a desarrollar. Los problemas de investigación que surgieron a través del presente trabajo son:

1. Cumplimiento del resto de los objetivos del desarrollo sostenible en las empresas.
2. El impacto que tienen los objetivos del desarrollo sostenible en el recurso humano de las organizaciones.
3. La planeación estratégica empresarial y la relación directa con la obediencia de los objetivos del desarrollo sostenible.
4. La innovación organizacional como factor clave para el cumplimiento de los ODS.

Finalmente, es importante destacar que tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, se puede sugerir la siguiente propuesta de investigación:

1. Detectar a la empresa o al sector productivo que se desea investigar
2. Llevar a cabo un diagnóstico de la organización o sector productivo en temas relacionados a recursos humanos, por medio de entrevistas a gerente general y al encargado de recursos humanos
3. Detectar áreas de oportunidad en recursos humanos
4. Llevar a cabo una investigación teórica sobre la temática de:
  - a. Cumplimiento de los ODS
  - b. Responsabilidad social empresarial
  - c. Transformación organizacional
    - i. Gestión de conocimiento
    - ii. Gestión de competencias
    - iii. Gestión de compromiso

d. Innovación

i. Mejora de procesos

ii. Mejora de productos

5. Desarrollar entrevistas y cuestionarios basado en la teoría
6. Aplicar las entrevistas y los cuestionarios al personal de la organización
7. Captura de la información en el programa SPSS
8. Analizar la información por medio de la tabulación cruzada
9. Sacar el valor de la Chi cuadrada para ver la relación entre las variables
10. Analizar los resultados
11. Escribir conclusiones y recomendaciones

## 6. Referencias

- Achkar, M. (2005). *Indicadores de sustentabilidad. Ordenamiento ambiental del terri-torio*. Montevideo: DIRAC, Facultad de ciencias.
- Acosta, J., & Nokata, L. (2012). Condiciones de la gestión de conocimiento que favorecen el aprendizaje organizacional. Un estudio comparativo. *Sotavento*, No. 20, 23-38.
- AENOR. (2005). *Asociación Española de Normalización y Certificación*. Obtenido de <http://www.aenor.es>
- AENOR. (2008). *Asociación Española de Normalización y Certificación*. Obtenido de <http://www.aenor.es>
- AENOR. (2009). *Asociación Española de Normalización y Certificación*. Obtenido de <http://www.aenor.es>
- Ancona, D. (1990). *Demography an Desing: Predictors of New Product Team Preformance*. M.I.T. Sloan School.
- Araque, D., Sánchez, J., & Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, No. 33, 95-101.
- Argyris, C., & Shön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of accion perspective*. New York: Mc Graw Hill.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Episteme, C.A.
- Arrow, K. (1962). The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*(29), 155–173.
- Avilés, K., Pérez, B., & Rosano , G. (2014). Relaciones entre variables sociales de aprendizaje en el desarrollo sustentable: El caso del Instituto Tecnológico de

- Tláhuac, México, D.F. *Revista Internacional de Contaminación y Ambiente*, 30(4), 407-416.
- Becerra, G., & Gallego, D. (2010). La gestión del conocimiento pedagógico en la Universidad Bolivariana de Venezuela Táchira. *Acción Pedagógica*(19), 38-51.
- Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2006). Enabling change for corporate sustainability: an integrated perspective. *Australian Journal of Environmental Management*, 13(3), 156-165.
- Bernal, B., Portal, M., & Feitó, D. (2017). Sustainability in the florícola value chain. *Universidad&Ciencia* , 6(No. Especial de CIVITEC), 189-205.
- Bernard, M., Sanjuan, I., & Ferruz, L. (Octubre-Diciembre de 2012). La gestión de la responsabilidad social por parte de las empresas. Últimas tendencias. *Aposta, Revista de Ciencias Sociales*(55), 1-18.
- Bertels, S., Papania, L., & Papania, D. (2010). *Embedding sustainability in organizational culture*. Recuperado el 25 de 11 de 2016, de Systematic Review: Organizational Culture: <http://www.nbs.net/wpcontent/>
- Betanzos, N., & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215.
- Blázquez, M., & Peretti, M. (2012). Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 40–50.
- Blumental, B., & Haspeslagh, P. (1994). Toward a definition of corporate transformation. *Sloan Management*, 35(3), 101.
- Bohnenberger, M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta de recursos humanos y el marketing en busca del compromiso organizacional*. Palma de Mallorca, España: Universitat de les Illes Balears.

- Brown, A., & Eisenhardt. (1995). *Organisational Culture* London: Pitman Publishing.  
*Journal of Management & Organization*, 57.
- Bueno , E. (2001). Creación, medición y gestión de intangibles: propuesta de modelo conceptual. En: (Ed) Formas y reformas de. *Revista Madrid*, 43-48.
- Bueno, E. (2005). Génesis, evolución y concepto del capital intelectual: enfoques y modelos principales. *Capital Intelectual*, nº 1, 13.
- Bueno, E., Rodríguez, J., & Salmador, M. (2008). Knowledge creation as a dynamic capability: implications for innovation management and organisational design. *International Journal Management Practice*, vol. 2, nº 1, 72-82.
- Bueno, E., Rodríguez, O., Martín de Castro, G., & Salmador, M. (2006). Internal logic of intellectual capital: a biological approach. *Journal of Intellectual Capital* , vol. 7, nº 3, 394-405.
- Calantone, R., Cavusgil, S., & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm. *Performance Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-552.
- Calderón, G., Cuartas, J., & Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de la gestión humana. *Innovar. Organización y Cultura*(19), 151-166.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Ed. Addison-Wesley.
- Camión, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.
- Camisón, C., & López, A. (2010). An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(8), 853- 878.

- Canal, I. (10 de 2018). Liderazgo transformacional, felicidad en el trabajo y su relación con la productividad del capital humano. Estudio de caso. Culiacán, Sinaloa, México: Tesis.
- Cano, E. (2007). *Cómo mejorar las competencias de los docentes. Guía para la autoevaluación el desarrollo de las competencias del profesorado* . España: Graó.
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, 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.
- CCE. (2001). *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Chang, S., & Lee, M. (2007). The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in Taiwan. *The Business Review* 7, 295–301.
- Chávez, J., & Ibarra, J. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *TELOS*, 18(1), 138-158.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México, México: McGraw-Hill.
- Child, J. (1973). Predicting and understanding organizacional structure. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 168-185.
- Childe, S. J., Muall, R. S., & Bennet, J. (1994). Frameworks for Understanding Business Process Re – Engineering. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(12), 22-34.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1989). Overlapping problem-solving in product development. En K. Ferdows, *Managing International Manufacturing*. Ámsterdam, North-Holland: Managing International Manufacuring.

- CMMAD. Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo. (1987). *Nuestro Futuro Común*. Alianza Editorial.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In Good Company : How Social Capital makes Organizations Work*. N.Y. USA: Oxford University Press.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective in learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 178-184.
- Colino, J., Martínez, J., & Carrasco, F. (2005). La gestión de la innovación en la industria. El caso de la región de Murcia. *Facultad de Economía y Empresa Universidad de Murcia*, 150-158.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A metaanalysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damian, I., & Suárez, M. (2015). Innovación de procesos en la gestión turística: una revisión de la literatura. *Intangible Capital* 11 (2), 147-165.
- Davenport, T. H., & Prusak. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. (E. & Strategy, Ed.). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- De Loach, S. (1998). Transformación organizacional: el rol del gerente en la época posmoderna. *Management Today en español*, 24(6), 42-46.
- Dentchev, N. (2004). Corporate Social Performance as a Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 55 (4), 397-412.
- Desphandé, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrante analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*. 2(7), 162-167.

- Duana, D. (2008). Flexibilización laboral, el caso de México. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N.º92, .
- Dulzaides, M., & Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Acimed*, 12(2), 1-1.
- Dunford, S., Cuganesan, D., Grant, I., Palmer, R., & Beaumont. (2013). Flexibility as the rationale for organizational change: A discourse perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26-83.
- Eisenover, J. (2016). Factores que inciden a la incorporación y formalización de procesos de innovación y desarrollo de los procesos en las MYPYMES. *Saber, Ciencia y Libertad*, 12(1), 152-161.
- Fajardo, I., & Celaya, R. (2012). Innovación de procesos de capacitación con actividades lúdicas y grupales para desarrollar competencias interpersonales. *Innovación Educativa*(22), 97-112.
- Farmer, R., & Hogue, W. D. (1985). *Corporate Social Responsibility*. Lexington: Science Research Associates.
- Fernández, V. (2005). El Modelo CAPM para distintos horizontes de tiempo. *Revista Ingeniería de Sistemas*, 7-18.
- Fiol, M., & Lyles. (1985). Organizational learning. *Madrid: Academy of management review*.
- Florida, R., & Gates, G. (2001). *Technology and Tolerante: The Importance of Diversity to High Technology Growth*. Washington, D.C.: Brookings Institution.
- Flynn, B., Schroeder, R., & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659-691.
- Foladori, G. (2002). Avances y límites de la sustentabilidad Social. *Economía, sociedad y territorio*.

- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. London: Pinter Publishers.
- Fukuyama, F. (2000). *he Great Desruption : Human Nature and the Reconstitution of Social order Touchstone*. N.Y.
- Galano, A. (1993). *Calidad Total. Clave Estratégica para Competitividad en la Empresa*. Madrid, España: Díaz Santos.
- Galtum, J. (2008). *Teoría y métodos de la investigación social*. Buenos Aires: Eudeba.
- Garant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(7), 109-122.
- García , E. (2014). Capital social, conocimiento y efectividad organizacional. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11 (3), 33-48.
- García, E. (2015). Del conocimiento tácito al conocimiento explícito: retos para la gestión del conocimiento organizacional. *Informatio*, 20 (1), 37-48.
- García, J. (Enero-Junio de 2001). Supuestos epistemológicos que subyacen a la innovación educativa. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 1(1), 1-5.
- García, M., Azuero, A., & Peláez, J. (2013). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Innovar*, 23(49), 83-100.
- García, M., Murillo, G., & González, C. (2011). *Los macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Programa editorial Universidad del Valle.

- García, V. J., Lloréns, F. J., & Verdú, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547-568.
- Gardner, H. (1983). *Frames of minds: the theory of multiple inteligenes*. New York: Basics books.
- Godwall, V., Bueno, E., & Salvador, M. (2013). ¿Existe relación entre la gestión de la calidad y el proceso de innovación? Evidencia . *Dialnet, Economía industrial*, 79-86.
- Greven, T. (2000). La dimensión social en el comercio mundial. *Análisis laboral N° 10*.
- GRI. UNGC. WBCSD. (2015). *SDG Compass: la guía para la acción empresarial en los ODS*. Obtenido de [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG\\_Compas\\_Spanish-one-pager-view.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compas_Spanish-one-pager-view.pdf)
- Griales, T. (2000). Tipos de investigación . *Investigación on-line No. 14*, 1-4.
- Guevara, M. (2007). *Creación y lanzamiento de nuevos productos o servicios al mercado como estrategia para el desarrollo empresarial*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/15983>
- Guiltinan, J., Gordon, P., & Madden, T. (1998). *Gerencia de Marketing Estrategias y programas*. Bogotá: Mc.Graw Hill. .
- Guisado , M., Vila, M., & Tato, M. (2016). Innovación, capacidad productiva, formación en el puesto de trabajo y productividad. *Cuadernos de Gestión*, 16(2), 77-92.
- Hage, J. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review*.
- Hall, B. (2011). Innovation and productivity. . *Nordic Economic Policy Review*, 2, 167-204.

- Harrington, H. (1991). *Business Process Improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. New York, NY: McGrawHill.
- Hernandez, C., Fernandez, C., & Baptista, P. (2013). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, G., & Castro, D. (2015). La responsabilidad social como estrategia activadora del compromiso organizacional de los trabajadores. *Negotium*(30), 123-141.
- Herscovitch, L., Meyer, J., Stanley, L., & Topolnytsky. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Hesmondhalgh, D. (2002). *The Cultural Industries*. Sage.
- Ibarra, L., Casas , E., & Olivas, E. (2012). La responsabilidad social empresarial: Una estrategia enfocada al desarrollo sustentable. Caso: Las ESR de Hermosillo Sonora. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*.
- IBM Knowledge Center. (10 de Abril de 2019). *IBM Knowledge Center*. Obtenido de [https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB\\_sub/statistics\\_mainhelp\\_ddita/spss/tables/nt\\_simple\\_cat\\_tables\\_crosstabs.html](https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_sub/statistics_mainhelp_ddita/spss/tables/nt_simple_cat_tables_crosstabs.html)
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Censos Económicos 2014*. Obtenido de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2014/>
- Instituto ETHOS. (Junio de 2006). *Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial*. Obtenido de [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334\\_as\\_indicadores\\_ethos.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_indicadores_ethos.pdf)

- ISO 26000:2010. (2010). *On line Browsing Platform (OBP)*. Recuperado el 25 de 11 de 2016, de Guía de responsabilidad social: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Jackson, M., & Sloane, A. (2003). Modelling Information and Communication Technology in bussines. *Business Process Management Journal*, 81-113.
- Jacobs, J. (1969). *The Economy of Cities*. New York: Vintage.
- Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. . *HR Human Resource Planning* 29, 9–19.
- Jasen, J., Frans, A., & Volberda, H. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effectsof organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). Organizational innovation: A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. *International Social Work*, 49, 165-176.
- Jhonson, R., & Onwegbuzie, A. (2004). Mixeded Methods research: a research paradigm whose time has come. *Educational Researcher* 33(7), 14-16.
- Katila, R., Rosenberger, J., & Eisenhardt, K. (2008). Swimming with sharks: Technology ventures, defense mechanisms and corporate relationships. *Administrative Science Quarterly*, 53(1), 295-332.
- Kimberly, J., & Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.
- Kotler, P. (1975). Overview of political candidate marketing. *NA-Advances in Consumer Research Volume 2*.
- Kras, E. (2009). *Desarrollo de una conciencia sustentable*. México, D.F.: Engrupo.

- Lau, C., & Ngo, H. (2004). The HR system, organizational culture, and innovation. *International Business Review* 13, 685–703.
- Lesser, E., & Prusak, L. (2004). *Creating Value with Knowledge - Insights from the IBM Institute for Business Value*. N.Y.: Oxford University Press.
- Lind, D., Marchal, W., & Whaten, S. (2013). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México: Mc Graw Hill.
- Lizcano, J. (2003). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. *Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de AECA*.
- Llauradó, O. (2014). *La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*. Obtenido de Internet: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- Looney, J. (2009). Assesment an Innovation in education. *OECD Education Working Papers.0-2, 1-2, 4-59*.
- López, A., Ojeda, J., & Ríos, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de contabilidad*, 20(1), 36-46.
- López, N., Montes, J., & Vázquez, C. (2009). Are quality and innovation management conflicting activities? *Technovation*, vol. 29, nº 8, 29(8), 537-545.
- Loredo Muebles y Equipos. (2016). *Nuestra Empresa*. Obtenido de Loredo Muebles y Equipos: <https://loredomuebles.com/nuestra-empresa/>
- Loredo, A. (14 de Febrero de 2018). (F. Hernández, Entrevistador)
- Macdolnald, J. (1995). Together TQM and BPR are Winners. *TQM Magazine*, 7(3).
- Madero , S., & Barboza, G. (2015). Interrelacion de la cultura, flexibilidad laboral , alineacion estretgica innovacion y rendimiento empresarial . *Contaduría y Administración* 60, 735-756.

- Malik, M. (2015). Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. *Journal of Business Ethics*, 127, 419-438.
- Manu, F. (1992). Innovation orientation, environment and performance: A comparison of U.S. and European markets. *Journal of International Business Studies*, 23, 333-359.
- Martínez, M., & Martínez, A. (2008). Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(3), 209-221.
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de Colombia. *Información Tecnológica*, 27(6), 3-10.
- Maslow, A. (1935). Appetites and hunger in animal motivation. *Journal of comparative Psychology*, 20, 75-83.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: Factor clave para lograr ventajas competitivas. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, 46-83.
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(5), 281-290.
- Mckay, A., & Radnor, Z. (1998). A Characterization of a Business Process. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9/10).
- McLaughlin, P., Bessant, P., & Smart, P. (2008). Developing an organizational culture that facilitates radical innovation. *International Journal of Technology Management*, 44(4), 298–323.
- Medina, S. (2012). *Pensar en el futuro: El desarrollo Humano Sustentable en México*. México, D.F.: El Colegio de Puebla, A.C.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Hum Resour Manag Rev.*, 1(1), 61–89.

- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*(61), 20-52.
- Milliman, M., Glinow, M., & Nathan. (1991). Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory. *The Academy of Management Review*. 16, 318.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia. Una vista guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Garnica. S.A.
- Mohen, P., & Hall, B. (2013). Innovation and productivity: an update. *Eurasian Business Review*, 3 (1), 47-65.
- Moore, H. (2015). Global Prosperity and Sustainable Development Goals. *Journal of International Development*, 27(6), 801-815.
- Mulgan, G. (1998). *Connexity: Responsibility, Freedom, Business and Power in the New Century*, . U.K.: Vintage.
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez Jiménez, D. D., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 15, 63-72.
- Navarrete, F. (2015). Las prácticas de desarrollo sustentable: un acercamiento descriptivo a las pequeñas empresas de Guadalajara, México. *Cuadernos de Administración.*, 31(53), 48-58.
- Navarro, J., & Martínez, S. (2009). La tecnología y la innovación con base de creatividad de las empresas culturales. *La tecnología y la innovación como base de creatividad*, 99-109.
- Newman, K. (2000). Organizational transformation during institutional upheaval. *The Academy of Management Review*, 25(3), 602-619.

- Nieminen, M. (2001). Managing Human-centered Design Artifacts in Distributed Development Environment with Knowledge Storage En M. J. Smith, G. Salvendy, D. Harris, & R. J. Koubek (Eds.). *Usability Evaluation and Interface Design: Cognitive Engineering Intelligent Agents and Virtual Reality. Volumen 1*, 988-992.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Obenchain, A. (2002). *Organizational culture an organizational innovation in not-for-profit, private and public institutions of higher education*. Nova Southeastern University.
- OIT, O. I. (2014). *Empresas sostenibles: creación de más y mejores empleos*. Ginebra, Suiza: Departamento de Empresas.
- Olivares, B., Cortez , A., Muñetones, A., & Casana, S. (2016). Elementos estratégicos de la gestión del conocimiento organizacional para la innovación. Caso: red de agrometeorología. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 10(1), 68-81.
- Oliveros, R. (2012). Gerencia del conocimiento a través de las TIC en la municipalización de los Programas Nacionales de Formación (PNF) en las Universidades e Institutos Universitarios. *Revista arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales A.C.*, 3(2), 54-66.
- Organización de las Naciones Unidas. (1972). Declaración de Estocolmo sobre el Medio Ambiente Humano. *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano*. Estocolmo: ONU.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Informe del Comité Intergubernamental de Expertos en Financiación para el Desarrollo Sostenible*. Nueva York: Naciones Unidas.

- Organización de las Naciones Unidas. (2018). *Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas.
- Pacto Mundial. (2016). *El sector privado ante los ODS: una guía práctica para la acción*. Madrid: Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- Pacto Mundial de Naciones Unidas . (2016). *10 Principios*. Obtenido de Pacto Mundial. Red Española: <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>
- Palacios, B., Sánchez, M., & Gutiérrez, A. (2013). Evaluar la calidad en la investigación cualitativa. Guía o Checklist. *Dilanet*, 581-596.
- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de negocios*, 5(11), 38-48.
- Parra, C., & Toro-Jaramillo, I. D. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura. *Suma de negocios*, , 5(11), 108-116.
- Pazos, L. (2011). *Propiedad y Desarrollo Sustentable*. . México, D.F: Ariel.
- Pedroza, A., & Ortiz, S. (2008). Gestión estratégica de la tecnología en el predesarrollo de nuevos productos. *Journal of Technology Management and innovation*, 3(3), 112-122.
- Pelaez, J., García , M., & Azuero, R. (2014). La relación estratégica entre gestión humana y la responsabilidad social empresarial: avances de una explicación en un caso Colombiano. *Suma de Negocios* 5 (11), 15-28.
- Pérez, J., & Cortés, J. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*(22), 256-282.

- Pérez-López, S., & Alegre, J. (2012). Information technology competency, knowledge processes and firm performance. *Industria Management & Data Systems*, 112(4), 644-662.
- PNUD. (2018). *Objetivos del Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.
- Remacha, M. (2017). Empresas y objetivos del desarrollo sustentable. *Cuadernos de la CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa*(34), 1-28.
- Rentscheler, R. (2003). Culture and Entrepreneurship. *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 33(3), 163-164.
- Revans, R. (1982). *The origins and growth of action learning*. Reino Unido: Chatwell.
- Robles, M. (2006). Objetivos de Desarrollo del Milenio. *Humanismo y Trabajo Social*, 5, 91-101.
- Rodríguez, J. (2006). Innovación, innovatividad y políticas educativas. *L. aurus [en línea]* 12 (22), 301-315.
- Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long run growth. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-1037.
- Rubera, G., & Kirca, A. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Marketing*, 76(1), 130-147.

- Ruiz Navarro, J., & Martínez Fierro, S. (2010). La tecnología y la innovación como base de creatividad de las empresas culturales. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 99-110.
- Ruiz, M., Borboa, M., & Rodríguez, J. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. *Tlatemoani*(13), 1-25.
- Ruizalba, J., Vallespín, M., & Pérez, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 84-92.
- Ruiz-Jiménez, J. M., & Fuentes-Fuentes, M. d. (2013). Innovación y desempeño empresarial. Efectos de la capacidad de combinación del conocimiento en Pymes de base tecnológica. *Economía Industrial*(388), 59-66.
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110–117.
- Segredo, A. (2016). Desarrollo Organizacional. Una mirada desde el ámbito académico . *Dilanet, Educación médica*, 3-8.
- Shumpeter, J. (2009). *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*. New Jersey, United States of America: Transaction Publishers, New Brunswick.
- Spence, M., Boubaker, J., & Onobua, V. (2010). Sustainable Entrepreneurship is entrepreneurial will enough? A northsouth comparison. *Journal of Business Ethics*. *Journal of Business Ethics* 99(3), 340.
- Sterling, B. (2011). *Geografía y medio ambiente*. México, D.F.: Esfinge.
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires: Garnica.

- Suárez, M. (2010). *La innovación de procesos en las organizaciones. El tercer principio rector del Chiisai Kaizen*. México: Ágora.
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24 , 631-647.
- Tamayo, Y., Del Río, A., & García, D. (2014). Modelos de Gestión organizacional basaddo en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5 (11), 70-77.
- Thomson, I. (2005). *Realidades y Relaciones*. Madrid España: Editorial Paidós.
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Trejo, A. (2017). Crecimiento económico e industrialización en la agenda 2030: perspectivas para México. *Revista Problemas del Desarrollo*, 188 (48), enero-marzo 2017, 83-111.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1992). *Prácticas gerenciales: instrumentos para la acción. Organizarse mejor para competir con ventaja*. Buenos Aires: Vergara.
- Valera J, & López, A. (s.f.). *Planificación curricular*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/58165187/49/Definicion-de-unidad-de-aprendizaje>
- Verdu, A., Gómez, J., & Llorens, F. (2008). Exploring managerial flexibility: determinants and performance implications. *Industrial Management & Data Systems*,, 108(1), 70-86.
- Verdugo, E. (2012). *La contabilidad medioambiental y el desarrollo empresarial sustentable*. Culiacán, Sinaloa: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Victorino, L., & Medina , G. (s.f.). *Educación basada en competencias y el Proyecto Tuning en Europa y Latinoamérica*. Obtenido de <http://www.temoa.info/node/49021>

- Yin, R. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practie*, 283-290.
- Zahra, S., & Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship. A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zegarra, F. (2014). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del Hospital de San Juan Lurigancho*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

## 7. Anexos

Encuesta aplicada a los trabajadores de la organización

	PREGUNTA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Los valores de la organización están formalizados					
2	Los valores de la organización están incorporados a los procesos de trabajo y a las actitudes/comportamiento de las personas					
3	Dentro de la empresa se siguen las prácticas de precio y competencia comunes al mercado					
4	En la organización se está consciente de la importancia del diálogo y del compromiso de las partes involucradas (empleados, clientes y consumidores, accionistas o inversionistas) para el éxito del negocio					
5	La dirección elabora con regularidad definida el balance social con informaciones sobre sus acciones sociales y ambientales					
6	La empresa pone a disposición informaciones sobre la compañía (historial, misión, visión, políticas, organigrama, mercados, principales aliados, clientes etc)					
7	La organización entrena (en la admisión, en programas de integración, entrenamiento sobre nuevos productos y servicios, seminarios y conferencias sobre nuevas políticas y estrategias etc.) a los empleados para que puedan comprenderlas y analizarlas.					
8	Sigue la legislación en vigor de protección a la maternidad, paternidad, amamentación y guardería y prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación a la mujer embarazada y a empleados (hombres y mujeres, incluso los tercerizados)					
9	Respeto la legislación nacional que prohíbe el trabajo antes de los 16 años					
10	Cumple rigurosamente las obligaciones legales y tiene planes y metas para alcanzar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector					
11	Promueve actividades de capacitación y entrenamiento					

12	Ofrece informaciones básicas sobre la obtención de la jubilación.					
13	Además de cumplir rigurosamente los parámetros y requisitos exigidos por la legislación nacional, desarrolla programas y acciones internos de mejora ambiental.					
14	Reconoce la importancia de verificación del origen y de la cadena de producción de los insumos madereros y forestales utilizados en su operación diaria y/o proceso productivo					
15	Adopta políticas de selección y evaluación de proveedores y aliados conocidas por las partes involucradas y basadas sólo en factores como calidad, precio y plazo					
16	Actúa rigurosamente de acuerdo con la legislación de defensa del consumidor.					
17	Realiza esporádicamente estudios e investigaciones técnicas sobre daños potenciales de sus productos y servicios para los consumidores/clientes					
18	La empresa hace donaciones de productos y recursos financieros, cede instalaciones, moviliza el trabajo voluntario de sus empleados y/o desarrolla proyectos sociales propios					
19	Conozco las principales funciones del puesto que ocupo					
20	Conozco las estrategias de la empresa					
21	Estoy consciente de cuáles son las funciones específicas de mi puesto contribuyen a la estrategia de la empresa					
22	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa					
23	Me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer profesionalmente					
24	Me dan los recursos y equipos necesarios para hacer mi trabajo					
25	Los jefes aprecian el buen trabajo y el esfuerzo extra					
26	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo					
27	Los jefes incentivan, consideran y responden sinceramente a nuestras ideas y sugerencias					
28	Aquí las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo					
29	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso					

30	Los directivos de esta empresa invierten recursos (tiempo y/o dinero) si hay algo que se pueda hacer para satisfacer las necesidades específicas o los requerimientos de los empleados.					
31	La dirección muestra verdadero interés por los empleados como personas, con independencia de que desempeñen mejor o peor su trabajo o de que consigan sus resultados					
32	Esta empresa organiza seminarios de formación de manera constante y sistemática para que los empleados puedan desarrollar sus habilidades.					
33	Si un empleado es trasladado a una nueva tarea o departamento, su nuevo supervisor le entrenará personalmente en la nueva tarea.					
34	Los directivos apoyan a los empleados para que puedan compaginar el trabajo con sus responsabilidades familiares.					
35	En esta empresa los trabajadores pueden tener un equilibrio entre el trabajo y sus vidas familiares					
36	Los jefes confían en que hagamos un buen trabajo sin tener que vigilarnos					
37	Los jefes hacen lo que dicen que van a hacer					
38	Los jefes implican a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo					
39	Los jefes llevan el negocio honesta y éticamente					
40	Soy considerado importante, independientemente de mi posición en la empresa					
41	Aquí hay un sentimiento de "familia" o de "equipo"					
42	Puedo contar con la colaboración de los demás					
43	Esta empresa merece que yo dé lo mejor de mí.					
44	Me percibo emocionalmente ligado a la empresa.					
45	Estoy satisfecho de las relaciones con mis jefes.					
46	Estoy satisfecho del apoyo que recibo de la empresa.					
47	Estoy satisfecho de las oportunidades de avanzar en esta empresa.					
48	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo					
49	Es un lugar donde lo pasamos bien trabajando					
50	En la empresa se llevan a cabo proyectos de investigación y desarrollo					

51	La dirección potencia mucho la investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías					
52	Se han introducido nuevas líneas de productos en los últimos 3 años					
53	Hemos introducido nuevas prácticas que potencian la captación de nuevos mercados internacionales					
54	Se desarrollan proyectos de inversión de alto riesgo con expectativas de alta rentabilidad					
55	Se trata de ser los primeros del sector en introducir nuevos productos o tecnologías					
56	Se emprenden acciones que posteriormente adoptan los competidores					
57	Se adoptan posturas audaces para aumentar la probabilidad de explotar nuevas oportunidades					
58	Hemos llevado a cabo mejoras en nuestros procesos o técnicas de producción y/o distribución					
59	Hemos puesto en marcha cambios en el área de marketing (diseño, empaquetado, precios...)					
60	Nuestra empresa ha introducido nuevos métodos con vistas a atender normas de certificación					
61	Hemos llevado a cabo la formación interna o externa del personal con la finalidad de mejorar el conocimiento y el trabajo creativo en la empresa					
62	Hemos acometido nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo y en la estructura organizacional					
63	Hemos introducido estándares de fabricación o gestión de clientes que contemplan aspectos sociales y ambientales					
64	La empresa se lleva a cabo una utilización eficiente de los recursos naturales en las actividades de la empresa					
65	Se cuenta con una implantación de los principios de los derechos humanos para fomentar el derecho a trabajo docente para todos los trabajadores y los de su cadena de valor					
66	En las instalaciones, se asegura el bienestar de todos los empleados y proveedores de la empresa, especialmente las de las personas con discapacidad y otros grupos vulnerables					
67	Se fomenta la innovación y desarrollo dentro de la organización ya sea mediante concursos o por medio de algún plan de incentivos					

68	Se tratan alianzas con el sector público, privados y organizaciones no gubernamentales para realizar proyectos que contribuyan a un crecimiento económico sostenible					
69	En la organización, se introduce y trabaja la innovación, transformando productos, servicios, procesos productivos y la gestión interna con criterios de sostenibilidad					
70	Se invierte en investigación y desarrollo e innovación para fomentar el desarrollo tecnológico y la innovación en las actividades					