

# MODELOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

## **Andrea Roa Correa**

Filiación Institucional: Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira.

✉ anroaco@unal.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0001-9962-3969>

## **Bryan Yazir Gaitán Vera**

Filiación Institucional: Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira.

✉ bygaitanv@unal.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0002-3662-6377>

## **Jhulianna Restrepo Sarmiento**

Filiación Institucional: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Suroccidente Centro Universitario Cali.

✉ jhulianna.restrepo.s@uniminuto.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0003-2818-2478>

## **Luisa Fernanda Rengifo Pasiminio**

Filiación Institucional: Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira.

✉ lrengifo@unal.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0003-0557-8680>

## **Resumen**

El presente documento examina la relación entre la cultura organizacional (CO) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), definiendo la CO como los valores, suposiciones y expectativas que

### *Cita este capítulo*

Roa Correa, A; Gaitán Vera, Y.B; Restrepo Sarmiento, J; Rengifo Pasiminio, F.L. (2023). Modelos de la cultura organizacional y objetivos de desarrollo sostenible. En: *La investigación en administración: enfoques y redes de cooperación científica*. Londoño-Cardozo, J; Ortega, L.A. (Editores científicos) (pp. 207-235). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2023.

caracterizan a las organizaciones y sus miembros. Los ODS, por su parte, representan la apuesta mundial por un desarrollo global coherente con intereses económicos, sociales y ambientales. El estudio analiza tres modelos de CO: Cameron y Quinn (2011), Denison (1990; 2003) y Hofstede (1998; 2012), mediante una revisión sistemática de literatura que incluye fuentes como artículos científicos, libros y tesis de grado. Se concluye que es posible establecer directrices de CO que contribuyan al logro de los ODS. El artículo se estructura en tres secciones: un marco teórico sobre los modelos de CO y los ODS, un análisis de los modelos de CO en relación con los ODS, y una propuesta de enfoques para promover los ODS desde la CO.

**Palabras clave:** sostenibilidad, modelos de cultura, cultura organizacional, desarrollo sostenible, organizaciones.

**Códigos JEL:** M14.

## **Introducción**

La cultura organizacional (CO) es un tema que se ha trabajado desde lo funcional y lo antropológico. Esta puede definirse como valores asumidos, suposiciones subyacentes, expectativas y definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros (Restrepo Sarmiento et al., 2020).

Desde la academia, especialmente en el contexto norteamericano y europeo (Dávila y Martínez, 1999), la CO presenta un alto interés investigativo que data de finales de los años 70s (Ouchi y Wilkins, 1985) hacia adelante. En general, los trabajos referidos a este tema abordan desde basamentos teóricos hasta los planteamientos y aplicaciones empíricas (Restrepo Sarmiento et al., 2020).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), son la apuesta mundial por un desarrollo global que sea consecuente con las metas económicas, sociales y ambientales de los países (Naciones Unidas, 2021).

A su vez, las organizaciones son agentes de interés que aportan a los objetivos sociales y cuentan con una CO que les imprime identidad. Es por ello que, se espera por parte de la CO se permita la creación de factores que contribuyan con los ODS (Roa, 2020). Debido a ello, este trabajo presenta un análisis del vínculo de tres modelos de CO y los ODS; estos son:

El modelo de Cameron y Quinn (2011), para el que la CO hace referencia a los valores asumidos, las suposiciones subyacentes, las expectativas y las definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros. El modelo de Denison (1990; 2003) que permite comprender la dinámica empresarial a través del desempeño organizacional. Para él la cultura: “se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización” (Denison y Mishra, 1989, p. 2).

La cultura en el modelo de Hofstede (1998, 2012) es como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros” (Hofstede, 2012). En los años 80, Hofstede realizó varios estudios para identificar los comportamientos culturales y mejorar la comprensión de estos. Es así como plantea el modelo de las seis dimensiones de Hofstede.

Por ello, en esta investigación se determina que se pueden crear lineamientos de CO que contribuyan con los ODS. El documento se presenta de la siguiente manera: En primer lugar, se presenta un marco teórico sobre los modelos de CO y ODS. En segundo lugar, se analizan los modelos de CO y su respectiva vinculación con los ODS. Finalmente, se realiza una propuesta de planteamientos para el fomento de los ODS desde la CO.

Los resultados arrojaron que la CO tiene relación directa con las dinámicas de implementación de los ODS. Se logró una aproximación a los modelos y su integración a las diferentes necesidades que plan-

tean cada uno de los ODS. El modelo de Cameron y Quinn (2011) explica cómo los diferentes tipos de cultura crean un ambiente propicio para la promoción de determinados objetivos, el modelo de Denison (1990; 2003) demuestra cómo determinados factores impulsan acciones de desarrollo sostenible en la empresa y el modelo de Hofstede (1998; 2012) relaciona los tipos de cultura en las sociedades que facilitan la implementación de metas en ciertos ODS.

## **Problemática**

La problemática que da origen a este trabajo radica en la necesidad actual de adoptar acciones para el cumplimiento de los ODS. Las organizaciones son una fuerza significativa que puede incidir de manera positiva en el cumplimiento de tales objetivos, pero al ser estos objetivos meramente sociales y colectivos, se requiere identificar la forma en que se pueden vincular las organizaciones y los ODS.

Por esta razón, se estudia la manera en que la cultura influye en las iniciativas que toman las organizaciones y en su involucramiento con las metas planteadas por la Agenda 2030. Así, bajo la premisa de la existencia de diferentes tipos de organizaciones y sus orientaciones, ambientes y objetivos, se estudian algunos modelos de cultura y su relación con los ODS.

## **Marco teórico**

En este apartado se presentan las bases teóricas que soportan la investigación. En primer lugar, se aborda el concepto de Cultura Organizacional (CO) y sus perspectivas de estudio en el campo de las organizaciones. Luego, se describen los modelos de tipificación de CO propuestos por Cameron y Quinn (2011), Denison (2004) y Hofstede (1998). En segundo lugar, se presenta el concepto de Desarrollo Sostenible y se definen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Naciones Unidas, 2021).

## Cultura Organizacional

El concepto de Cultura Organizacional (CO) tiene sus orígenes en las ciencias sociales y se desarrolló principalmente, a partir de estudios sobre los sistemas socioculturales hechos desde la antropología y la sociología. Allaire y Firsirotu (1984). Una de las acepciones de CO más utilizada como referencia es la de Schein (1983), donde establece que la CO es:

El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser considerada válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (p. 4).

La cultura como tema de estudio en las organizaciones tomó relevancia a inicios de 1980, esto se evidencia en la proliferación de investigaciones sobre la CO y su relación con múltiples temas de interés para las organizaciones. La Tabla 6-1, presenta un resumen de las principales tendencias de investigación en CO. De acuerdo con la revisión de literatura de Restrepo Sarmiento (2020), estos estudios pueden agruparse por las siguientes temáticas: abordajes teóricos; desempeño, eficiencia y liderazgo organizacional; CO y comportamiento; y relación entre CO y otros aspectos de la organización.

**Tabla 6-1.** Principales tendencias de investigación en Cultura Organizacional.

Temática	Autores
Abordajes teóricos	Saffold (1988), Schein (Schein, 1986, 1991), Wilkins y Ouchi (1985), Cameron y Ettington (1988), Glaser et al. (1987), Arogyaswamy y Byles (1987)

Temática	Autores
Desempeño, eficiencia y liderazgo organizacional	O'Reilly et al. (1991), Wilkins y Ouchi (1983), Weick (1987), Sergiovanni y Corbally (1986), Jones (1983), Tierney y Chaffee (1988), Bass y Avolio (1993, 1994), Gordon y DiTomaso (1992)
CO y comportamiento	Cooke y Rousseau (1988), Schall (1983). Bate (1984), Kets de Vries y Miller (1986), Denison y Spreitzer (1991), Judge y Cable (1997)
Relación entre CO y otros aspectos de la organización	Waters y Bird (1987), Sheridan (1992), Cartwright y Cooper (1993), Bates et al. (1995), Hatch y Schultz (1997), Ahmed (1998), Hofstede (1998), Ashkanasy et al. (2000), Cameron y Quinn (2011)

Con el auge de la teoría sobre la cultura en las organizaciones emanan diferentes perspectivas para su definición, tipificación, medición y gestión. Meyerson y Martin (1987) señalaron que, la naturaleza y el alcance del cambio cultural depende del paradigma con que se conceptualice la cultura.

En este sentido, Hatch clasificó las teorías de la CO desde tres perspectivas: Modernista, Simbólica y Posmodernista. Los simbólicos describen la cultura como “un contexto para la elaboración e interpretación de significados en el que el entendimiento cultural permite conocer una organización y los usos que se hacen de sus símbolos físicos, de comportamiento y verbales” (Hatch, 2013, p. 192).

Los modernistas consideran que “los supuestos y valores influyen en el comportamiento, a través de su expresión en normas y valores y que la cultura se comunica a través de artefactos que incluyen historias, símbolos, tradición y costumbres” (Hatch, 2013, p. 192).

Los posmodernistas, cuestionan las nociones de cultura y sus métodos de estudio tanto simbólicos como modernistas. Para ellos, la cultura compartida es una ilusión y utilizan teorías literarias pos-

modernas como la intertextualidad y formas metafóricas de análisis basadas en la literatura y el teatro para describir la organización y para extender los límites de la teoría de la organización más allá de las ciencias naturales y sociales para abarcar las humanidades y las artes (Hatch, 2013, p. 192).

Dada la influencia de diversas disciplinas de las ciencias sociales al concepto de CO y la amplitud en las temáticas de su estudio, tanto el concepto de CO como sus modelos de tipificación carecen de consenso, es necesario especificar que el enfoque conceptual desde el cual se aborda este artículo, que es la perspectiva modernista.

Desde esta perspectiva, los autores coinciden en que la CO son los valores, suposiciones subyacentes, expectativas y definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros (Restrepo Sarmiento, 2020). Por lo tanto, la CO es un atributo socialmente construido que funge como una especie de pegamento entre los miembros de la organización; es indetectable por parte de las personas que hacen parte de ella; y solo cuando se cuestione o se desee intervenir en ella será posible su identificación (Restrepo Sarmiento, 2020).

Así, la CO puede interpretarse como un instrumento de gestión y la propia cultura como una variable que debe gestionarse a través de diferentes modelos para aumentar el desempeño y el desarrollo de la organización.

### **Modelos para la tipificación de la Cultura Organizacional**

A partir de los estudios teóricos sobre la CO se desarrollaron los modelos para caracterizar, medir y gestionar la CO, en este documento los hemos denominado Modelos de Tipificación de CO. De acuerdo con Ruiz y Naranjo (2012), es posible agrupar estos modelos en dos tipos: i) los de análisis desde rasgos culturales, como los de Cameron y Quinn y, Denison. ii) los de análisis desde tipologías culturales el de Hofstede.

## **Modelo de Cameron y Quinn**

Para Cameron y Quinn el concepto de CO hace referencia a los valores asumidos, las suposiciones subyacentes, las expectativas y las definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros.

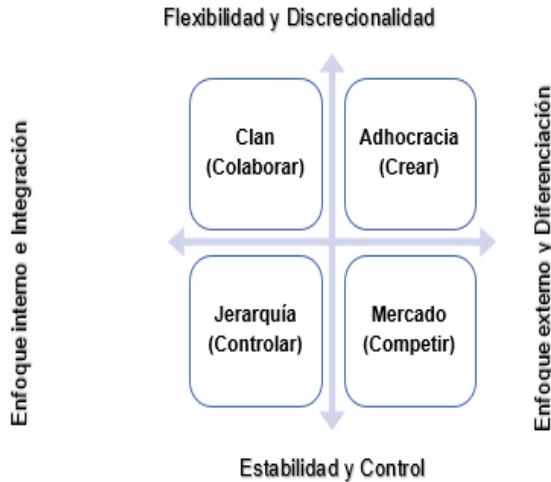
La CO se puede analizar desde cuatro niveles por nivel de observancia: i) supuestos implícitos, nivel más fundamental de la cultura. ii) contratos y normas que surgen para regular los supuestos básicos. iii) los artefactos como mecanismos para que la organización comunique su cultura tanto al interior como a su entorno. iv) los comportamientos explícitos y cotidianos de las personas (Cameron y Quinn, 2011). Así, “la cultura es un atributo socialmente construido de las organizaciones que sirve como el pegamento social que une a una organización” (Cameron y Quinn, 2011, p. 18).

Cameron y Quinn desarrollaron su modelo denominado Modelo de Valores en Competencia (CVF), bajo una amplia fundamentación teórica y a partir de estudios para determinar los indicadores relevantes para alcanzar la efectividad organizacional, este es uno de los más utilizados en investigaciones sobre CO de carácter empírico.

Restrepo Sarmiento (2020) argumenta que este modelo aporta un marco teórico para la comprensión de la CO, un instrumento validado para diagnosticar la CO, y una estrategia sistémica para cambiar la CO a través del comportamiento de las personas que ejercen roles de liderazgo al interior de la organización.

La Figura 6-1 es como el CVF representa los cuatro tipos de cultura denominados: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. En cada cuadrante resalta un valor central que es opuesto al valor en el otro extremo del cuadrante así: flexibilidad versus estabilidad, interno versus externo. A su vez, las dimensiones producen cuadrantes que también son contradictorios o que compiten con su diagonal. Cada cuadrante se asocia a un valor organizacional así: clan con colaborar, adhocracia con crear, jerarquía con controlar, y mercado con competir.

**Figura 6-1.** Modelo de Valores en Competencia- CVF.



Reproducido de “Cultura Organizacional: Una revisión de literatura.” (2020, p. 37), por A. Roa, B. Y. Gaitán, J. Restrepo, L. F. Rengifo, 2024.

Cada cuadrante representa los supuestos, orientaciones y valores centrales que hacen parte de la cultura en una organización y a su vez, conforman un conjunto distinto de factores de efectividad organizacional. Para Cameron y Quinn (2011), estos factores reflejan lo que las personas valoran sobre el desempeño de una organización.

En la cultura de clan la organización se enfoca en el funcionamiento interno con flexibilidad, preocupación por las personas y sensibilidad hacia los clientes mediante la capacitación de los empleados; en la cultura adhocrática la organización se centra en el posicionamiento externo con un alto grado de flexibilidad e individualidad, la vanguardia y la innovación se transforman en la clave del éxito.

Ya, en la cultura jerárquica el énfasis de la organización está en el funcionamiento interno con una necesidad de estabilidad y control;

y en la cultura de mercado la organización busca el posicionamiento externo con un énfasis en la competencia y una rápida toma de decisiones con el fin de mantener el control y la estabilidad.

### **Modelo de Denison**

El modelo de cultura de Denison permite comprender la dinámica empresarial a través del desempeño organizacional. Para él la cultura: “se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización” (Denison y Mishra, 1989, p. 2).

También explica cómo los valores, creencias y supuestos básicos permanecen, porque son construcciones que tienen sentido para los miembros de la organización. Para Denison el cambio organizacional se genera cuando se comprenden los rasgos fundamentales de la cultura, que son: Involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (Denison, 1996).

Estos rasgos están compuestos por diferentes elementos necesarios para la mejora del desempeño organizacional. El involucramiento se relaciona con la capacidad de la organización para empoderar a su gente, la capacidad de construir equipos y el poder de desarrollar la capacidad humana en todos los niveles.

Los miembros se sienten parte de la organización y en todos los niveles sienten que sus decisiones pueden afectar su trabajo y su trabajo se relaciona con los objetivos organizacionales. La consistencia tiene que ver con la fortaleza, coordinación y su integración, el comportamiento se basa en un conjunto de valores fundamentales y se puede llegar a un acuerdo así existan puntos de vista diferentes (Denison et al., 2003).

Facilita a aquellas organizaciones que comparten estas características la formación de una cultura diferente y fuerte, con capacidad de

influir en el comportamiento individual, un sistema que alimenta creencias y valores, como un sistema de control interno (Acero Rincón, 2019). Según Denison et al. (2003) la consistencia permite la integración interna y la estabilidad, y alcanzar un alto grado de conformidad que después lleva a la efectividad (Denison et al., 2003).

Las organizaciones adaptables se impulsan por sus clientes al verlos como fuente de inspiración, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen la capacidad de crear cambios. Continuamente cambian el sistema para mejorar las habilidades colectivas que les proporcionen valor a sus clientes. Finalmente, la misión se orienta al sentido del propósito y la dirección se encarga de definir metas organizacionales y objetivos estratégicos que permiten expresar una visión de lo que será la organización en el futuro (Denison et al., 2003).

### **Modelo de Hofstede**

Para Hofstede la cultura es como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros” (Hofstede, 2012). También podemos decir que se han presentado problemas sociales que determinan diferentes dimensiones de la cultura, una de estas dimensiones es el grado de evolución económica y tecnológica, viéndose reflejado en la colectividad de las personas.

Hofstede encuentra dos categorías en la cultura, la cultura nacional y organizacional. Las culturas nacionales se diferencian entre sí fundamentalmente en lo que respecta a los valores, mientras que las culturas organizacionales se diferencian unas de otras según sus prácticas más superficiales: símbolos, héroes y rituales. Las culturas nacionales enfrentan a individuos, instituciones y organizaciones de características similares, pero de diferentes países (Hofstede, 2012).

Cuando se habla de una cultura nacional, hace referencia a los valores adquiridos a lo largo de la vida y que pasan de generación en ge-

neración, pero que pueden cambiar por alguna influencia externa. La cultura organizacional nace a través de la socialización en el lugar de trabajo y cuando los valores iniciales de una persona ya están bien definidos situándose en el ámbito laboral.

En los años 80, Hofstede realizó varios estudios para identificar los comportamientos culturales y mejorar la comprensión de estos. Es así como en la Tabla 6-2 se encuentra el modelo de las 6 dimensiones de Hofstede.

**Tabla 6-2.** Las Seis dimensiones de Hofstede.

<b>Distancia de poder</b>	Relacionada con las diferentes soluciones al problema básico de los humanos. (Jerarquía). El nivel en el cual miembros “con menor poder” de una sociedad esperan encontrarse diferencias en los niveles de poder.
<b>Control de la incertidumbre</b>	Relacionada con el nivel de estrés en una sociedad frente a un futuro desconocido
<b>Individualismo versus colectivismo</b>	Relacionado con la integración de los individuos en grupos primarios. Es decir, la precesión que poseen las personas de sí mismas en términos de “yo” o “nosotros”
<b>Masculinidad versus feminidad</b>	Relacionada con la división de roles emocionales entre mujeres y hombres. La masculinidad se ve reflejada por la competencia, los logros y el éxito. La feminidad se ve reflejada en el cuidado de los demás y la calidad de vida
<b>Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo</b>	Relacionada con la elección del enfoque para los esfuerzos de las personas: el futuro o el presente y el pasado.
<b>Indulgencia versus moderación</b>	Relacionada con la gratificación versus el control de los deseos humanos relacionados con el disfrute de la vida

Adaptado de “Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling Concepts.” (1998), por A. Roa, B. Y. Gaitán, J. Restrepo, L. F. Rengifo, 2024.

Hofstede creó este modelo enfocándose principalmente en las sociedades, para entender su cultura y cómo esta afecta el comportamiento de las personas en la sociedad. Las seis dimensiones de este modelo reflejan cómo los individuos y la sociedad, piensan referente a las seis dimensiones y cómo impactan en el entorno, a partir de la perspectiva sobre que se tiene.

Es decir, lleva a la sociedad y al individuo a entenderse como persona, pero también, a ver cómo se relaciona a nivel profesional, familiar y social. Por tanto, este modelo se puede orientar a la CO. La implementación de las dimensiones del modelo de Hofstede dependerá de los objetivos que la organización quiera promover y cómo quiera llegar a estos.

## **Desarrollo Sostenible**

El desarrollo sostenible (DS) es la apuesta mundial por la búsqueda de la preservación del ambiente mientras se garantiza el desarrollo social y económico de las naciones, el Informe de Brundtland lo definió como “El desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, 1988).

Las Naciones Unidas son el organismo que trabaja por la planificación, determinación de metas, seguimiento y supervisión del desarrollo sostenible en los países. En esta tarea, se han planteado los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que son un conjunto de 17 objetivos que cuentan con meta de cumplimiento al año 2030. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron aceptados por 193 países y abarcan tres niveles de acción: Mundial, local y personas (Naciones Unidas, 2021).

Los ODS no son jurídicamente obligatorios, sin embargo, son la guía estandarizada para que diferentes organizaciones aporten desde su esfera al cumplimiento. Estos objetivos abarcan temas multidiscipli-

narios que competen al desarrollo, como: pobreza, instituciones, ambiente, economía, salud, educación, entre otros. La Tabla 63 resume los objetivos y definición:

**Tabla 6-3.** *Objetivos de Desarrollo Sostenible.*

<b>Objetivo</b>	<b>Definición</b>
1. Fin de la Pobreza	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
2. Hambre Cero	Poner fin al hambre
3. Salud y Bienestar	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades
4. Educación de Calidad	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos
5. Igualdad de Género	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas
6. Agua Limpia y Saneamiento	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos
7. Energía Asequible y No Contaminante	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna
8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico	Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos
9. Industria, innovación e infraestructura	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación
10. Reducción de las desigualdades	Reducir la desigualdad en y entre los países
11. Ciudades y comunidades sostenibles	Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles

<b>Objetivo</b>	<b>Definición</b>
12. Producción y consumo responsable	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
13. Acción por el clima	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
14. Vida submarina	Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos
15. Vida de ecosistemas terrestres	Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad
16. Paz, justicia e instituciones sólidas	Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas
17. Alianzas para lograr los objetivos	Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Adaptado de “Objetivos de Desarrollo Sostenible.” (2021), (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>) por A. Roa, B. Y. Gaitán, J. Restrepo, L. F. Rengifo, 2024.

Los ODS han sido estudiados desde varias perspectivas: Girón (2016) los estudia desde la intervención social que se puede generar a través de las políticas públicas y la gobernabilidad, Cosme (2018) habló de la importancia de su estudio y difusión desde la academia, Londoño-López (2018) los analiza desde el enfoque de la igualdad de género y derechos humanos y González y Valdivia (2017) y Ibujés y Franco (2019) estudian cómo las TIC’s se convierten en una herramienta para el fomento de los ODS.

Desde el enfoque cultural los ODS no han sido ampliamente estudiados, sin embargo, Carro et al. (2017) investigaron la relación de la

cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial, este estudio lo hace a la luz de los ODS y como las prácticas organizacionales a nivel cultural pueden ser un factor que contribuya a la sostenibilidad.

Las organizaciones deben estar en constante desarrollo para enfrentar los desafíos del mundo actual. La CO y los ODS se presentan como alternativas complementarias que permiten crear estrategias a nivel del desarrollo organizacional. La CO moldea el comportamiento de los individuos de la organización para que estos tiendan a actuar en pro de los objetivos de la organización.

Por su parte, los ODS permiten adoptar prácticas que se fusionen con iniciativas que están emprendiendo las empresas para tener una práctica respetuosa con el medio ambiente (Castells, 2003, pp. 72-73) y a su vez las organizaciones se pongan a la vanguardia con los requerimientos del entorno.

## **Metodología**

Esta investigación se realizó en cuatro etapas. La primera hermenéutica, mediante una revisión sistemática de literatura donde se usaron fuentes secundarias como artículos científicos, libros, tesis de grado, revistas indexadas. En la segunda etapa se analizan los modelos de ODS y CO de autores como Cameron y Quinn, Denison y Hofstede. En la tercera etapa, se analiza la información anteriormente mencionada y se realiza la vinculación con los respectivos ODS.

La investigación cierra con la cuarta etapa heurística, donde se realiza una propuesta de planteamientos para el formato de los ODS desde la CO.

## **Resultados**

A continuación, se exponen los resultados obtenidos en tres secciones principales, cada una dedicada a analizar la relación entre un

modelo específico de cultura organizacional (CO) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En primer lugar, se aborda la conexión entre el modelo de CO de Cameron y Quinn y los ODS, explorando cómo los diferentes tipos de cultura propuestos por este modelo se relacionan con objetivos específicos de desarrollo sostenible.

Luego, se examina la relación entre el modelo de CO de Denison y los ODS, detallando cómo los factores de la CO según este modelo influyen en la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible. Finalmente, se analiza la conexión entre el modelo de CO de Hofstede y los ODS, explorando las implicaciones de las dimensiones culturales propuestas por este modelo en relación con los objetivos de desarrollo sostenible.

Estas secciones ofrecen un análisis detallado de cómo diferentes enfoques de CO pueden impactar en la capacidad de las organizaciones para contribuir al logro de los ODS.

### **Relación entre el modelo de CO de Cameron y Quinn y los ODS.**

La organización no se puede identificar con un único tipo de cultura. Esto sucede en la premisa de que existen muchos componentes de la organización, que construyen los aspectos que determinan su cultura. Sin embargo, siempre habrá algún tipo de cultura dominante con la que la organización se puede identificar, y esta cultura es la que determinará las acciones que emprenderá la organización en torno a sí misma y su relación con el entorno.

Bajo este supuesto, se realiza una relación de los tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn y los ODS que son susceptibles de fomentarse de acuerdo con las características de cada tipificación. La Figura 6-2, gráfica en el plano de las tipificaciones de C&Q los objetivos que se relacionan con cada uno de estos tipos de cultura.

**Figura 6-2.** Modelo de Cameron y Quinn y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Reproducido de “Cultura Organizacional para los Objetivos del Desarrollo Sostenible.” (2020), por A. Roa, B. Y. Gaitán, J. Restrepo, L. F. Rengifo, 2024.

El cuadrante de Clan contiene los objetivos 1,2,4 y 10, este tipo de cultura facilita la implementación de metas que promuevan objetivos que tengan responsabilidad directa con los individuos, esto es resultado de su orientación a la creación de un ambiente familiar.

El cuadrante de Jerarquía contiene los objetivos 3,11 y 16, para estos objetivos se necesita una estructura que tienda al orden y la estabilidad puesto que se requiere de sistemas, políticas y control para lograr avances significativos al respecto de las metas que en estos objetivos se plantean.

El cuadrante de Adhocracia contiene los objetivos 5,9 y 14, este tipo de cultura se caracteriza por ser dinámica y flexible, por su parte estos objetivos suponen un reto a nivel de crear estrategias innovadoras y de alto impacto para el entorno interno y externo, por ende, se crea una relación directa entre estos objetivos y este tipo de cultura.

El cuadrante de Mercado contiene los objetivos 6,7,8,12 y 17, su orientación es directamente al mercado y las acciones que se crean en estos objetivos apuntan al posicionamiento organizacional externo, también permite que la organización se anticipe a las necesidades del entorno y de esta forma logré ventajas a nivel de competitividad.

Los objetivos 13 y 15 se ven alineados con dos tipos de cultura cada uno de ellos. El objetivo 13 se alinea con las culturas de Clan que se orienta a los individuos y Adhocracia que plantea soluciones innovadoras a nivel externo. El objetivo 15 precisa de control desde la cultura de jerarquía y la creación de alianzas externas desde la cultura de mercado.

Finalmente, otra precisión importante en este análisis se orienta a la claridad de que estos tipos de cultura no se excluyen entre sí mismas, sino que puede ocurrir que entre sí mismas se complementen y logren mayor efectividad en la creación de estrategias organizacionales que fomenten los ODS

### **Relación entre el modelo de CO de Denison y los ODS**

Sobre el análisis de la influencia de la CO en la sostenibilidad y específicamente en los ODS, el estudio que presentaron Carro-Suárez et al. (2017), presenta como la CO a través del modelo de Denison influye en el desarrollo sostenible de las grandes empresas de cerámica a través de un análisis estadístico inferencial. En el estudio establecieron los factores que influyen en el desarrollo de las dimensiones de sostenibilidad, para proponer acciones que permitan alcanzar los ODS. La Tabla 6-4 presenta los resultados de dicha investigación, en la que se presentan un listado de acciones propuestas para impulsar el desarrollo sostenible en las empresas.

**Tabla 6-4.** Relación entre el modelo de CO de Denison y los ODS.

Factor de CO Denison	ODS	Acciones propuestas
<b>Involucramiento</b>	Fin de la pobreza Salud y bienestar	Fortalecer las medidas de protección social para todos los trabajadores
	Trabajo decente y crecimiento económico	Fortalecer los recursos para la salud y bienestar del personal
	Industria, innovación e infraestructura	Promover actividades para fomentar el emprendimiento, la creatividad y la innovación
		Aumentar la investigación y mejorar la capacidad tecnológica
<b>Adaptabilidad</b>	Agua limpia y saneamiento	Mejorar el reciclado y la reutilización del agua Proteger y restaurar ecosistemas
	Energía asequible y no contaminante	Promover actividades y programas relativos al agua y su saneamiento
	Alianzas para lograr los objetivos	Promover el uso de fuentes de energía renovable Promover la inversión en infraestructura energética y tecnologías limpias
	Producción y consumo responsables	Adoptar prácticas sostenibles e informar de sus resultados
	Paz, justicia e instituciones sólidas	Garantizar en todos los niveles la adopción de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades

<b>Factor de CO Denison</b>	<b>ODS</b>	<b>Acciones propuestas</b>
<b>Misión</b>	Trabajo decente y crecimiento económico	Proteger los derechos laborales y promover un entorno seguro y sin riesgos
	Ciudades y comunidades sostenibles	Reducir el impacto ambiental en las poblaciones Apoyar el crecimiento de sus proveedores, clientes y entorno
	Producción y consumo responsables	Realizar programas de sensibilización respecto al cuidado del medio ambiente
	Acción por el clima	Garantizar el acceso público a la información
	Paz, justicia e instituciones sólidas Vidas y ecosistemas terrestres	Promover prácticas de reforestación y cuidado de suelos
<b>Consistencia</b>	Trabajo decente y crecimiento económico	Crear programas de primer empleo para jóvenes recién egresados
	Educación de calidad	Permitir el acceso igualitario a hombres y mujeres en su formación técnica y profesional
	Educación de calidad	Brindar oportunidades a personas con capacidades diferentes
	Igualdad de género	Implementar programas para erradicar la corrupción y la explotación laboral
	Reducción de desigualdades	
Paz, justicia e instituciones sólidas		

*Adaptado de “La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial” (2017, p.363), por A. Roa, B. Y. Gaitán, J. Restrepo, L. F. Rengifo, 2024.*

Los resultados del análisis inferencial de J Carro-Suárez et al (2017), evidenciaron que los factores de la CO del modelo de Denison si influ-

yen significativamente en el desarrollo sostenible de las empresas de cerámica. Sin embargo, no se muestra relación entre los factores de la CO y dos objetivos de desarrollo sostenible: *Vida submarina* y *Hambre cero*. También se evidencia que algunos ODS presentan relación con más de un factor de CO. Así, los factores de la CO que muestran mayor relación con el cumplimiento de los ODS en la organización son la misión y el involucramiento.

En cuanto a la misión es importante que la organización logre transmitir en su propósito, valores y metas la relevancia de los ODS en la estrategia, las políticas y el comportamiento de las personas en el día a día. El involucramiento es necesario porque refleja el compromiso, la iniciativa y la cohesión de la organización para alcanzar los ODS a través de acciones concretas que reflejen un enfoque de sostenibilidad en la organización.

### Relación entre el modelo de CO de Hofstede y los ODS

En la Tabla 6-5, presenta un análisis cualitativo de cómo las seis dimensiones de Hofstede se relacionan y se cumplen los ODS.

**Tabla 6-5.** Modelo de CO de Hofstede y los ODS.

Dimensión	ODS	Análisis
<b>Distancia de poder</b>	3,4,16,17	En la distancia de poder nos damos cuenta de que los países con menor puntuación de este factor se enfocan más en el cumplimiento de los ODS, ya que son países que tienen la perspectiva de que la gente debe tener derechos iguales. Es por ello por lo que los ODS que se relacionan para este factor son el de salud y bienestar, educación de calidad, paz, justicia e instituciones sólidas y por último las alianzas para lograr los objetivos.

Dimensión	ODS	Análisis
<b>Control de la incertidumbre</b>	7,11,12,13,14,15	Una sociedad que se preocupa con controlar la incertidumbre y mitigar el impacto de eventos futuros, se preocupa por el bienestar colectivo. Los ODS que se relacionan para este factor son los que tienen que ver con el medioambiente como lo son: energía asequible y no contaminante, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable, acción por el clima, vida submarina y vida de ecosistemas terrestres.
<b>Individualismo vs colectivismo</b>	1,2,3,4,5,6,8,11,12	Los ODS no son fáciles de promover en una sociedad individualista ya que piensa en un bien propio. Una sociedad que piensa más en el bienestar colectivo va a tener mayor interés en los aspectos sociales y de crecimiento. Es por eso por lo que los ODS que se relacionan con el colectivismo son: el fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, trabajo decente y económico, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable, vida de ecosistemas terrestres.
<b>Masculinidad vs feminidad</b>	4,5,8,9,10,11,12,16,17	Las sociedades masculinas tienden a promover más la competitividad, los logros y el éxito en la sociedad y por eso tiene que ver más con objetivos enfocados en infraestructura y generación de capital. Los ODS relacionados con la masculinidad son el trabajo decente y crecimiento económico, industria e innovación y las alianzas para lograr los objetivos. En las sociedades se prioriza la calidad de vida, el bienestar y cuidado de los demás es por eso por lo que se relaciona con los ODS de educación de calidad, igualdad de género, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable, paz, justicia e instituciones sólidas.

Dimensión	ODS	Análisis
<b>Orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo</b>	4,6,7,8,9,11,12,13, 14,15	Existen sociedades que buscan suplir o manejar problemas a corto y largo plazo según las necesidades colectivas. Los ODS que se relacionan con la orientación a largo plazo son educación de calidad, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, ciudades y comunidades sostenibles, acción por el clima y vida de ecosistemas terrestres. La orientación a corto plazo los ODS que se relacionan son los de trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, producción y consumo responsable y vida submarina.
<b>Indulgencia vs moderación</b>	1,2,3,6,8,9,12,14	Hay sociedades que tienden más al deleite de la modernización de los ambientes y que las personas disfruten más de lo que tienen, la sociedad indulgente busca suplir las necesidades de cada individuo. Las sociedades modernas buscan suplir la necesidad a nivel colectivo, buscan tener mesura en el gasto de los recursos. Los ODS relacionados con la indulgencia son salud y bienestar, trabajo decente y crecimiento económico e industria, innovación e infraestructura. Para la moderación se relacionan fin de la pobreza, hambre cero, agua limpia y saneamiento, producción y consumo responsable y vida submarina.

## Conclusiones

Los tres modelos CO anteriormente mencionados realizan diferentes aportes a los ODS y dependerá del tipo de organización, de su estrategia y sus objetivos, definir la pertinencia de fomentar el cumplimiento de determinados ODS.

El modelo de Cameron y Quinn, muestra que cada tipo de CO favorece distintos ODS; el modelo de Denison pone en evidencia cómo cada factor de la CO se relaciona con varios ODS y que un ODS puede fortalecerse con la implementación de iniciativas en diversos factores de

la CO; algunos factores del modelo de Hofstede pueden impulsar la implementación de los ODS al ser determinantes del tipo de CO presente en la organización, como los son el colectivismo, la masculinidad, la feminidad, la indulgencia y la moderación.

La investigación mostró el vínculo existente entre tres modelos de CO (Cameron y Quinn, Denison y Hofstede) y la implementación de los ODS en las organizaciones. No obstante, el hecho de aplicar determinado modelo de CO no implica que la organización inequívocamente va a dar cumplimiento a los ODS.

La organización desde su modelo de cultura puede implementar valores, principios, políticas y procesos que pueden aportar al cumplimiento de determinados ODS. No es necesario que la organización defina un tipo de CO específica para vincularse con los ODS.

En este sentido, no existe un modelo de CO único que contribuya a la sostenibilidad y para la implementación de los ODS en las organizaciones pueden considerar incorporar los elementos que le sean convenientes de varios modelos de CO.

Esta investigación se realizó a partir de un análisis bibliográfico cualitativo, por medio del cual se pudo evidenciar la relación que existe entre la CO y los ODS con los tres modelos estudiados en este trabajo (Cameron y Quinn, Denison y Hofstede).

Por este motivo, se sugiere el desarrollo de estudios empíricos que muestren la relación entre la CO y los ODS, no solo con los tres modelos de CO objeto de análisis de la presente investigación, sino que involucren otros modelos de análisis de la CO, con el fin de ampliar y enriquecer la investigación sobre esta temática.

## **Referencias**

Acero Rincon, Y. L. (2019). *Proyecto aplicado analisis de factores de cultura organizacional para la empresa grupo empresarial optical con el modelo Denison* [Universidad Nacional Abierta y A Distancia]. <https://>

repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/28188/65794631.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Allaire, Y., y Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226. <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>

Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Third Edition). John Wiley y Sons.

Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., y Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>

Castells, M. (2003). Más allá de la caridad: Responsabilidad social en interés de la empresa en la nueva economía. *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, 55-74.

Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. (1988). *Nuestro Futuro Común* (p. 416). Naciones Unidas. [http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_Lecture\\_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_Lecture_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)

Cosme Casulo, J. (2018). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la academia. *MEDISAN*, 22(8), 838-848.

Dávila, A., y Martínez, N. H. (1999). Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas. En A. Dávila y N. H. Martínez, *Cultura en organizaciones latinas: Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales* (Primera Edición, pp. 17-43). Siglo veintiuno Editores.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley y Sons.

Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. <https://doi.org/10.2307/258997>

Denison, D. R., Haaland, S., y Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? En W. Mobley y P. W. Dorfman, *Advances in Global Leadership* (First edition, Vol. 3, pp. 205-230). Emerald Group Publishing Limited.

Denison, D. R., Haaland, S., y Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational dynamics*, 33(1), 98-109.

Denison, D. R., y Mishra, A. K. (1989). *Organizational culture and organizational effectiveness: A theory and some preliminary empirical evidence*. (Vol. 1989). Academy of Management.

Girón, A. (2016). Girón, A. (2016). Objetivos del Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030: Frente a las Políticas Públicas y los cambios de Gobierno en América Latina. *Problemas del desarrollo*, 47(186), 3-8.

González Animat, R., y Valdivia, V. (2017). De Los Objetivos Del Milenio a Los Objetivos Del Desarrollo Sostenible: La Integración De Países En Vía De Desarrollo Por Medio De La Intensificación Del Uso De Las Tecnologías (From the Millennium Development Goals to the Sustainable Development Goals: The Integration of Developing Countries Through the Intensification of the Use of Technologies). *OASIS*, 25, 149-157. <https://doi.org/10.18601/16577558.n25.09>

Hatch, M. J. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and post-modern perspectives* (Third Edition). Oxford University Press.

Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling Concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-493. <https://doi.org/10.1177/017084069801900305>

Hofstede, G. (2012). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. En M. L. Balseiro (Trad.), *Valores y ética para el siglo XXI* (Primera ed., pp. 413-432). BBVA.

Ibujés Villacís, J. M., y Franco Crespo, A. (2019). Uso de las TIC y relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Ecuador. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(17), 37-53. <https://doi.org/>. <https://doi.org/10.17163/ret.n17.2019.03>

Londoño-López, M. C. (2018). Retos y desafíos de las políticas públicas para la igualdad de género y los derechos humanos en el marco de la agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible. *Prospectiva*, 25, 13-28. <https://doi.org/10.25100/prts.v0i25.6004>

Meyerson, D., y Martin, J. (1987). Cultural Change: An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 24(6), 623-647. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x>

Naciones Unidas. (2021). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Ouchi, W. G., y Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11(1), 457-483. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>

Restrepo Sarmiento, J. (2020). *Prácticas organizacionales complementarias al modelo de Cameron y Quinn que facilitan el cambio de la cultura organizacional en una empresa de asesoría financiera latinoamericana [Descriptiva]*. Universidad Nacional de Colombia.

Restrepo Sarmiento, J., Londoño-Cardozo, J., y Tello Castrillón, C. (2020). *Cultura Organizacional: Una revisión de literatura*. En J. Martínez Garcés, *Avances en investigación científica* (Primera ed., pp. 1145-1180). Corporación Universitaria Autónoma de Nariño Seccional Cali.

Roa, A. (2020). *Cultura Organizacional para los Objetivos del Desarrollo Sostenible*. Universidad Nacional de Colombia - Sede Palmira.

Ruiz, Y. B., y Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: Una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 8(2), 285-307.

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)