



Imagen de: [https://www.freepik.es/vector-premium/diverse-group-holding-plants-globe-sostenibilidad\\_377892025.htm](https://www.freepik.es/vector-premium/diverse-group-holding-plants-globe-sostenibilidad_377892025.htm)  
[https://www.freepik.es/vector-gratis/miembros-familia-al-aire-libre-personajes\\_4875453.htm](https://www.freepik.es/vector-gratis/miembros-familia-al-aire-libre-personajes_4875453.htm)

## Habilidades directivas: relevancia y vínculo con los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 en una institución de educación superior.

Leadership skills: relevance and link with the sustainable development goals of the 2030 Agenda in a higher education institution.

María Dolores Romero-Pérez<sup>1\*</sup>

### RESUMEN

La investigación se encamina a conocer las habilidades directivas, importancia y su vínculo en los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 en estudiantes de posgrado de las áreas económico-administrativas de una institución de educación superior. Esto, bajo la perspectiva de favorecer el talento humano e impulsar la comprensión de habilidades directivas y buenas prácticas de los ODS, con el propósito que su desempeño contribuya en el proceso de transformación del conocimiento para la solución de problemáticas con impacto organizacional, validado por su comportamiento y responsabilidad en el hacer e inspirar a otros con un enfoque de compromiso en el ejercicio profesional y adquirir una construcción con repercusiones sociales, la generación de valor económico y cuidado o mejoramiento del medio ambiente. Se abordó la investigación desde el punto de vista exploratorio y descriptivo, se combinaron métodos cualitativos y cuantitativos para la obtención de datos. El objeto de estudio se desarrolló de manera transversal, como instrumento un cuestionario dividido conforme a escala de Likert. Se destaca la importancia de las habilidades directivas que los estudiantes de posgrado de las áreas económico-administrativas deben considerar al vincular su conocimiento con las acciones de impacto en sostenibilidad.

**PALABRAS CLAVE:** habilidades directivas, objetivos de desarrollo sostenible, instituciones de educación superior.

### ABSTRACT

The research aims to understand the management skills, their importance and their link to the sustainable development goals of the 2030 Agenda in postgraduate students of the economic-administrative areas of a higher education institution. This, from the perspective of promoting human talent and promoting the understanding of management skills and good practices of the SDGs, with the purpose that their performance contributes to the process of knowledge transformation for the solution of problems with organizational impact, validated by their behavior and responsibility in doing and inspiring others with a focus on commitment in professional practice and acquiring a construction with social repercussions, the generation of economic value and care or improvement of the environment. The research was approached from an exploratory and descriptive point of view, qualitative and quantitative methods were combined to obtain data. The object of study was developed in a transversal way, as an instrument a questionnaire divided according to a Likert scale. The importance of managerial skills that postgraduate students in economic-administrative areas must consider when linking their knowledge with actions that impact sustainability is highlighted.

**KEYWORDS:** leadership skills, sustainable development goals, higher education institutions.

\*Correspondencia: [dromero@fca.unam.mx](mailto:dromero@fca.unam.mx)/Fecha de recepción: 21 de mayo de 2024/Fecha de aceptación: 30 de mayo de 2024/Fecha de publicación: 11 de diciembre de 2024.

<sup>1</sup>Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, Ciudad de México, Alcaldía Coyoacán, C.P. 04510, México.

## INTRODUCCIÓN

La Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas pretende integrar los valores inherentes a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en todas las facetas del aprendizaje, con vistas a fomentar cambios de comportamiento necesarios para lograr una sociedad más sostenible y justa para todos y todas. En particular, la educación para el desarrollo sostenible propone promover la educación de base para todas y todos, reorientar el currículum, fomentar la formación a todos los niveles, y sensibilizar al público sobre los conceptos del desarrollo sostenible.

El talento humano de estudiantes de posgrado de las áreas económico-administrativas de una Institución de Educación Superior (IES) se debe ver favorecido al impulsar en su conocimiento las habilidades directivas y las buenas prácticas de los ODS de la Agenda 2030. Lo que lleva, no solo a desempeñar diversas funciones, estrategias y toma de decisiones, sino estar inmerso en la enseñanza y aplicación para la intervención efectiva de los ODS, donde predomine el compromiso en el ejercicio profesional y adquirir una construcción con repercusiones sociales, la ge-

neración de valor económico y del medio ambiente en las organizaciones.

El talento humano está relacionado con los conocimientos o saberes que se tienen sobre algún tema en concreto. Es decir, forma parte del ser y se refiere al recurso más importante para una organización, en el cual se refleje la conducta de las personas y su posición en el proceso productivo.

La Tabla 1 visualiza desde la teoría del cambio integrar acciones en la forma de pensar y actuar que guíe hacia las buenas prácticas. Estas prácticas con una perspectiva en donde el estudiante de las áreas económico-administrativas aprenda a desarrollar las habilidades directivas (HD) en la resolución de problemas de manera efectiva, eficaz y eficiente. Así también, en la coherencia con los objetivos institucionales y los objetivos de los programas, proyectos y planes con nivel de funcionalidad entre recursos invertidos, esfuerzo y tiempo, y que correspondan a las necesidades e impacto organizacional. Seguido también, de los enfoques de los ODS de la Agenda 2030 al reflejar el comportamiento, valores y su posición.

■ **Tabla 1.** Sobre el ser del talento humano

*Table 1. About being of human talent*

Saber	Saber ser	Saber hacer	Saber entender
Conocimiento Aprender	La acción Actitud Valores	Habilidades Destrezas Estrategias Toma de decisiones	Aptitud la forma de trabajar Diagnosticar Analizar

Es de interés que las IES incorporen en sus objetivos de docencia, de investigación y difusión cultural, así como en sus mapas curriculares, planes y programas institucionales alineados a las y los estudiantes de posgrado de las áreas económico-administrativas, temas y actividades académicas y profesionales sobre habilidades directivas su importancia y su vínculo con los ODS de la Agenda 2030. Lo anterior, con el

fin de favorecer la parte laboral y profesional en las organizaciones, generando buenas prácticas económicas, sociales y ambientales.

En conformidad con Paz y Chávez (2023) en el contexto del artículo de Gaceta UNAM “El balance es sombrío ¿Debe replantearse la agenda 2030? exteriorizan que, en septiembre 2015, 193 países miembros de la ONU en la Cumbre de

Desarrollo Sostenible de Nueva York impulsaron una agenda internacional expresada con 17 objetivos que permitían optimizar la vida de las personas y mejorar el estado de salud del planeta para el año 2030. Sin embargo, en el artículo que refieren sobre, *The world's goals to save humanity are hugely ambitious, but they are still the best option* (Los objetivos para salvar a la humanidad son enormemente ambiciosos, pero siguen siendo la mejor opción), en el que participaron una centena de científicos y especialistas en políticas públicas de diferentes disciplinas, mencionan que la probabilidad es que solo el 12% de los ODS se cumplirán antes de la fecha límite, y en alrededor del 30% el progreso se estancó o retrocedió. Y en la revista *Nature*, se explica que se han socavado la mayoría de los logros debido a los cambios geopolíticos, la pandemia del COVID 19, la fuerza inexpugnable del cambio climático y la guerra de Ucrania.

Ante el balance sobre el cumplimiento de los ODS, Paz y Chávez (2023) refieren las palabras del secretario general de la ONU António Guterres, destacando que la acción de los gobiernos debe fortalecer el contrato social y restaurar confianza mediante acciones para aumentar capacidad del sector público, crear empleos decentes en economías verdes y digitales, eliminar violencia contra mujeres y niñas, y desarrollar infraestructuras digitales comunes.

La actuación que se procure hoy repercutirá en la acción del mañana, lo cual esclarece que las IES deben hacer frente y generar una conciencia y actuación generativa, contundente y apremiante en harás de dicha responsabilidad, comportamiento y talento relacionado con su educación hacia el conocimiento y profesionalización en las y los estudiantes.

Como lo enfatiza la Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2017), las IES tienen el enfoque de promoción de los ODS y servir de referencia para otros sectores de la sociedad, por lo que su contribución abarca un trabajo comprometido con aportación de trabajos académi-

cos. En este contexto, el Dr. Juan Alberto Adam Siade desde la coordinación del Seminario Universitario de Emprendimiento Social, Administración Sostenible y Formación Integral en los Niveles Medio Superior y Superior de la UNAM (SUESA), ha integrado a un conjunto de universitarios con la finalidad de escribir más de 60 ensayos para formar parte de la obra “El reto de las organizaciones educativas de nivel superior del área económico-administrativa de México y Latinoamérica en un entorno de desarrollo sostenible”. En este compendio, se manifiestan los valores, desarrollo y formación de la sustentabilidad de los ODS y beneficios hacia la sociedad.

La universidad como institución principal de difusión de conocimiento es pieza clave para el logro de estas metas. Es así como la Red Española para el Desarrollo Sostenible, muestra que las universidades son agentes de cambio para ocupar el liderazgo en la Agenda 2030, y puntualiza en el cuarto ODS de la educación inclusiva, equitativa y de calidad abordándose de forma transversal en todas las áreas de la vida universitaria: formación, investigación y extensión (Villafuerte, 2020).

Conforme al argumento en el ensayo sobre perspectiva integradora de la producción y consumo responsable en el desarrollo sostenible de Romero y Sánchez (Adam, 2019):

la responsabilidad de las áreas económico-administrativas son de vital importancia para generar un cambio al completar el estilo de vida saludable o desarrollar soluciones que permitan infundir y motivar a reducir efectos para aumentar el bienestar, siempre que se actué conscientemente y se valore las consecuencias de nuestros actos. (p. 293)

De lo anterior, que se integren estrategias y reflexión para favorecer en la transformación responsable y prosperidad en beneficio de la sociedad, permite que al reconocer que las habilidades directivas (como hacer) y su vínculo en los ODS de la Agenda 2030 (conocer) en estudiantes (ser) de las áreas económico-adminis-

trativas, se podrá mantener y llevar hacia adelante, la formación integral para cambiar con una ideología y acciones pertinente hacia el compromiso y la responsabilidad tanto en su educación para su formación y llevarlo con buenas prácticas en estos temas a las organizaciones mediante la profesionalización.

Por lo que el objetivo de esta investigación fue conocer las habilidades directivas, importancia y su vínculo en los ODS de la Agenda 2030 en estudiantes de posgrado del áreas económico-administrativas de una IES, al predominar el compromiso en el ejercicio profesional y adquirir una construcción con repercusiones sociales, la generación de valor económico y del medio ambiente en las organizaciones.

### Marco conceptual y teórico

Varios académicos organizacionales han resumido las determinantes del desempeño laboral como el producto de la habilidad multiplicada por la motivación; la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos; y la motivación es el producto del deseo y el compromiso. Asimismo, las HD las refieren como el medio por el cual los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la práctica (Gerhart, 2003; Steers, et al., 1996 y Vroom, 1964, citados por Whetten y Cameron, 2016). El objetivo 4 de la Agenda 2030, según Rubio y Adam (Adam, 2019):

Consideran el Acuerdo de París como elemental para la formación de los alumnos al asumir el reto de formar mejores

seres humanos para hacerlos responsables con los valores que lleven a respetar, promover y tener en cuenta sus respectivas obligaciones profesionales. (p. 20)

De aquí la importancia de reorientar el rumbo en la generación y aplicación de nuevos conocimientos, como un bien público y social, así como en el estilo de aprender las HD. Y las relaciones con las funciones de la administración y funciones profesionales permiten el grado de conocimiento y experiencia de capacidades en dicho campo.

Como se menciona en su modelo para el desarrollo de las HD, Griffin y Van Fleet (2016) proponen una combinación eficaz de destrezas en el comportamiento, y la acción con la ejecución eficaz de las funciones y las actividades directivas básicas.

Entre esas habilidades las de educación, experiencia y personales; sobre sí mismo, de cómo nos ven los demás, el de personalidad como el conjunto estable de atributos psicológicos que diferencian a un individuo de otro, el de inteligencia emocional como la medida en que las personas se conocen y motivan así mismas, valores, ética, así como prioridades.

Con lo anterior, se realiza una autoevaluación de fortalezas y debilidades que el personal lleva al centro de trabajo; visualización de las habilidades, eficaz, propia y ajena dirigido hacia la práctica. En la Tabla 2 se revisan las características del modelo para el desarrollo de las habilidades mencionadas.

■ **Tabla 2. Modelo para el desarrollo de habilidades directivas de Griffin y Van Fleet (2016)**

*Table 2. Model for directional abilities development from Griffin and Van Fleet (2016)*

Habilidad Directiva	Características
Habilidades personales	Sobre sí mismo, o la forma en cómo nos ven los demás, personalidad como conjunto estable de atributos psicológicos que destacan a un individuo de otro, inteligencia emocional es la medida en que las personas se conocen y motivan así mismas, valores, ética y prioridades); desarrollo una autoevaluación de fortalezas y debilidades que el personal lleva al centro de trabajo; visualización de las habilidades, eficaz, propia y ajena dirigido hacia la práctica. Aptitudes: son las capacidades que tiene una persona y le permiten realizar una acción.

continúa....

Habilidades para administrar el tiempo	Al establecer la capacidad, orden, prioridades y comprender la importancia de las actividades con relación a las fechas de entrega, responsable de cada tarea y responsable para completar, importancia, repercusiones, sobre delegar en caso necesario por medio de la descentralización.
Habilidades interpersonales	Es la conducta y capacidad para comunicarse con el personal y grupos, comprenderlos y relacionarse con ellos. Los factores que intervienen y afectan las relaciones interpersonales son las diferencias entre personas, motivación de los colaboradores, la diversidad, los equipos y el conflicto.
Habilidades conceptuales	Llevan al conocimiento de comprender situaciones complejas, dinámicas, anticiparlas y responder a ellas. Pensar en forma estratégica en la organización y entorno, derivadas de alternativas y concentración de esfuerzos competitivos, dimensión y distribución de recursos; destrezas para dirigir y administrar la creatividad en experiencias formativas, rasgos personales con apertura y atracción hacia lo complejo, independencia y autonomía, confianza en sí mismo, y capacidad cognitiva al pensar con inteligencia y analizar las situaciones y los datos; la innovación desarrollar, aplicar, lanzar, aumentar y dirigir la madurez y decadencia de ideas creativas, el cambio organizacional es una modificación sustantiva de la institución y el riesgo está siempre presente, por lo que se debe considerar la administración al evaluar los beneficios y consecuencias y tomen medidas necesarias.
Habilidades diagnósticas	Para diagnosticar situaciones, hechos, y llegar a la problemática identificando tantas posibles causas, el control es la esencia central por regular las actividades de la organización, además de proporcionar diferentes caminos para adaptarse a los cambios del entorno. En forma preliminar se concentra en los recursos (materiales, humanos, financieros, información, técnicos, tecnológicos). Y el control de selección que se encarga en cumplir las normas de calidad o de cantidad del producto servicio.
Habilidades de comunicación	Para diagnosticar situaciones, hechos, y llegar a la problemática identificando tantas posibles causas, el control es la esencia central por regular las actividades de la organización, además de proporcionar diferentes caminos para adaptarse a los cambios del entorno. En forma preliminar se concentra en los recursos (materiales, humanos, financieros, información, técnicos, tecnológicos). Y el control de selección que se encarga en cumplir las normas de calidad o de cantidad del producto servicio.
Habilidades de comunicación	Es la interacción con las otras habilidades y se transmite información para que sea eficaz el proceso comunicativo. Las comunicaciones de redes sobre equipos varían en cuanto el flujo de información, la posición del líder y la eficacia de los diferentes tipos de actividades.
Habilidades Toma de decisiones	El grado de preparación, la medida que las personas dependen de información y la estructura, recaen en modelos para tomar decisiones. La capacidad para reconocer y definir con exactitud los problemas y oportunidades, escoger un curso de acción adecuado para resolver problemas y aprovechar oportunidades. Reconocer la índole de la decisión y elegir la mejor. Se tienen decisiones programadas que se presentan con frecuencia y las no estructuradas, decisiones de incertidumbre con relación a la certeza razonable entre las alternativas, decisiones de riesgo la presencia de cada alternativa y probabilidad.
Habilidades técnicas	Habilidades técnicas relacionadas con elaboración presupuestal, estimación de ingresos y egresos, uso de habilidades técnicas en internet para tomar decisiones. Habilidades técnicas relacionadas con la productividad y calidad integrando las competencias.

continúa....

Habilidades Liderazgo	El liderazgo establece visión a futuro, estrategias para producir cambios, alinea al personal para cooperar en equipos y coaliciones que comprenden visiones y estrategias que son aceptadas. Inspiran al personal para vencer barreras políticas, económicas, producen cambios útiles.
--------------------------	---

*Nota.* Elaborada conforme al Modelo de Habilidades Directivas de Griffin y Van Fleet (2016, pp. 391-400).

Las habilidades directivas que fueron referidas derivan en hechos relevantes del saber, identificar, conocer y desarrollar oportunidades para utilizarlas en forma planeada, organizada, con dirección y control. Asimismo, la vinculación en los ODS, para ser conocidos y aprendidos por los estudiantes de posgrado de las áreas económico-administrativas de una IES, pueden ser adquiridos en su conocimiento y aprendizaje de HD para encauzarlos a buenas prácticas en las organizaciones. Por ello, se relacionan en la Tabla 3 los ODS con la descripción de sus características y que posteriormente se relacionan con las habilidades directivas.

■ **Tabla 3.** Los objetivos y metas de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 y necesidad de actuar en ellos  
*Table 3. Objectives and goals from sustainable development for 2030 Agenda and need for acting on them*

Objetivo de desarrollo sostenible	Características
1. Fin de la pobreza	El crecimiento económico debe ser inclusivo, con el fin de crear empleos sostenibles y promover la igualdad. La crisis de la COVID-19 pone en riesgo décadas de progreso en la lucha contra la pobreza. Una nueva investigación publicada por el Instituto Mundial de Investigaciones de Economía del Desarrollo de la Universidad de las Naciones Unidas advierte de que las consecuencias económicas de la pandemia mundial podría incrementar la pobreza en todo el mundo hasta llegar a afectar a 500 millones de personas más, o lo que es lo mismo, a un 8 % más de la población total mundial.
2. Hambre cero	El sector alimentario y agrícola ofrecen soluciones clave para el desarrollo y son vitales para la eliminación del hambre y la pobreza. Las estimaciones actuales indican que cerca de 690 millones de personas en el mundo padecen hambre, es decir, el 8,9 por ciento de la población mundial, lo que supone un aumento de unos 10 millones de personas en un año y de unos 60 millones en cinco años.
3. Salud y bienestar	Es fundamental garantizar una vida saludable y promover el bienestar universal. En los últimos años se han producido algunos avances en la mejora de la sanidad mundial. Por ejemplo, 146 de los 200 países, o zonas, ya han alcanzado, o están en vías de alcanzar, la meta de los ODS relativa a la mortalidad de los menores de 5 años. El tratamiento eficaz del VIH ha reducido las muertes relacionadas con el sida en el mundo en un 52 % desde 2010 y, al menos, una enfermedad tropical desatendida ha sido eliminada en 47 países.
4. Educación de calidad	Es la base para mejorar nuestra vida y el desarrollo sostenible. En 2020, a medida que la pandemia de la COVID-19 se propagaba por todo el planeta, la mayor parte de los países anunciaron el cierre temporal de las escuelas, lo que afectó a más del 91 % de los estudiantes en todo el mundo. En abril de 2020, cerca de 1600 millones de niños y jóvenes estaban fuera de la escuela. Igualmente, cerca de 369 millones de niños que dependen de los comedores escolares tuvieron que buscar otras fuentes de nutrición diaria.

continúa....

5. Igualdad de género	Entre los géneros no solo es un derecho humano fundamental, sino la base necesaria para conseguir un mundo pacífico, próspero y sostenible. Falta de solo siete años, apenas el 15,4 % de los indicadores del Objetivo 5 de los que se disponen datos van «por buen camino», el 61,5 % se encuentra a una distancia moderada y el 23,1 % está lejos o muy lejos de las metas para 2030.
6. Agua limpia y saneamiento	El agua libre de impurezas y accesible para todos es parte esencial del mundo en que queremos vivir. La eficiencia en el uso del agua ha aumentado en un 9 %, pero el estrés hídrico y la escasez de agua siguen siendo un motivo de preocupación en muchas partes del mundo. En 2020, 2400 millones de personas vivían en países en los que se daba escasez de agua. A esos retos se suman los conflictos y el cambio climático.
7. Energía asequible y no contaminante	La energía es esencial para casi todo los grandes desafíos y oportunidades a los que se enfrenta el mundo de la actualidad. Al ritmo actual, unos 660 millones de personas seguirán sin acceso a la electricidad y cerca de 2000 millones seguirán dependiendo de combustibles y tecnologías contaminantes para cocinar en 2030.
8. Trabajo decente y crecimiento económico	Debemos reflexionar sobre este proceso lento y desigual, y revisar nuestras políticas económicas y sociales destinadas a erradicar la pobreza. Múltiples crisis amenazan gravemente la economía mundial. Se prevé que el crecimiento real del PIB per cápita mundial se ralentice en 2023. Las difíciles condiciones económicas abocan a más trabajadores al empleo informal.
9. Industria innovación e infraestructura	Las inversiones en infraestructura son fundamentales para lograr un desarrollo sostenible. La recuperación de la industria manufacturera tras la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) sigue siendo incompleta y desigual. El crecimiento mundial de las manufacturas se ralentizó hasta el 3,3 % en 2022, desde el 7,4 % de 2021. Los progresos en los países menos adelantados (PMA) distan mucho de ser suficientes para alcanzar el objetivo de duplicar la cuota de la industria manufacturera en el producto interior bruto (PIB) para 2030. Sin embargo, las industrias de tecnología media-alta y alta mostraron sólidas tasas de crecimiento.
10. Reducción de las desigualdades	Reducir la desigualdad en y entre los países. En la mayoría de los países, los ingresos del 40 % de la población más pobre han crecido más rápidamente que los de la media nacional. Sin embargo, los nuevos datos, aún no concluyentes, sugieren que el COVID-19 puede haber hecho mella en esta tendencia positiva de reducción de la desigualdad en los países. La pandemia también ha provocado el mayor aumento de la desigualdad entre los países en tres décadas.
11. Ciudades y comunidades sostenibles	Las inversiones en infraestructura son cruciales para lograr el desarrollo sostenible. Las ciudades y las áreas metropolitanas son centros neurálgicos del crecimiento económico, ya que contribuyen al 60 % aproximadamente del PIB mundial. Sin embargo, también representan alrededor del 70 % de las emisiones de carbono mundiales y más del 60 % del uso de recursos.
12. Producción y consumo responsable	El objetivo del consumo y la producción sostenibles es hacer más y mejores cosas con menores recursos. Cada año, se estima que un tercio de toda la comida producida (el equivalente a 1300 millones de toneladas con un valor cercano al billón de dólares) acaba pudriéndose en los cubos de basura de los consumidores y minoristas, o estropeándose debido a un transporte y unas prácticas de recolección deficientes. Si todo el mundo cambiase sus bombillas por unas energéticamente eficientes, se ahorrarían 120 000 millones de dólares estadounidenses al año.

continúa....

13. Acción por el clima	El cambio climático es un reto global que no respeta las fronteras nacionales. A pesar de que se estima que las emisiones de gases de efecto invernadero caigan alrededor de un 6 % en 2020 debido a las restricciones de movimiento y las recesiones económicas derivadas de la pandemia de la COVID-19, esta mejora es solo temporal. El cambio climático no se va a detener. Una vez que la economía mundial comience a recuperarse de la pandemia, se espera que las emisiones vuelvan a niveles mayores.
14. Vida submarina	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y recursos marinos para el desarrollo sostenible. Una gestión cuidadosa de este recurso mundial esencial es una característica clave de un futuro sostenible. No obstante, en la actualidad, existe un deterioro continuo de las aguas costeras debido a la contaminación y a la acidificación de los océanos que está teniendo un efecto adverso sobre el funcionamiento de los ecosistemas y la biodiversidad. Asimismo, también está teniendo un impacto perjudicial sobre las pesquerías de pequeña escala.
15. Vida de ecosistemas terrestres	Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad. A pesar de algunos avances en la gestión forestal sostenible, las áreas protegidas, la asimilación de los valores nacionales de la biodiversidad y la consideración del capital natural, la mayoría de las mejoras han sido modestas. El, recientemente adoptado, Marco Mundial Kunming-Montreal de la Diversidad Biológica, proporciona un impulso renovado al Objetivo 15, delineando cuatro objetivos orientados a resultados que deben alcanzarse para 2050 y 23 metas para 2030.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas	Acceso universal a la justicia y la construcción de instituciones responsables y eficaces a todos los niveles. El número de personas que huyen de las guerras, las persecuciones y los conflictos superó los 70 millones en 2018, la cifra más alta registrada por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) en casi 70 años.
17. Alianzas para lograr los objetivos	Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. Se estima que, en 2022, el 66% de la población mundial (5300 millones) utilizó Internet, en comparación con el 40 % (3000 millones) del 2015. A nivel mundial, 259 millones más de hombres que de mujeres utilizaron Internet en 2022.

*Nota.* Elaborada conforme a los ODS de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (UNESCO, 2017, p.68).

La guía cómo empezar con los ODS en las universidades que fue publicada en 2017 por la SDNS Australia-Pacific, proporcionando información en cuanto a las herramientas necesarias en el vínculo de la Agenda 2030 y las instituciones educativas, y que llevan hacia la pregunta que pueden hacer las universidades para alcanzar los ODS:

- a) Dotar al alumnado de conocimientos, habilidades y motivación para entender y abordar los ODS.
- b) Crear más oportunidades para la creación de capacidades de estudiantes y profesionales de países en desarrollo para abordar los desafíos relacionados con los ODS.

c) Apoyar todo el espectro de enfoques de investigación necesarios para abordar los ODS, incluida la investigación interdisciplinar y transdisciplinar.

d) Apoyar y fomentar la innovación para soluciones de desarrollo sostenible.

e) Alinear las estructuras de gobierno universitario y las políticas operativas con los ODS (Sustainable Development Solutions Network(SDSN)Australia/Pacífico,2017).

Entre otros, se mencionan seis principios para la educación responsable de gestión y las habilidades necesarias para integrar estrategias con indicadores económicos, sociales y ambientales



mencionados por Sánchez y Burgos (Adam, 2019):

1. Desarrollar capacidades de los estudiantes para que sean generadores de valor sostenible para los negocios y la sociedad.
2. Trabajar economía incluyente y sostenible.
3. Valores a las actividades académicas y programas de estudio de responsabilidad social global.
4. Método, marcos educativos, materiales procesos y entornos económicos con liderazgo responsable

5. Investigación conceptual y empírica que permita la comprensión acerca del impacto de las corporaciones.
6. Asociación interacción con los gestores de corporaciones empresariales.
7. Diálogo entre educadores y empresa.

Llevar al estudiante desde la causa, hasta integrar el problema, diagnosticar, analizar, definir estrategia tomar decisiones y dar resultados, como lo muestra la Figura 1.

■ **Figura 1. Representación de problemática e impacto**

*Figure 1. Issue representing and impact*



La formación de estudiantes en las áreas económico-administrativas debe generar una educación que permita llevar a la reflexión, el diálogo, integrando las HD como condición necesaria hacia la vinculación de los ODS de la Agenda 2030, así como una inserción en la toma de decisiones en las organizaciones.

### Teoría del cambio

Se consideró la teoría del cambio haciendo hincapié en el enfoque que le da Cruz Soto (Díaz, 2012), al inferir desde el ámbito metodológico la complejidad permite sugerir algunos elementos para el estudio de la administración, como es el diálogo de saberes que contribuya a lograr

una mejor comprensión del trabajo administrativo en las organizaciones a partir de la integridad del hombre, desde sus diversas perspectivas psicológicas, sociales, políticas y económicas.

Apoyándose en la Teoría de Kurt Lewin, se aprecia que con el estudiantado de posgrado de las áreas académico-administrativas se puede desarrollar un diagnóstico y análisis participativo para construcción del conocimiento al conocer las habilidades directivas, la importancia y vinculación con los ODS, llevando a su oportunidad diferente forma de visualizar los problemas económicos, sociales y ambientales.

En este aspecto, Lewin menciona en su modelo tres etapas, el descongelamiento, movimiento y recongelamiento, donde se logra por medio del proceso de transformación el mantener acción en el estudio, controlar y alcanzar las modificaciones deseadas en el entorno social de la IES. Asimismo, pueden ser aplicados a entornos académicos donde existe una fuerte vinculación de la teoría con la práctica, y se producen un conjunto de espirales cíclicas de planeamiento,

acción, observación y reflexión, que son indispensables a las aproximaciones sucesivas en que se convierte la solución del problema.

**Etapa 1.** Descongelamiento: comienza cuando un sistema empieza por no ser aceptado, con lo que inicia el examen de otras opciones. Los procesos deben ser sustituidos por otros.

**Etapa 2.** Una vez que se inicia el proceso de descongelamiento, se puede dar el proceso de descongelamiento para el cambio, los elementos son susceptibles de ofrecer soluciones u opciones a la situación actual.

**Etapa 3.** Recongelamiento: los movimientos son de integración y se lleva a cabo en dos niveles: a) el nuevo comportamiento con armonía y b) se plantea el problema de saber hasta qué punto el sistema que cambio será sostenido por los demás sistemas con los que está en contacto (Romero, 2016).

En la Tabla 4 adaptada de Romero (2016), se especifican las fases de la metodología investigación acción para construcción de las habilidades directivas enfocadas a los ODS.

■ **Tabla 4.** Metodología investigación- acción de Kurt Lewin de las habilidades directivas con los ODS

*Table 4. Research methodology- Kurt Lewin action on directing skills with SDGs*

Fase	Objetivo	Acción
Formación permanente de estudiantes de posgrado de las áreas académico-administrativas, dirigida a integrar conocimiento en las habilidades directivas importancia y vinculación con los ODS de la Agenda 2030.	Conseguir que los estudiantes de posgrado de las áreas académico-administrativas se comprometan a tener presente los conocimientos teórico-metodológicos sobre habilidades directivas importancia y vinculación con los ODS de la agenda 2030.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Desarrollo de mapas curriculares, planes y programas.</li> <li>b) Asignaturas con reforzamiento en los subtemas.</li> <li>c) Fortalecimiento en coloquios, congresos, talleres, simposios de investigación.</li> <li>d) Captar materiales educativos (libros, capítulos en libro, artículos, ensayos).</li> <li>e) Promover acciones desde una perspectiva multi, inter y transdisciplinaria.</li> <li>f) Ser referente académico a estudiantes de posgrado de las áreas académico-administrativas, con relación a la problemática, diagnóstico, análisis, siguiendo la estructura del modelo de desarrollo de habilidades directivas y su importancia y vinculación en los ODS en la Agenda 2030 con una visión crítica y reflexiva.</li> </ul>

## METODOLOGÍA

### Tipo de investigación

Se abordó la investigación desde el punto de vista exploratorio y descriptivo, se combinaron métodos cualitativos y cuantitativos para la obtención de datos. El objeto de estudio se desarrolló de manera transversal por llevar a cabo la recolección de datos en un período determinado.

### Muestra

Se estableció una muestra no probabilística intencional por conveniencia con 98 alumnos de algún programa de posgrado de las áreas económico-administrativas durante los semestres 2023-2 y 2024-1, que contemplan el periodo de enero a diciembre de 2023, en una IES y en la que sus planes de estudio, así como sus campos de conocimiento y aprendizaje contemplan temáticas de habilidades directivas y sustentabilidad.

### Instrumento

La forma de operacionalizar la correspondencia en que los estudiantes de posgrado de las áreas económico-administrativas respaldan su formación con base en habilidades directivas para determinar comportamientos, actitudes y aprendizajes sostenibles que influyan directamente en su accionar personal y profesional, se realizó con un instrumento de opinión con cinco opciones de respuesta, especialmente construido para tal efecto con 90 ítems.

El criterio de valoración se estableció bajo la escala de Likert con opciones de como totalmente en desacuerdo; en desacuerdo; ni de acuerdo, ni en desacuerdo; de acuerdo y totalmente de acuerdo; en donde el mayor grado de afinidad se formó con escala ordinal en 5 y con el valor 1 el menor grado afín. Es importante señalar que el instrumento se sometió a validación de juicio de expertos

y ajustado a modo acorde a las observaciones. La recolección de información se realizó mediante un cuestionario difundido por medios electrónicos.

La guía de habilidades directivas correspondió a las establecidas en el modelo de Griffin y Van Fleet (2016) para establecer el precepto sobre el enfoque en la práctica o acciones directivas que han convertido actitudes, estilos de vida, patrones de participación social, concepciones sobre sustentabilidad y en específico a los ODS.

1. Habilidades personales.
2. Habilidades para administrar el tiempo.
3. Habilidades interpersonales.
4. Habilidades conceptuales.
5. Habilidades diagnósticas.
6. Habilidades comunicación.
7. Habilidades en toma de decisiones.
8. Habilidades técnicas.
9. Habilidades de liderazgo.

El criterio de inclusión de esta indagación se estableció para estudiantes de posgrado de algún programa de posgrado en áreas económico-administrativas, que hubieran cursado en una IES, al menos las asignaturas obligatorias comunes y asignaturas en donde se refieran temáticas de habilidades directivas y sustentabilidad, lo que permitiría responder con un criterio de competencia, de lo anterior, resultó una muestra de 98 estudiantes durante los semestres 2023-2 y 2024-1, que contemplan el periodo de agosto de 2022 a julio de 2023. Por otro lado, en seguimiento a los aspectos y ejes prioritarios enmarcados por la UNESCO sobre educación, reorientación, capacitación y sensibilización de desarrollo sostenible; se asimilaron conceptos de las habilidades directivas necesarias para transformación en acciones encaminadas de los ODS. Por lo que se agruparon en cinco dimensiones, indicadas en la Tabla 5.

■ **Tabla 5. Dimensiones de seguimiento para la investigación**

*Table 5. Following dimensions for research*

Dimensión de seguimiento	ítems
Control y gestión	1, 3, 5, 11, 12, 13, 14, 23, 25, 42, 44, 45, 46, 71, 87, 90

continúa....

Formación y capacitación	2, 4, 7, 8, 10, 15, 19, 21, 26, 27, 33, 41, 42, 53, 57, 65, 66, 81, 86
Medio ambiente	16, 24, 34, 36, 43, 54, 56, 59, 64, 78, 80, 83
Responsabilidad social	6, 9, 7, 20, 22, 29, 30, 37, 39, 40, 47, 48, 51, 55, 60, 61, 62, 67, 68, 69, 70, 73, 74, 77, 82, 84, 85, 88, 89
Económico e innovación	18, 31, 32, 35, 38, 50, 58, 63, 71, 72, 75, 76, 79

Asimismo, el criterio de interpretación se estableció en un promedio de respuesta, de acuerdo con las opciones establecidas para deducir su contenido, y como guía la Tabla 6.

■ **Tabla 6. Percepción del promedio de respuestas**

Table 6. Answer average perception

Promedio de respuesta	Percepción	
Respuestas $\geq 3.5$	Positiva	
Respuestas $> 3 < 3.5$	Oportunidad	
Respuestas $\leq 3$	Negativa	

Nota. Cromatografía: verde = apreciación positiva; ámbar = área de oportunidad; rojo = apreciación negativa

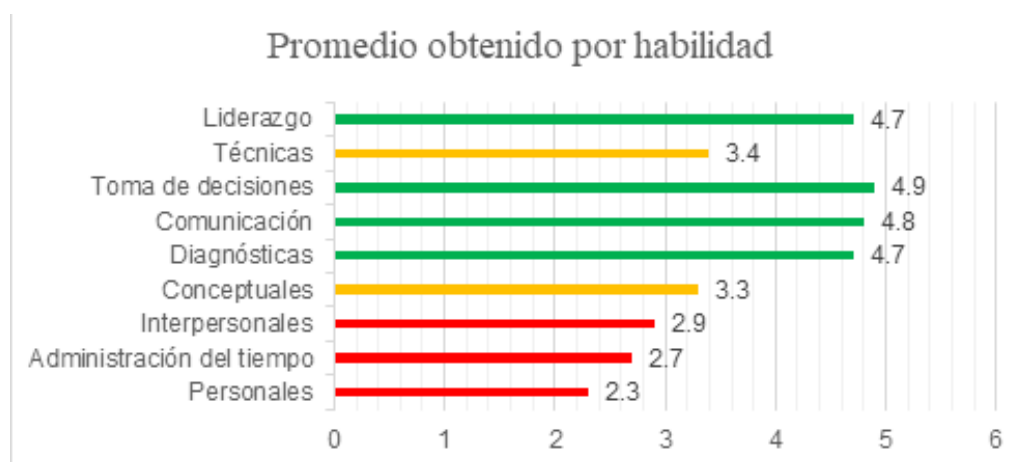
**Análisis de resultados**

De la muestra final de 98 participantes el perfil promedio corresponde a sexo femenino [n=58; 59%] de entre 20 y 30 años, soltero [n=69; 68%],

con estudios de posgrado en curso. En materia de percepción el análisis arrojó los resultados contenidos en la Figura 2.

■ **Figura 2. Promedios obtenidos sobre la percepción de relevancia de habilidades directivas**

Figure 2. Averages obtained about the importance of directing abilities



Nota. Cromatografía: verde = apreciación positiva; ámbar = área de oportunidad; rojo = apreciación negativa.

Dado que se trata de un estudio exploratorio es razonable inferir a partir de los hallazgos obtenidos que, la percepción de los estudiantes de posgrado de una IES de las áreas económico-administrativas, teniendo conocimiento de la relevancia de las habilidades directivas que son necesarias para enfocar con su práctica acciones directivas y transformarlas en actitudes, estilo de vida, patrones de participación social, y concepciones sobre sustentabilidad y en específico a los ODS, las de que resultaron con percepción negativa son las personales, de administración del tiempo e interpersonales [prom= 2.3, 2.7 y 2.9].

De acuerdo con las particularidades de estas habilidades, se indica que para los participantes no resultan relevantes acciones de autogestión, autocontrol, resiliencia, o atributos como el talento y aptitud hacia el trabajo. Lo anterior, es de interés puesto que las habilidades personales son las que atribuyen o dan valor característico a aquellos conocimientos necesarios para la gestión y liderazgo. Fink en la obra de Liderazgo Educativo en la Escuela: nueve miradas (Weinstein, 2017) replantea que las habilidades desarrollan aprendizajes profundos para todo aquello que se propaga y perdura, y lo hacen procurando no dañar, sino, por el contrario, generando beneficios para quienes nos rodean ahora y en el futuro.

Por su parte, la UNESCO (2017) enfatiza la transformación profunda que se requiere para abordar los temas de sostenibilidad y en claro contribuir al logro de ODS, en específico programas académicos que enfoquen y promuevan el actuar responsable. Dentro de las competencias clave referidas como cruciales para el progreso del desarrollo sostenible (De Haan, 2010; Rieckmann, 2012; Wiek et. al, 2011 citado en la UNESCO, 2017) se encuentran las estratégicas como aquellas que efectúan acciones innovadoras para fomentar sostenibilidad en diversos niveles.

En otro ámbito, las habilidades con área de oportunidad como las conceptuales y técnicas [prom= 3.3, 2.7 y 3.4], se indica como las que requieren atención, de ahí que las situaciones complejas

o adaptación al cambio, es decir que dentro de esas características que apoye el avance hacia acciones transversales que apoyen los ODS o soluciones que fomenten integrar otras habilidades.

Dentro de las habilidades situadas como las más acorde con las necesarias para enfocar con su práctica acciones directivas y transformarlas en actitudes, estilo de vida, patrones de participación social, y concepciones sobre sustentabilidad y en específico a los ODS, las que a los encuestados indicaron apreciación positiva son las diagnósticas, de comunicación, toma de decisiones y liderazgo [prom= 4.7, 4.8, 4.9, y 4.7], siendo evidente que habiendo analizado en los programas de estudio las características con enfoques vistos desde diversos enfoques disciplinares formulando solución a problemas específicos de importancia.

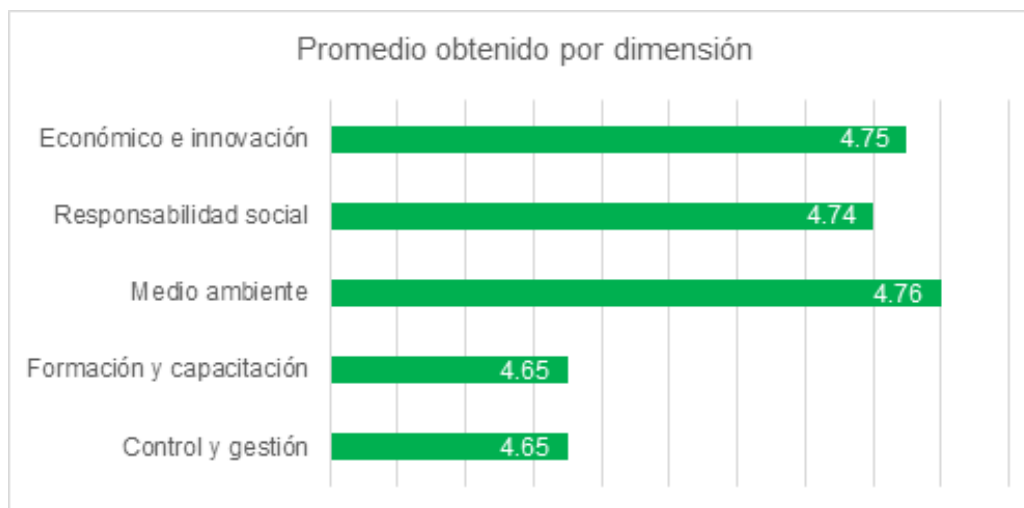
Por lo que respecta a las dimensiones de seguimiento agrupadas sobre las habilidades directivas necesarias para transformación en acciones encaminadas de los ODS se indican en la Figura 3, donde reviste que estas dimensiones son necesarias en el proceso de verificación institucional e individual donde verifiquemos impactos del ejercicio de acciones que aporten el cumplimiento de ODS.

Las dimensiones de mayor percepción que refirieron los participantes son las de medio ambiente, el económico e innovación y el de responsabilidad social, en los cuales pueden agruparse los ODS y entornos colaborativos, para ello las IES tienen indicadores institucionales y referentes de acreditación donde se abarcan fines y tareas para lograr metas.

Sobre los ODS es inevitable no relacionarlos con el trabajo que realizan las IES, atendiendo lo que revela Bonhe et al. (2019, p.6), se destaca la importante labor que desempeña, sobre todo en la dimensión social en las funciones sustantivas del saber en las IES; siendo referente precisamente ese factor como resultado de la opinión de los encuestados al sugerir que es de las más acordes a la indagación. Es decir que, además

■ **Figura 3.** Promedio de dimensiones de seguimiento

*Figure 3. Following dimensions average*



del aspecto de responsabilidad social, se revela la dimensión de medio ambiente y la dimensión del aspecto económico y de innovación [prom= 4.74, 4.76, 4.9, y 4.75]. Del mismo modo, los autores señalados remarcan las funciones sustantivas de formación integral, generación y transmisión de conocimientos, extensión y difusión. Aunado a lo anterior es interesante notar que los procesos de evaluación nos brinden un referente de nivel de cumplimiento efectivo.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Es considerable establecer que, las habilidades directivas que los estudiantes de posgrado enfatizan como aquellas como apoyo en la gestión de acciones de impacto en sostenibilidad o las que con relación a su formación les han auxiliado para contribuir al cumplimiento de los ODS son las de liderazgo, toma de decisiones, comunicación y diagnósticas. Estas habilidades, resultan ser las moderadoras y de mayor correspondencia con la posición actual y compromiso por aportar en la solución de problemáticas ambientales, sociales y económicas con énfasis en satisfacer necesidades actuales sin comprometer en un futuro los recursos. El conjunto de habilidades integradas contribuye a incorporar acciones y compromisos ante el papel de los jóvenes y los ODS.

De lo anterior, podemos referir que de las tres dimensiones y su aproximación a los ejes en los

que se organizan los ODS como planeta, personas, prosperidad, paz, y alianzas, marcan la relevancia de complementar el trabajo en las IES con la formación de estudiantes de posgrado con habilidades que le permitan en escenarios de las empresas reconfigurar propuestas con influencia más allá de los intereses personales y trabajar en favor de habilidades como son:

- Las personales para abordar ODS con procesos de autogestión y autocontrol como resiliencia y adaptabilidad o trabajar en atributos y formación de talento que adquiera conocimientos para comprender de manera pertinente los ODS.
- De las habilidades para administrar el tiempo en la gestión, optimización de procesos, claridad de objetivos para guiar en tiempo y forma la eficiencia administrativa en el planteamiento de soluciones en las organizaciones que implementen acciones encaminadas a orientar sus procesos o actividades a indicadores de los ejes de ODS.
- Por su parte en las habilidades interpersonales para fomentar colaboración y propuesta de políticas dirigidos a los ejes de las Personas y de las Alianzas, en las que figuren ofertas empáticas a los problemas que abarcan los ODS. Por su parte las habilidades conceptuales para comprender su aplicabilidad y visualizar estrategias con función sustantiva. En una

aproximación, (García-Arce et al, 2021, p.15) refieren de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE) una propuesta de diversos indicadores con la sustentabilidad (social, ambiental, económico), destacando la importancia del su quehacer con la sustentabilidad como una función de liderazgo social de educación y de gestión institucional.

Asimismo, se puede mencionar el trabajo conjunto que realiza la Universidad Nacional Autónoma de México desde la coordinación de la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible en México, bajo tres líneas de acción las cuales incluyen 1) fortalecer el diálogo y servir como vínculo entre la academia y el sector público; 2) generar soluciones tecnológicas en apoyo al desarrollo sostenible; y 3) impulsar la educación en temas de sostenibilidad y en la difusión de la

Agenda 2030 (Secretaría de Desarrollo Institucional UNAM, s.f.), tan solo es un ejemplo del compromiso en el que por cada uno de los objetivos refiere obras y productos alineados sobre acciones de investigación, docencia, trabajo comunitario, trabajo con empresas y convenios.

Recientemente la UNAM se ubicó en el lugar 32 del mundo en relación con las metas de Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas para el año 2030 dentro del ranking del Times Higher Education, siendo la mejor calificada de México e Hispanoamérica. El Impact Ranking califica 17 categorías vinculadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como son, por ejemplo, Equidad de Género, Educación de Calidad, Acción Climática, Consumo y Producción Responsable y Cero Hambre, entre otras (Gaceta UNAM, 2023, p. 2).

---

## REFERENCIAS

Adam, J. A. (2019). *El reto de las organizaciones educativas de nivel superior del área económico-administrativa de México y América Latina en un entorno de desarrollo sostenible*. Publicaciones Empresariales. UNAM FCA Publishing

Bohne, A. C., Bruckmann, M. y Martínez, A. (2019). El desarrollo sustentable en las instituciones de educación superior: un verdadero desafío. *Revista Digital Universitaria (RDU)*, 20(5). <http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2019.v20n5.a3>

Cruz, L. A. (2016). *Complejidad y nuevos paradigmas*. En Díaz (2016) El enfoque de la complejidad: Diversas perspectivas. Publicaciones Empresariales UNAM FCA Publishing

Gaceta UNAM. (junio 5, 2023). *Ranking del Times Higher Education: la UNAM, 32 del mundo en relación con las metas de desarrollo sustentable de la ONU*. <https://www.gaceta.unam.mx/wp-content/uploads/2023/06/230605.pdf>

García-Arce, J. G., Pérez-Ramírez, C. A. y Gutiérrez, B. E. (2021). Objetivos de Desarrollo Sus-

tentable y funciones sustantivas en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 21(3), 1-34. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44768298014>

Griffin, R. y Van Fleet, D. (2016). *Habilidades Directivas. Evaluación y Desarrollo*. CENGAGE Learning.

Paz, R. y Chávez, P. (09 de octubre 2023). *El balance es sombrío ¿Debe replantearse la Agenda 2030?* Gaceta UNAM. Sección Academia. <https://www.gaceta.unam.mx/debe-replantearse-la-agenda-2030/>

Romero, M. D. (2016). *Los equipos multidisciplinarios como factor de transformación organizacional en una IES* [Tesis doctorado: UNAM]. TESIS-UNAM. <http://132.248.9.195/ptd2016/enero/0739757/Index.html>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Ciencia y la Cultura. (2017). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Objetivos de aprendizaje. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252423>.

Secretaría de Desarrollo Institucional UNAM. (s.f.). *La agenda 2030 y los ODS en la UNAM*. <https://web.siiia.unam.mx/ods-unam/>

Sustainable Development Solutions Network Australia / Pacífico. (2017). *Cómo empezar con los ODS en las Universidades*. Una guía para las universidades, los centros de educación superior y el sector académico. <https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2017/02/Guia-ODS-Universidades-1800301-WEB.pdf>

Villafuerte, P. (2020, junio). *La Agenda 2030 y el papel de las universidades latinoamericanas*. Observatorio TEC. <https://observatorio.tec.mx/edu-news/rol-de-las-universidades-agenda2030/>

Weinstein, J. (Ed.). (2017). *Liderazgo Educativo en la Escuela: nueve miradas*. Ediciones Universidad Diego Portales. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/Liderazgo-Educativo-en-la-Escuela.-Nueve-miradas.pdf>

Whetten, D. y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Person Educación