



**Cultura organizacional, planes estratégicos y sostenibilidad:
un modelo de gestión para el desarrollo de las empresas del
sector privado y público de la región caribe colombiana.**

Belia Elena Sánchez Villanueva

Kiara Yerleny Brown Pacheco

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas /Facultad de Ingeniería

Programa de Maestría en Administración de Empresas/ Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

2022

**Cultura organizacional, planes estratégicos y sostenibilidad:
un modelo de gestión para el desarrollo de las empresas del
sector privado y público de la región caribe colombiana.**

Belia Elena Sánchez Villanueva

Kiara Yerleny Brown Pacheco

Trabajo de grado presentado para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Director (a):

Paula Andrea Senior Mesa

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas /Facultad de Ingeniería

Programa de Maestría en Administración de Empresas/ Maestría en Proyectos de Desarrollo sostenible

Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

RESUMEN

En el presente trabajo se realizó un análisis de estudios de investigación en empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana, dichos estudios abordaron las categorías de cultura organizacional, plan estratégico y sostenibilidad, y la relación entre estas; en el proceso de recolección de estudios se identificaron dos subcategorías: valor agregado y buenas prácticas, que también fueron analizadas.

Los estudios fueron analizados en un instrumento elaborado por las autoras de esta investigación y posteriormente validado por expertos, se logra analizar un total de veintiséis estudios, a partir de este análisis se diseña un modelo de gestión, donde la cultura sostenible es el pilar principal, seguido de plan estratégico y buenas prácticas que apalanquen el funcionamiento del modelo; es un modelo diseñado para que pueda ser utilizado en diferentes tipos de organizaciones a nivel nacional e internacional, adaptándose a la necesidades que tiene cada organización.

Palabras clave: *Sostenibilidad, plan estratégico, cultura organizacional, modelo de gestión.*

ABSTRACT

In the present work, an analysis of research studies in private and public sector companies in the Colombian Caribbean region was carried out, these studies address the categories of organizational culture, strategic plan and sustainability, and the relationship between these and in the process of collecting studies, two subcategories were identified: added value and good practices, which were also analyzed.

The studies were analyzed in an instrument prepared by the authors of this research and subsequently validated by experts, it is possible to analyze a total of twenty-six studies, from this analysis a management model is designed, where sustainable culture is the main pillar, followed by strategic plan and good practices that leverage the operation of the model; It is a model designed so that it can be used in different types of organization sat national and international level, adapting to the needs of each organization.

Keywords: *Sustainability, strategic plan, organizational culture, management model.*

TABLA DE CONTENIDO

<i>RESUMEN</i>	4
<i>ABSTRACT</i>	5
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Pregunta de investigación	13
2. OBJETIVOS	13
2.1. Objetivo general	13
2.2. Objetivos específicos	13
3. JUSTIFICACIÓN	14
4. MARCO TEÓRICO	15
4.1. Cultura organizacional	16
4.2. Plan estratégico	19
4.3. Sostenibilidad	23
4.3.1. Buenas prácticas.....	25
4.3.2. Valor agregado.....	27
4.4. Modelos de gestión	30
5. SUPUESTOS	32
6. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	32
6.1. Definición conceptual	32
6.1.1. Cultura organizacional	33
6.1.2. Plan estratégico	33
6.1.3. Sostenibilidad.....	33
6.2. Definición operacional	33
6.2.1. Cultura organizacional	34
6.2.2. Plan estratégico	34
6.2.3. Sostenibilidad.....	34

7. METODOLOGÍA.....	35
7.1. Enfoque de la investigación.....	36
7.2. Tipo de investigación	36
7.3. Unidad de análisis	36
7.4. Instrumento	36
7.5. Procedimiento.....	38
8. TRABAJO DE CAMPO.....	38
8.1. Procesamiento de datos	38
8.2. Análisis de resultados	40
8.2.1. Cultura organizacional.....	40
8.2.2. Plan estratégico	42
8.2.3. Sostenibilidad.....	42
8.2.4. Valor agregado.....	45
8.3. Modelo de gestión organizacional.....	46
Funcionalidad del modelo.....	47
9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	53
10. CONCLUSIONES.....	54
11. Bibliografía	57
12. ANEXOS	65

Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Árbol de problemas-bajo nivel de cumplimiento del plan estratégico en empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana</i>	12
<i>Ilustración 2. Mapa de ruta del marco teórico.</i>	16
<i>Ilustración 3. Proceso de planeación estratégica logística.....</i>	21
<i>Ilustración 4. Gráfico teoría del crecimiento económico.</i>	22
<i>Ilustración 5. Educación para las buenas prácticas empresariales.</i>	26
<i>Ilustración 6. Proceso de diseño de modelos de negocio</i>	30
<i>Ilustración 7. Resultado de análisis de la categoría de cultura organizacional</i>	41
<i>Ilustración 8. Resultado de análisis de la categoría de plan estratégico</i>	42
<i>Ilustración 9. Resultado de análisis de la categoría de sostenibilidad</i>	43
<i>Ilustración 10. Resultado de análisis de la subcategoría de buenas prácticas</i>	44
<i>Ilustración 11. Resultado de análisis de la subcategoría de valor agregado</i>	45
<i>Ilustración 12. Modelo de gestión para una cultura sostenible (MGCS), Brown- Sánchez (2022)</i>	48
<i>Ilustración 13. Pasos de mejoramiento continuo</i>	48
<i>Ilustración 14. Perspectivas de planeación estratégica</i>	50
<i>Ilustración 15. Características de la cultura sostenible.</i>	51

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Modelo OCC de Cultura.</i>	19
<i>Tabla 2. Resultado de la validación del instrumento de medición- V de Aiken</i>	37
<i>Tabla 3. Análisis estadístico</i>	39

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación abordó las categorías de cultura organizacional, plan estratégico y sostenibilidad como pilares fundamentales en el diseño de un modelo de gestión.

Se inició desde la premisa de que todas las organizaciones tienen una cultura inmersa, sin embargo, García (2006) señala que “para lograr el cambio organizacional deseado, es necesario cambiar la conducta de las personas, debido a que la conducta está guiada por valores, por lo que es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional” (pág. 165), y es ahí donde la dirección cumple un papel clave, que es definir planes estratégicos y políticas internas que deben ser difundidas a los colaboradores para construir un compromiso e identidad organizacional.

En la actualidad las empresas de la región caribe colombiana, poseen planes estratégicos que se alinean al objetivo del negocio y que son ejecutables en un periodo de tiempo determinado, según Salas (2013) en su estudio afirma que el 69% de las empresas en Barranquilla tienen definido claramente su direccionamiento estratégico, en Santa Marta el 24,4% y en Cartagena el 93% (Salas, 2013), sin embargo, es necesario que todos los colaboradores la conozcan, la apropien y que sus comportamientos se dirijan a cumplir esos objetivos; de acuerdo con, Cújar Et Al (2013) destacan la cultura organizacional como el conjunto de los significados compartidos, creencias y entendimientos pertenecientes a una colectividad, por tanto, es necesario tener una cultura organizacional adecuada; en el caso de Ortiz, Daza y Labarcés (2014) señala que el otorgar por parte de los empleadores condiciones que les permita tomar decisiones, ejercer su liderazgo, el trabajo en equipo y la autosuperación a sus empleados, redundan en su productividad y la de la organización, obteniendo beneficios a los grupos de interés y la satisfacción del cliente final.

Además de definir la cultura organizacional, también se debe contemplar el componente de sostenibilidad, ya que éste se ha convertido en la clave para la generación de valor en las organizaciones, logrando un equilibrio entre lo ambiental, social y económico. Las organizaciones actualmente no son conscientes de la importancia que cobra la cultura organizacional, junto con la sostenibilidad para la construcción del plan estratégico, lo que hace que los colaboradores se encuentren encaminados hacia otra dirección, por tanto, se hace indispensable que todo el equipo comprenda la misión y la visión de la organización, para que

así se logre el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales (Wheelen & Hunger, 2007).

En cuanto a las organizaciones de la región objeto de estudio, en específico de la ciudad de Barranquilla, se encontró que las “organizaciones no visualizan la sostenibilidad como un elemento intrínseco de la empresa, pues para la gerencia es más importante el cumplimiento de las leyes, el manejo adecuado de la imagen corporativa y los aspectos relacionados con los costos” (Valle & Niebles, 2017, págs. Conclusiones, 1), sin embargo, cada vez más se observan los cambios en las Pymes, adaptando este concepto de sostenibilidad a la planeación estratégica y permitiendo que forme parte de la cultura y como característica fundamental en su planeación estratégica.

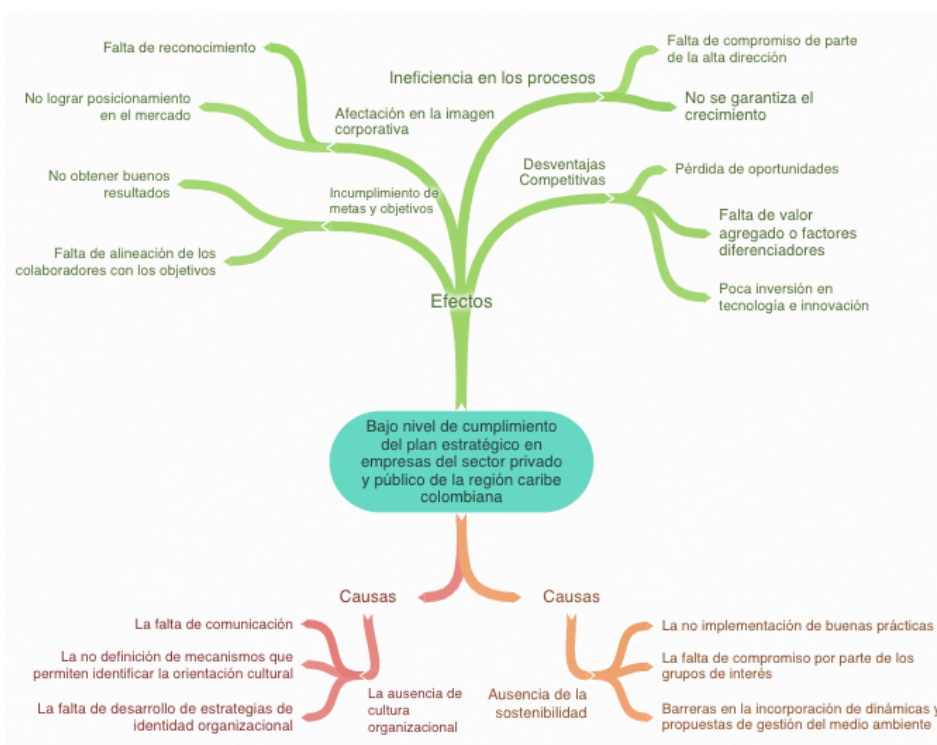
Los directivos buscan establecer estrategias que les permitan implementar buenas prácticas en las organizaciones, en donde algunos se movilizan de acuerdo a lo que se dictamine por la legislación y los beneficios que le puedan otorgar, otros por el entorno y el comportamiento del mercado, por el contrario, otros aún no han comprendido la importancia de la implementación de buenas prácticas organizacionales, y los efectos positivos que conlleva su aplicación. Las buenas prácticas pueden ir desde el establecimiento de un plan estratégico, reconocer la influencia de la cultura para lograr el cumplimiento de los objetivos en la organización y el contemplar la sostenibilidad como una gestión que le otorga un valor agregado a los resultados de cara a sus diferentes Stakeholders, observando la adopción de prácticas relacionadas con la comunidad, proveedores y compradores, que demuestra tener una relación significativa con la estrategia (Melendez, Vergel, & Martínez, 2017), lo anterior representa algunos ejemplos de buenas prácticas, así se podrían enumerar un sinnúmero de procesos que hoy en día implementan las organizaciones en pro de ser más competitivas en el mercado.

Frente al deber ser de las organizaciones, Matamala (2018) dice que “tener una promesa cautivante, poderosa y pertinente, que logre ‘seducir’ a los clientes y diferenciarse de manera clara y sostenible de la competencia” (pág. 17), es una manera de cautivar a los clientes a los que cada día se enfrentan las organizaciones del siglo XXI, más exigentes en sus prácticas y que valoran las empresas que generan valor a la sociedad, para que las empresas puedan cumplir con esas exigencias y ser competentes en el mercado deben generar una identidad que va dada desde aspectos como misión, visión, valores y plan estratégico, en este último contemplando aspectos como la sostenibilidad.

El trabajo de investigación se planteó desde el campo de la comunicación, política y cultura, considerando que éste se enfoca en las buenas prácticas de la cultura organizacional; adicionalmente se enfocó al grupo de política y sostenibilidad, donde se realizan aportes a: métodos, sistemas y procesos en el control de las organizaciones; y finalmente la línea de investigación se relacionó con el desarrollo, la sostenibilidad y valor compartido, que permite la generación de valor para el cumplimiento de los objetivos y lograr los mejores resultados.

A través de la ilustración 1 se presenta el árbol de problemas del estudio de investigación, en donde se puede observar que el problema principal es el bajo nivel de cumplimiento del plan estratégico en empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana; las causas y los efectos que se representan están basados en el desarrollo de los estudios analizados en el presente trabajo de investigación.

Ilustración 1. Árbol de problemas-bajo nivel de cumplimiento del plan estratégico en empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana



Fuente: Elaboración propia.

A través del árbol se buscó plantear un problema central que es el bajo nivel de cumplimiento del plan estratégico en empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana, teniendo en cuenta dos causas principales, la primera es la ausencia de la cultura organizacional, que según García, García, Navarro y Sukier (2018) mencionan que la

ausencia de una clara orientación con relación al modelo cultural, se refleja en los resultados, otras causas derivadas son la falta de comunicación, la no definición de mecanismos que permiten identificar la orientación cultural y la falta de desarrollo de estrategias de identidad organizacional; la segunda causa hace referencia a la ausencia de la sostenibilidad en las organizaciones, ya que de acuerdo con Valle y Niebles (2017), “la ausencia de la sostenibilidad en el proceso de formulación estratégica constituye una debilidad en la actualidad” (pág. 6), por otro lado se desprenden otras causas que son la no implementación de buenas prácticas empresariales, la falta de compromiso por parte de los grupo de interés y las barreras en la incorporación de dinámicas y propuestas de gestión del medio ambiente.

Continuando con la descripción del árbol de problemas, de éste surgen efectos, que demuestran la situación actual y pronóstico de consecuencias, como las desventajas competitivas, en donde se resalta que “el sector empresarial requiere de una población capaz de responder a las necesidades de sostenibilidad y competitividad global que el entorno exige” (Mejía C. , 2016, pág. 92); incumplimiento de metas y objetivos; afectación en la imagen corporativa y la ineficiencia en los procesos; lo anterior corresponde a algunos de los efectos, por lo que se requiere de acciones para generar cambios y obtener resultados exitosos.

1.1. Pregunta de investigación

¿Cuál es la importancia de implementar un modelo de gestión, que abarque la cultura organizacional, planes estratégicos y sostenibilidad para el desarrollo de las empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión organizacional que defina el plan estratégico con énfasis en sostenibilidad y su apalancamiento en la cultura organizacional, a través de la revisión de casos de buenas prácticas en empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana.

2.2. Objetivos específicos

Identificar las buenas prácticas de la cultura organizacional en empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana.

Describir el valor agregado que genera la inclusión del desarrollo sostenible en los planes estratégicos organizacionales de las empresas del sector público y privado de la región caribe colombiana.

Describir la importancia de la cultura organizacional para el establecimiento del plan estratégico de las empresas del sector público y privado de la región caribe colombiana.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio pertenece al campo de la comunicación, política y cultura, considerando que éste se enfoca en las buenas prácticas de la cultura organizacional, el desarrollo sostenible y la gestión del mejoramiento de las organizaciones; su enfoque es hacia el grupo de política y sostenibilidad, donde se realiza aportes a: métodos, sistemas y procesos en el control de las organizaciones; la línea de investigación, está relacionada con el desarrollo, la sostenibilidad y valor compartido, la cual permite generar valor en el cumplimiento de los objetivos y lograr mejores resultados en organizaciones.

La investigación se enfocó en el cumplimiento de los planes estratégicos organizacionales, donde el desarrollo sostenible es relevante y es foco en la estrategia, y el rol de la cultura organizacional para el cumplimiento de éste; adicional desde el sentido social y a los ojos del cliente se convierte en un atractivo encontrar valor agregado, siendo que es un tema de actualidad en el cual se ven inmersos la mayoría y despierta el interés de las personas aspectos como: el cambio climático, la contaminación, igualdad de género, manejo de redes sociales, tecnología, recursos naturales y la globalización que son algunos de los temas que afecta a toda la sociedad. (Mejía T. , 2021)

Este trabajo de investigación permitió identificar las buenas prácticas que tienen las organizaciones que han sido exitosas en el cumplimiento de su plan estratégico y la alineación de su cultura organizacional, agregando valor a su actividad económica a través del desarrollo sostenible; al ser un estudio cualitativo podremos explorar y comprender los casos que se han presentado en empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana, con el fin de elaborar un modelo de gestión que incluya estas categorías.

Como resultado de este proceso investigativo de revisión de casos de: plan estratégico, cultura organizacional, sostenibilidad, factores culturales, buenas prácticas

empresariales y valor agregado, se obtuvo un modelo de gestión organizacional, que le permitirá a los equipos directivos y gerenciales realizar los planes estratégicos donde se tengan cuenta la aplicación de la sostenibilidad como foco de la estrategia y el paso a paso de la cultura requerida para que se pueda cumplir con la planeación estratégica propuesta.

Si bien es cierto que el modelo de gestión organizacional se basa en resultados de análisis de casos de empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana; se diseñó de manera universal, con términos y prácticas organizacionales que se pueden aplicar en cualquier tipo de empresa, región o país, es flexible para que las organizaciones lo adapten a sus necesidades particulares, exequible para que la falta de recursos no sea un impedimento para ser una organización que actúa y se desarrolla bajo la sostenibilidad.

Con este modelo las organizaciones podrán trabajar en elaborar un plan estratégico que le permita tener unas metas y acciones definidas para un futuro a corto, mediano y largo plazo; en la sostenibilidad desde la gestión del medio ambiente y aporte a la sociedad y finalmente en cultura organizacional que permite crear una identidad organizacional y apalanque el comportamiento de los colaboradores enfocándose en el cumplimiento de las metas, creación de identidad organizacional y su propio desarrollo.

En un futuro, este modelo de gestión puede ser utilizado por otros investigadores para realizar estudios de casos en los que pueda implementar y analizar la aplicación del modelo en las organizaciones y los resultados obtenidos de su aplicación; de igual manera se puede hacer uso del instrumento de análisis de estudios que fue validado para realizar el presente estudio de investigación y el cual da paso al diseño del modelo de gestión organizacional.

4. MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se profundizará en conceptos, estudios y teorías de cada una de las categorías de estudio, para este caso la cultura organizacional, plan estratégico y la sostenibilidad, y dos subcategorías que son buenas prácticas y valor agregado. A continuación, se observa en la ilustración 2, el mapa de ruta del marco teórico:

Ilustración 2. Mapa de ruta del marco teórico.



Fuente: Elaboración propia.

4.1. Cultura organizacional

Conceptos

No existe un solo concepto que defina el significado de cultura organizacional, haremos un recorrido por algunas de las definiciones hechas por algunos autores.

Por un lado tenemos a Wheelen y Hunger (2007) que definen a la cultura organizacional como “un conjunto de creencias, expectativas y valores que los miembros de una organización aprenden y comparten y que se transmiten de una generación de empleados a otras” para estos autores la cultura cumple cuatro funciones dentro de una organización: (i) transmitir sentido de identidad a los trabajadores; (ii) ayuda a generar compromiso en los empleados; (iii) aumenta la estabilidad de la organización como un sistema social y (iv) sirve como marco de referencia que los trabajadores usan para entender las actividades organizacionales o como guía de comportamiento adecuado (pág. 162).

Matamala R, define la cultura como “el reflejo de las creencias más profundas, de los valores y de las normas y tradiciones que, de cierta manera, definen la personalidad de la organización” también introduce dos definiciones que entran a jugar un rol importante a la hora de hablar de cultura en las organizaciones: (i) cultura requerida, es aquella que es necesaria para que una organización pueda llevar a cabo la estrategia y lograr los resultados, esta es definida por altos directivos y (ii) cultura deseada, es aquella que las personas quisieran se dieran en la empresa (Matamala, 2018, pág. 90).

La cultura organizacional “constituye el punto de apalancamiento óptimo para producir cambios en las organizaciones y es que el hecho de implementar sistemas de calidad o control implica, o que la cultura de los individuos que componen el ente, sea la adecuada o que se generen cambios sustanciales en la misma” (Pedraza L. , 2010, pág. 8); este concepto es tan amplio que se puede afirmar que cuanto a sostenibilidad, se considera un pilar para las organizaciones siendo de vital importancia para la mejora de las condiciones laborales, socioeconómicas y ambientales de la misma, así como el fortalecimiento de fenómenos socio-psicológicos como: comunicación, liderazgo, ambiente de trabajo, relaciones interpersonales, entre otros. Esto conduce a un fortalecimiento en la gestión de las prácticas de recursos humanos, al reforzar una identidad que logra establecer armonía entre los intereses individuales y organizacionales (Reyes, 2021, págs. 812-813).

Harris y Ogbonna (1998) hablan de dos definiciones de cultura una que sirve para dar propósito para dar sentido al mundo social y la adaptación frente a los problemas y los que ven a la cultura como una herramienta de investigación social, se puede decir que una sola definición no aborda la totalidad y complejidad de la cultura organizacional, pero podemos identificar puntos en común como lo son: los comportamientos, los valores y principios que tienen las personas que pertenecen a una organización con la que le dan una identidad y la hacen única.

Estudios

En búsqueda de unas mejores prácticas en el desarrollo organizacional se plantea que estas deben estar alineadas a la estrategia organizacional, una de estas es la cultura que al estar integrada con la estrategia, en palabras de Calderón, Naranjo y Álvarez (2011) “se logre la coherencia entre estos dos factores y se eviten choques entre el direccionamiento del negocio y la plataforma cultural en la cual se dan las interacciones y la misma dinámica de dicha estrategia”, para ello se plantean seis componentes para identificar la cultura requerida y que la estrategia funcione: (i) la estrategia como un propósito del colectivo; (ii) valores compartidos; (iii) estilo directivo; (iv) comunicaciones directas, simples y coherentes; (v) organizar el trabajo para obtener resultados con calidad y excelencia y (vi) reconocer a las personas como seres integrales y asume responsabilidades y participación en su desarrollo (pág. 105)

Por su parte Wheelen y Hunger (2007) identifican para la cultura organizacional dos características: (i) intensidad, es el grado de aceptación de las normas, valores u otro contenido cultural por parte de los miembros de un grupo y (ii) integración, es el grado en el que las áreas

de una empresa comparten una cultura común, eso indica la amplitud de la cultura. Las empresas sólidas son las que fomentan un valor en particular, por lo que suelen tener una cultura intensiva, y que en el paso del tiempo este comportamiento se sostendrá, contrario a lo que pueda suceder con las empresas nuevas o en transición que tendrán una cultura menos intensiva.

En Santa Marta – Colombia, Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez (2015), realizaron un estudio fenomenológico para describir la cultura organizacional en tres instituciones educativas, para la cual tomaron una muestra de 30 personas que laboraban en el área administrativa y docentes, se realizaron grupos focales con entrevistas semiestructuradas; en este estudio, basados en la definición y modelo de Edgar Schein, se establecieron dos categorías: (i) manejo administrativo se encontraron los siguientes códigos: control administrativo, desvinculación de procesos, en relación a estudiantes fallas administrativas y formación docente; (ii) relaciones y ambiente se asignaron los siguientes códigos: buenas relaciones, malas relaciones, trabajo en equipo, problemas de comunicación e infraestructura; este estudio concluye con la definición de tenencia de una cultura elemental “considerando que los comportamientos adoptados no propenden por una solución, por lo cual, al no servirse de una estrategia en la resolución de distintas problemáticas asentado por un valor, no alcanza un nivel de presunciones básicas” Pedraza et al (2015, pág. 23)

Modelos

Matamala, R (2018) diseña una plataforma que permite gestionar, a través de diferentes herramientas, el desarrollo organizacional tales como: ambiente laboral, liderazgo, trabajo en equipo, coaching y feedback, gestión del desempeño y cultura; esta herramienta se llama Organizational Cultural Compass - OCC - por sus siglas, a lo que cultura respecta permite la medición de la cultura actual y definir la cultura requerida y la deseada, dicha medición se realiza por medio de setenta y dos (72) atributos que conforman nueve dimensiones y tres tipos de culturas las cuales son: (i) cultura responsable, es aquella que orienta sus acciones hacia el actuar de manera ética lo que le permite ser admirada por sus diferentes grupo de interés; (ii) cultura competitiva, orientada hacia el resultado, es eficiente y efectiva en sus procesos; (iii) cultura humanista, está enfocada y comprometida con su colaboradores, por lo que busca su desarrollo para lograr el cumplimiento de sus meta, lo anterior se puede visualizar en la tabla 1.

Tabla 1. Modelo OCC de Cultura.

Tipo de Cultura	Responsable	Competitiva	Humanista
Dimensión	Principios	Innovación	Talento
	Sostenibilidad	Logro	Relaciones
	Clientes	Liderazgo	Comunicación

Fuente: Elaboración propia.

El modelo de valores en competencia, desarrollado por Cameron & Quinn, citado por Arévalo-Ascanio, Navarro-Claro, y Bayona-Trillos, (2017), cuyo fin inicial del modelo era el de especificar el criterio de efectividad organizacional, posteriormente se usa para estudiar la cultura entre otros procesos de desarrollo humano en las organizaciones; el modelo plantea cuatro (4) tipos de cultura: (i) tipo clan, su estructura es tipo familiar, se entiende que entre más personas con mayor compromiso y cumplimiento de la actividad serán más efectivos y habrán mejores resultados para la empresa, promueve el trabajo en equipo y consenso; (ii) tipo jerarquía, la organización se centra en la eficiencia, confiabilidad y resultados predecibles, son estructurados y formales, existen niveles jerárquicos, procedimentales y las normas son un mecanismo de consulta; (iii) tipo adhocracia (ausente de jerarquía), en este tipo de cultura es tarea de la alta gerencia promover la iniciativa, la creatividad, innovación, espíritu empresarial y preparación para el futuro; (iv) tipo mercado, su foco está hacia el ambiente externo, centrado en establecer relaciones con clientes, consumidores, proveedores, sindicatos, organismos reguladores y competidores.

4.2. Plan estratégico

Conceptos

La planificación estratégica se ha definido a través de la historia por varios autores, y cada uno le ha puesto un toque distinto, pero finalmente su objetivo termina siendo el mismo. Por ejemplo, Russell (1970) define la planificación [estratégica] como un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto; por otro lado Michael Porter (1995) define la planificación estratégica como una ventaja competitiva en las organizaciones, es importante conocer sus orígenes y cómo a lo largo del tiempo ha evolucionado y ha sido aceptada por diferentes organizaciones para alcanzar sus objetivos; y finalmente Kootler (2012) la describe

como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Paladines & Gonzalez, 2020).

Principalmente el plan estratégico tiene como función definir los objetivos a largo plazo, se desarrollan estrategias para alcanzar los objetivos planteados y se identifican recursos para llevar a cabo dichas estrategias. “Además, el plan estratégico es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, en torno a la situación actual y al camino que deben recorrer en el futuro la empresa, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les exige el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en los productos y/o servicios que se ofrecen” (Camargo, 2019, pág. 50).

No se puede omitir de la definición de la estrategia a los grupos de interés o stakeholder, que se define como cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera —explícita o implícita; voluntaria o involuntaria— tenga alguna apuesta hecha — to stake, poner algo en juego— en la marcha de la empresa; y que si, por un lado, se ven condicionados, de manera más o menos directa, por la actividad de aquella, pueden, a su vez, condicionarla. En resumidas cuentas, cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales (Freeman, 2010).

Cada uno de los conceptos son correctos y permiten concluir que la planificación estratégica es un medio para lograr los objetivos y metas de la organización, adaptándose a los cambios del mercado, en términos sociales ambientales y económicos.

Cada autor y desde su abordaje de investigación proponen áreas funcionales para las empresas, que son aquellas que desde sus actividades o procesos buscan organizar la eficiencia de una organización, y a su vez cada una de ellas tiene actividades puntuales que aportan a que estas áreas cumplan con su objetivo.

Estudios

La planificación estratégica es una práctica que implementan las organizaciones públicas y privadas para el cumplimiento de los objetivos y metas de una manera organizada e involucrando a todo el equipo de trabajo, con el fin de que haya una sincronía y lograr los resultados deseados en un periodo de tiempo determinado. Esta práctica se ha convertido en una metodología que permite a las organizaciones ejecutar los planes correctamente, a través de lineamientos específicos que garantizan confianza y calidad.

La planeación estratégica es el proceso secuencial que debe realizar la empresa para proyectarse y lograr desarrollarse en un ambiente turbulento, veloz, exigente y violento. Para poder afrontar el reto de competir en los mercados, deben adaptarse e interactuar de manera armónica con el entorno. El proceso de formulación de estrategias tiene un conjunto de pasos mediante los cuales la organización analiza su pasado, el presente y establece como la organización espera afrontar el futuro. Ver ilustración 3 (Restrepo, Estrada, & Ballesteros, 2010)

Ilustración 3. Proceso de planeación estratégica logística



Fuente: tomado de (Restrepo, Estrada, & Ballesteros, 2010, pág. 8)

Nava, (2013) para él, la planeación estratégica en las organizaciones “busca estipular las decisiones de efectos duraderos e invariables de la administración, gestión y dirección, en una planeación de largo plazo, previo análisis de los contextos externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve” (pág. 8), también es cierto que plantea que para que esto sea posible se debe realizar estudios de prospectiva, el cual le dará información sobre el futuro.

Wheelen y Hunger, (2007) describen áreas y actividades tales como: (i) Financiera: apalancamiento financiero y presupuesto de capital, (ii) Operaciones: curva de experiencia, manufactura flexible para personalización masiva, (iii) Recursos Humanos: aumento del uso de equipos, relaciones sindicales y trabajadores de tiempo parcial y temporal, calidad de vida laboral y diversidad humana, (iv) Marketing: posición y segmentación del mercado, mezcla de marketing, ciclo de vida del producto, reputación de marca y corporativa, (v) Investigación y

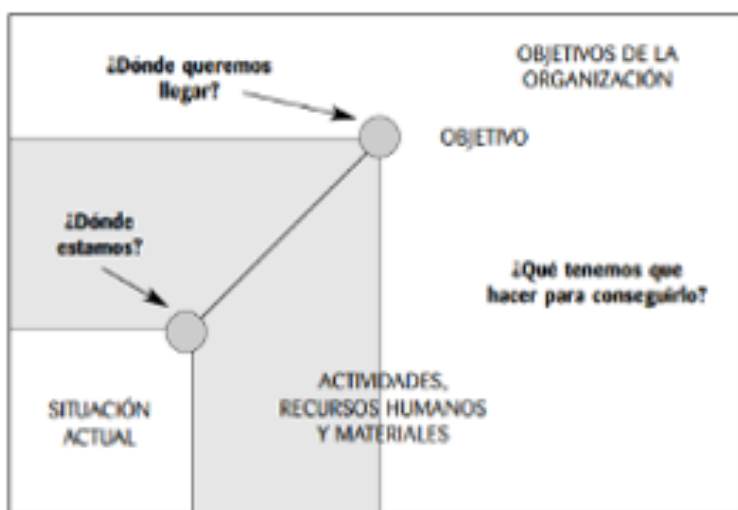
Desarrollo: intensidad de I+D, competencias tecnológicas y transferencia de tecnología, mezcla de I+D, efecto de la discontinuidad tecnológica en la estrategia, (vi) Tecnología y los Sistemas de Información: impacto en el rendimiento y administración de la cadena de suministro.

Teorías

Las organizaciones deben contar con estrategias que faciliten la competitividad en el mercado, y la planificación es una oportunidad para hacerlo posible, debido a que dentro de sus funciones esta diagnosticar, establecer objetivos, disponer recursos, comunicar, tomar decisiones e implementar acciones; todo lo anterior hace de la planificación un instrumento que contribuye a aumentar el crecimiento y mejorar la eficiencia. (Triana, 2018)

En la ilustración 4, podemos observar gráficamente todo lo que incluye una buena planificación, cómo lograrla y su finalidad.

Ilustración 4. Gráfico teoría del crecimiento económico.



Fuente: Obtenido de Navajo (2011) citando por (Triana, 2018)

Otros autores pueden referirse a estas áreas como parte de una gestión de procesos, donde se pueden evidenciar los generales de la organización, los estratégicos, los operativos y los de apoyo, basados en estos aspectos proponen un modelo apoyado en pilares: (i) Pilar 0. Gestión sostenible. Dirección estratégica: dimensión capital (captación y retribución de capital), dimensión de consejo de administración / consejo asesor (estrategia y gobernanza); (ii) Pilar 1. Gestión empresarial de la calidad y de la excelencia: gestión de la organización y excelencia empresarial, gestión de los clientes, diseño y desarrollo del producto/servicio, producción/prestación del servicio, compras y relación con los proveedores; (iii) Pilar 2. Dirección de las personas, impacto social y relación con otros grupos de interés; (iv) Pilar 3.

Gestión económico-financiera: dimensión financiera, dimensión administrativa, dimensión resultados; (v) Pilar 4. Gestión ambiental y de los recursos naturales: capacidades organizativas para la gestión ambiental, gestión ambiental de recursos naturales y alianzas, gestión ambiental de la energía (Babe, et al (2016).

La constante variación del mercado en cuanto a aspectos sociales, económicos y ambientales se debe tener en cuenta para lograr una correcta planificación, que se adapte a los cambios y tendencias; permitiendo la solución oportuna de problemas, a través de políticas que faciliten la integración e implementación de acciones para la gestión de estos aspectos macro, conllevando a la implementación integral de soluciones a corto, mediano y largo plazo.

Al planificar, es necesario el tener en cuenta las características y estrategias que a través de la teoría nos guían a lograr una mejor gestión y desarrollo sostenible. Existen diferentes características que permiten lograr los objetivos de sostenibilidad empresarial como: el liderazgo autentico (George, 2015) que se adapta y se construye con carácter, unido con la sostenibilidad sistémica (Manga, 2018), que desde la perspectiva abarca lo social, ambiental y económico, generando valor agregado a la organización por medio de un sistema integral.

4.3. Sostenibilidad

Existen muchos conceptos para definir la palabra sostenibilidad, pues abarca muchos campos y aspectos en uno solo, en este caso se utilizarán los que se enfocan en la investigación planteada, buscando relacionar su importancia con el objetivo, haciendo énfasis en organizaciones públicas y privadas.

Conceptos

La sostenibilidad es un concepto global, que está definida por la RAE (2021) como, “una cualidad de sostenible”, ésta última se refiere especialmente a la ecología y la economía, a su durabilidad en el tiempo, en cuanto a los recursos o los daños causados al medio ambiente.

La sostenibilidad es un término que actualmente se utiliza en las organizaciones y su implementación se ha convertido en una necesidad, pues su aplicación agrega valor y genera beneficios positivos tanto en el interior, como externamente; a nivel empresarial se deben tener en cuenta los elementos de sostenibilidad para asegurar el mejor resultado y el impacto que genera a nivel social, ambiental y económico (Hernandez O. , 2019).

Estudios

Para llegar al enfoque de sostenibilidad es indispensable tener claros los objetivos de la organización; además es fundamental la identificación de impactos, medición y las estrategias de prevención, mitigación y control, pues hacen parte del proceso que permite pensar en la empresa y los Stakeholders, y no solo en el presente, sino también en su proyección futura. Transformar empresas para el desarrollo sostenible y lograr que encuentren un equilibrio de las tres dimensiones (social, ambiental y económica) de manera que se garantice la equidad y permanencia en el tiempo de acuerdo con las estrategias planteadas, incluye necesariamente la medición de lo planeado y ejecutado, para esto ya existen diversas herramientas, que permiten evaluar los avances y mejorar continuamente (Mendoza & Velasquez, 2022).

Modelos

El diseño de modelos enfocados en sostenibilidad busca generar cambios internos que permiten mejorar la imagen de las organizaciones, lograr resultados positivos luego de su aplicación, que se reflejarán a corto, mediano o largo plazo, logrando beneficios empresariales, aumentar su visibilidad y un mayor posicionamiento en el mercado.

Martínez (2021) en su tesis titulada “Diseño de un modelo para la gestión de RSE en el proceso de mantenimiento” plantea un modelo para suplir la necesidad de un área específica en la empresa en el desarrollo de sus actividades, destaca la planeación para continuar con la misma línea definida de la operación y así garantizar la calidad de los productos y/o servicios. El modelo plantea la cultura como parte de la empresa, a través de la integración de la responsabilidad social empresarial, protección del medio ambiente y la sostenibilidad.

Existen modelos como ISO 14001, que se rigen por estándares internacionales de gestión ambiental que son adoptados por las organizaciones por decisión propia para implementar herramientas prácticas para gestionar sus responsabilidades ambientales; este tipo de modelo estándar brinda valor para el medio ambiente, la propia organización y las partes interesadas (Organización Internacional de Normalización (ISO), 2015). El acogerse a este tipo de normas permite obtener una guía de su implementación y un constante seguimiento, realizado por un comité técnico para lograr su certificación, dar cumplimiento al sistema de gestión ambiental y al mismo tiempo contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible.

Otro ejemplo, es el “modelo de modernización para la empresa ediciones hispanoamericanas Ltda.”, donde diseñaron una herramienta que permitiera detectar de una manera integral las

variables que actúan sobre la empresa con el fin de generar y proponer a los gerentes diferentes acciones que impacten en el desarrollo y crecimiento de la compañía; adicionalmente permitieron a la empresa identificar las áreas donde debe enfocar los esfuerzos para lograr mayor crecimiento en términos de sostenibilidad, la creación de planes de mejoramiento y finalmente la toma de decisiones a nivel directivo (Morales & Garcia, 2013).

Los objetivos de desarrollo sostenible son otro modelo que fue creado por las Naciones Unidas, para disminuir el impacto negativo y aumentar el crecimiento de los países desarrollados. Este modelo fue diseñado para darle un giro a la forma como se estaban ejecutando los planes económicos a nivel mundial, “un modelo humanista de empresa, que tenga en cuenta la igual dignidad humana de todas las personas que participan en el proyecto empresarial y que busque promover un empleo de calidad y un mayor equilibrio del reparto de la riqueza, a fin de contribuir a una sociedad más estable y menos conflictiva” (Cermelli & Llamosas, 2021, pág. 352). actualmente se han dispuesto diecisiete objetivos para transformar el mundo, que buscan desafiar las dificultades con las que convivimos día a día como, la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia, son algunos de los objetivos propuestos por parte de los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil para dar cumplimiento al año 2030 (Naciones Unidas, 2015).

4.3.1. Buenas prácticas

Conceptos

Cuando nos referimos al concepto de buenas prácticas no existe uno absoluto, pues se utiliza para expresar diferentes beneficios de acuerdo con el entorno de su aplicación, sin embargo, “Podemos decir que las Buenas Prácticas son consideradas en la actualidad una buena plataforma para abordar a nivel metodológico tanto los procesos como los resultados” (Gonzalez & Rodriguez, 2010, pág. 273); Adicionalmente, en temas empresariales es común que, según Fondevila Pérez “las “buenas prácticas” están siempre orientadas a mejorar el producto o servicio para el cliente” (CONAPRED, 2006, pág. 47).

La unión de las palabras “buenas” y “prácticas”, es utilizado comúnmente en las organizaciones para describir un concepto, que puede ser implementado de acuerdo a su aplicación. Es complejo obtener una definición general, por otro lado, Figueroa Aldana (2021), afirma que “las Buenas Prácticas Empresariales (BPE) se encuentra aún en desarrollo, no obstante, está íntimamente ligado al concepto de responsabilidad social empresarial (R.S.E), la

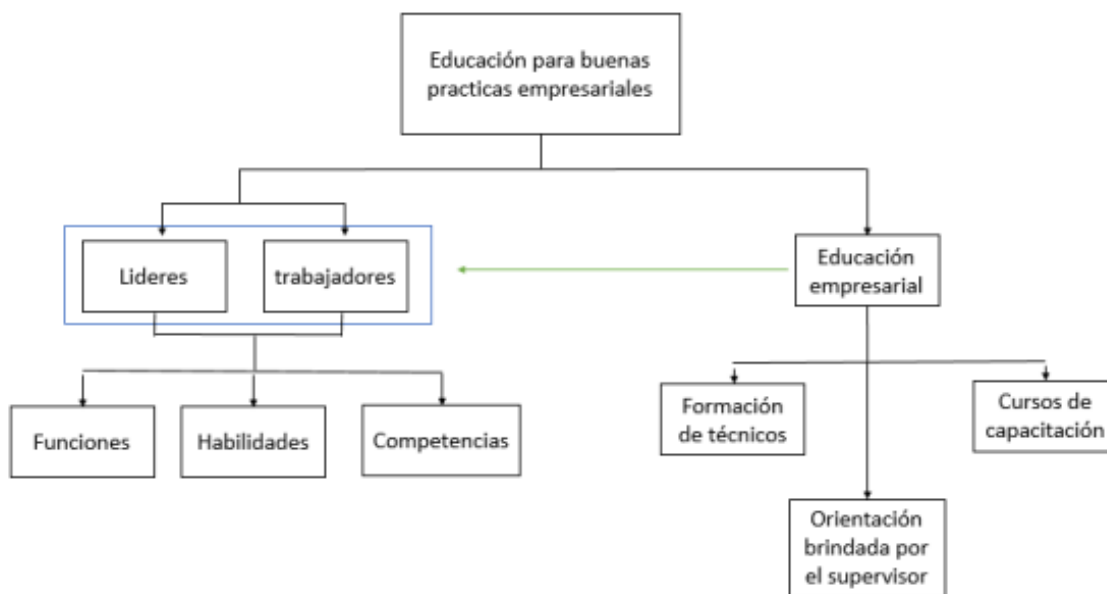
cual se enfoca principalmente en que el funcionamiento de las empresas se fundamenta no solo en el respeto a la sociedad y el ambiente, sino también, según expone el Banco Mundial, en principios éticos y apegados a la ley” (pág. 10).

Además de tener claro el concepto, La Cea menciona la importancia del manejo correcto de las buenas prácticas empresariales, citado por Bautista y Pérez (2021), en donde señalan que éstas “permite contar con una transparencia ante una posible crisis y problemas que se vayan presentando en las organizaciones por parte de los diferentes riesgos y factores internos o externos de la empresa, permitiendo un manejo multifuncional y accesible en todo momento, situación que se hace más clara en entidades financieras, donde la aplicación de buenas prácticas empresariales son fundamentales para el correcto funcionamiento y credibilidad”.

Estudio

Se evidenció a través de la revisión de un estudio realizado a una organización (Inge tierras de Colombia), que con el fin de mejorar las prácticas dentro de dicha organización se pretende explorar la educación para las prácticas empresariales que tienen los trabajadores, seguido de esto, implementar una estrategia que fomente la capacitación técnica para cada uno de los miembros de la organización, esto por medio de espacios que promuevan la capacitación técnica y de liderazgo (Yepes, 2021). En la ilustración 5, se observan las categorías relacionadas con la educación para las buenas prácticas empresariales.

Ilustración 5. Educación para las buenas prácticas empresariales.



Fuente: Obtenido de Yepes, (2021, pág. 16).

En la actualidad, las buenas prácticas se encuentran ligadas al desarrollo sostenible, donde se busca obtener crecimiento económico sin afectar el medio ambiente, además de generar beneficios sociales. Mendoza dijo: “debe existir una comunión entre el Estado y las empresas que logre promover un desarrollo con base en prácticas responsables económicas, sociales, y primordialmente ambientales. Esta integración económica y social, no solo generará crecimiento, sino que logrará una distribución equitativa y equilibrada de los beneficios obtenidos entre los países que participan en dichos procesos” citado por Hernández y Barrera (2020).

Modelos

Existen diferentes modelos que pueden ser implementados para el desarrollo de buenas prácticas empresariales, que buscan mejorar los procesos dentro de las organizaciones y permiten demostrar la importancia de adaptarlos de acuerdo al sector y su entorno. Uno de los modelos encontrados sobre las buenas prácticas para adoptar una arquitectura empresarial, destaca la importancia de: definir y acordar los objetivos del negocio antes de iniciar con la arquitectura empresarial, definir un gobierno de TI, definir la estructura líder de la empresa y la gestión del proyecto, definir e implementar un modelo de madurez, definir e implementar una gestión de la calidad y por último definir el método de desarrollo de la arquitectura, todo esto permite a la empresa mostrar su alineación de los objetivos con la infraestructura de TI, mostrando su cadena de valor, y ver cómo está organizada la empresa, pero lo más importante es que le da un valor agregado a la organización siendo este un factor diferenciador en el medio (Piedrahita, 2011, pág. 18).

Para finalizar, las buenas prácticas, permiten experimentar cambios positivos, tanto a nivel interno como a nivel externo, a través de la definición de procesos, metodologías y estrategias.

4.3.2. Valor agregado.

Conceptos

Se entiende por valor agregado como un servicio o un producto no sólo se valora por su precio sino por su capacidad de satisfacer una necesidad; Salvador, G (2016) se refiere al valor agregado como el “resultado de la aplicación de estrategias o mecanismos de agregación de valor” (pág. 76).

Para determinar el valor de un producto, ya sea nuevo o existente, se debe considerar los atributos que el consumidor valora, las necesidades y el problema que quiere resolver el consumidor al adquirir el producto o servicio; se puede generar o agregar valor a través de tres

estrategias: agregado de valor, con lo que se busca prologar la vida útil de un producto; mecanismos de diferenciación, con este se busca que el consumidor vea en el producto características únicas y distintivas, estos mecanismos se pueden abordar a través de la gestión de la calidad, atributos dados por el origen del producto y aquellos que están asociados al medio ambiente, salud y responsabilidad social; finalmente tenemos aquellas estrategias genéricas, que se basa en la innovación donde se aprovechan otros recursos derivados de la actividad principal (Salvador, 2016).

Estudios

En México se realiza un estudio sobre las tunas, la cual es una fruta del nopal, y sobre la que se conocen alrededor de 23 variedades, y a pesar de ser uno de los países con mayor producción de este exportan el 1,5% de su producción, sobre este se concluye que: La comercialización de la tuna por sus propiedades funcionales puede generar ventajas competitivas que pueden traducirse en oportunidades de negocio y de desarrollo de nuevos productos. Esta estrategia de valorización implica profundizar en el mejoramiento de la calidad de la tuna durante toda la cadena productiva y establecer prácticas agrícolas sustentables, sostenibles y competitivas que permitan el aprovechamiento integral tanto de la pulpa como de la cáscara de la tuna (Sumaya, Suarez, Cruz, Alanis, & Sampedro, 2010, pág. 439).

Para lograr su objetivo se recurre a hacer uso de la innovación e ideas creativas que permitan lograr sus objetivos, basados en estudios que demuestran que el consumo de alimentos saludables, y mantener un estilo de vida de bienestar es atractivo para los consumidores.

En un estudio que orienta a reflexionar sobre el impacto del servicio al cliente en el incremento de la competitividad organizacional de las empresas de Valledupar, afirman que “implementar estrategias para el desarrollo del servicio al cliente de calidad en las empresas mediante la inversión en programas de desarrollo de personas que permita trabajar hacia el camino de la excelencia agregando un valor diferenciador con el fin de hacer empresas más competitivas en la ciudad de Valledupar” (Daza, Daza, & Perez, 2017, pág. 25), se resalta la importancia de implementar estrategias que se destaquen de la competencia, obteniendo resultados que favorecen a las organizaciones y su entorno.

El valor agregado es una característica que beneficia a las organizaciones, a través de factores diferenciadores que destacan los productos y/o servicio, de los que se obtienen ventajas competitivas, una de ellas según Ramírez es la aceptación en los mercados internacionales

(Ramirez, 2018); por otro lado se destaca que el tener personal altamente capacitado dentro de la organización y con alto nivel cognitivo, le brinda un valor agregado a la empresa (Ortiz, Daza, & Labarces, 2014); también se resalta el compromiso social como un modelo de generación de valor (Mejía C. , 2016); y así se podrían mencionar un sin número de características que facilitan el logro de resultados positivos para el beneficio de la organización y el de su grupo de interés.

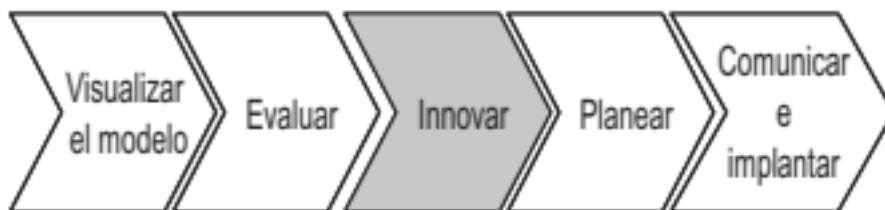
Modelos

Existe diferentes modelos que pueden ser aplicables en las organizaciones en cuanto al valor agregado, una de las herramientas que más se destaca es la gestión del conocimiento, según Mendoza y Mendoza (2018), en donde se resalta modelo de la gestión del conocimiento, en la adquisición, desarrollo, distribución, uso y retención eficiente del conocimiento, al que se debe incorporar un sistema de retroalimentación para la medición constante del aprendizaje y la toma de acciones correctivas y preventivas oportunas (pág. 267).

La generación de valor puede verse desde diferentes ópticas, por lo que es importante implementar métodos de acuerdo a la necesidad, y para ellos Illidge y Arregocés (2016) destaca la importancia de “ traducir nuestras estrategias en objetivos relacionados que puedan ser medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización. Se debe incluir el análisis de la matriz DOFA para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que una empresa presenta” (pág. 133), herramientas de diagnóstico como el DOFA, le permiten a la organización conocer la realidad que enfrentan, facilitando la implementación de estrategias que permitirán llevar la empresa a otro nivel, generando una ventaja competitiva.

La importancia de la implementación de modelos en las organizaciones es el apoyo dado desde la alta dirección, por lo que existen modelos específicos para éstos, ya que de ahí parte el proceso para lograr las metas propuestas, en la ilustración 6 se muestra el proceso de diseño de modelos de negocio, en donde “tres son los pasos fundamentales en el diseño de modelos de negocio, sugeridos por Osterwalder: visualizar el modelo, evaluar e innovar. Posteriormente se lleva a la práctica el diseño, lo que incluye los pasos de planear el proyecto y comunicar e implementar” (Marquez, 2010, pág. 36), tal como se presenta a continuación:

Ilustración 6. Proceso de diseño de modelos de negocio



Fuente: obtenido de (Marquez, 2010)

4.4. Modelos de gestión

Conceptos

Los modelos de gestión se pueden definir como “un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública” (Gardey & Perez, 2021) (Gardey & Pérez Porto, 2008).

Por otra parte, Román (2012), define los modelos de gestión como “la forma como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones. Un modelo de gestión depende de la definición que se dé a las prioridades del sistema” (párr. 17).

Navarro, (2014) citando a López (2014), dicen que el modelo de gestión “permite establecer un enfoque además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las que deben orientarse los esfuerzos de ésta” (pág. 83)

Podemos decir que un modelo de gestión se determina a partir de la necesidad de la organización, con este se debe logra el cumplimiento de los recursos y que su aplicación se puede hacer tanto en empresas del sector privado y público.

Un modelo de gestión tiene las siguientes características: i) simplificar la realidad; ii) realzar algunos rasgos, factores, funciones, elementos, funciones o regularidad; iii) transparencia; iv) perspectiva; v) productividad; vi) abstracción; vii) provisionalidad y viii) aplicabilidad (Huertas, Suarez, Salgado, Jadan, & Jimenez, 2020).

Estudios

El estudio realizado por Julio, (2020) en el cual estudia la importancia que tiene implementar un modelo de gestión en las organizaciones que les permita asumir nuevos retos para alcanzar la productividad y competitividad en el mundo moderno, frente a esto concluye que “Se puede

afirmar que son una necesidad, son un libro de ruta que encauza la potencialidad de la empresa hacia el éxito. Sin importar el tamaño de la misma” (Julio, 2020, pág. 282) , también se evidencia que la implementación de un modelo de gestión permite prepararse para enfrentar al entorno en el que se encuentra, responder al mercado, medir criterios a largo plazo.

Estudios como los realizados por Guerrero, Gutiérrez, & Asprilla (2014) sobre los modelos de gestión en la Pymes son un reto considerando que estos debe fundamentarse en las base del origen de estas, adicional las estructuras no permiten que se generalice de algún modelo para explicar el desempeño de éstas incluso en algunos casos de los analizado por los autores identifican que la gestión queda reducida a prácticas que no alcanzan para definirlo como un modelo de gestión.

Por su parte Martínez (2013) plantea que previo a un proceso de innovación se debe implementar un modelo de gestión y la ejecución de éste requiere del compromiso de los miembros de la organización y que para que este proceso sea exitoso se debe aplicar otras prácticas en el orden y nivel de importancia como se indica a continuación: i) Cultura corporativa (47%). ii) Estructuras y procesos (30%). iii) Tecnología de la información (28%). iv) Conocimientos y motivación (28%) y v) Apoyo para la gestión (27%).

Modelos

Intriago (2014) citado por Huertas et al. (2020) indica que, para elaborar modelos de gestión, se debe definir los procesos que lo conforman indicando los siguientes como los principales: i) Gestión estratégica y de la calidad; ii) gestión de sistemas, tecnología e información; iii) gestión del mantenimiento; iv) gestión operativa; v) gestión del talento humano; vi) gestión financiera; vii) gestión de adquisiciones y logística y viii) gestión de marketing.

Los modelos de gestión deben tener tres pilares fundamentales: i) proceso; ii) recursos humanos y iii) tecnología; a su vez debe contener las siguientes prácticas: i) estrategia; ii) ejecución; iii) cultura y iv) estructura, la actuación conjunta y coordinada de estos aspectos hace posible alcanzar los objetivos de la organización (Huertas, Suarez, Salgado, Jadan, & Jimenez, 2020).

Los modelos de gestión basados en logros de objetivos son producto de la interacción de tres dimensiones: i) desarrollo humano; ii) condiciones laborales y iii) productividad, a partir de la interacción de estas se identifican factores que permiten el éxito organizacional; a partir de dichas interrelaciones se dan unos entregables organizacionales “sean estos, tangibles y/o

intangibles, finales y/o intermedios, considerando, en el análisis de los entregables, las condiciones de tiempo, espacio, cantidad, y, finalmente la calidad como eje central, en busca de la efectividad organizacional” (Tamayo & Del Rio, 2014, pág. 73).

5. SUPUESTOS

A continuación, se presentan tres supuestos de tipo correlacional, que nos permiten identificar la relación que existe entre las variables cultura organizacional, plan estratégico y sostenibilidad, que tienen como finalidad orientar y dirigir el presente trabajo de grado:

S1: La definición de una cultura organizacional como un facilitador del cumplimiento de plan estratégico de las empresas.

S2: La sostenibilidad es una realidad y su adopción dentro de la cultura organizacional se hace necesaria en las organizaciones, además de la disposición de realizar cambios que generen impactos positivos al interior y se visualicen en el exterior, con el ánimo de obtener beneficios sociales, ambientales y económicos.

S3: Las organizaciones que contemplan en sus planes estratégicos la sostenibilidad como pilar pueden generar reconocimiento y posicionamiento a sus grupos de interés.

6. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Las categorías que se tuvieron en cuenta en la presente investigación son: plan estratégico, cultura organizacional y sostenibilidad, de la cual se desprende dos subcategorías que son: buenas prácticas y valor agregado; las categorías y subcategorías son de tipo interviniente, ya que cualquiera de ellas puede afectar el resultado de la investigación, para abordarlas se realizará una revisión de estudios de casos e investigaciones aplicadas en empresas del sector público y privado de la región Caribe.

6.1. Definición conceptual

A continuación, se abordaron los conceptos claves para el desarrollo de la investigación, que permitieron describir los aspectos más representativos y relevantes que justifican la importancia del estudio. Los conceptos en los que profundizamos son cultura organizacional, plan estratégico y sostenibilidad, además de buenas prácticas y valor agregado.

6.1.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional se considera como la personalidad de las empresas, “la cual se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” (Nava, 2013, pág. 4).

6.1.2. Plan estratégico

El plan estratégico se define como un generador de directrices que orientan decisiones incidentes en las acciones de todas las direcciones que conforman las señaladas organizaciones, a fin de alcanzar ventajas competitivas comparativas alternativas adaptadas a los requerimientos internacionales en cuanto a la preservación del ambiente a través de la inclusión de la sostenibilidad ambiental en las fases que conforman la planificación estrategia: Análisis o diagnóstico, Formulación estratégica e Implementación (Valle & Niebles, 2017, págs. Análisis de la información y resultado, 6).

6.1.3. Sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad está asociado con la capacidad de conservar y optimizar los recursos para las generaciones futuras; por otro lado, se encuentra el impacto social, que permite el mejoramiento de las comunidades, venciendo las dificultades que se presentan en este sentido (Palacios, 2021); y finalmente todo lo anterior se ve reflejado económicamente a nivel organizacional y social, mejorando los indicadores y acercándonos al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible del país impulsados por las naciones unidas.

6.1.3.1. Buenas prácticas

Fondevila Pérez, lo describe como “el concepto de buenas prácticas consiste en resolver problemas con elementos tradicionales o novedosos de una manera participativa y creativa, integrando a las diferentes partes afectadas” (CONAPRED, 2006).

6.1.3.2. Valor agregado

La Real Academia Española -RAE (2021) define la palabra valor como “grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite”.

6.2. Definición operacional

A través de la revisión de casos de buenas prácticas empresariales se realizó una exploración de las categorías, garantizando que incluyeran los ítems que se describen en los siguientes numerales

6.2.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional adopta diferentes conceptos operacionales desde “aspectos tangibles (artefactos) como los rituales, símbolos, mitos y lenguaje que prevalece en las organizaciones educativas” (Teran & Lorenzo, 2011, pág. 102); sin embargo, también se debe tener en cuenta los comportamientos, la personalidad y valores que permiten definir la actuación de cada persona individualmente y a nivel grupal, para finalmente descubrir cómo influye en cumplimiento del plan estratégico y su enfoque con la sostenibilidad.

6.2.2. Plan estratégico

A nivel operacional se puede afirmar que “Un plan estratégico es un instrumento de carácter administrativo que se formula con la finalidad de utilizar los recursos de una empresa en todas sus capacidades en forma óptima en función al diagnóstico realizado. (Camargo, 2019, pág. 98) permitiendo visualizar las metas a corto, mediano o largo plazo a través de estrategias competitivas que faciliten el cumplimiento y la generación de valor para su permanencia en el tiempo.

6.2.3. Sostenibilidad

La sostenibilidad esta “definida es la condición necesaria para la viabilidad en el tiempo de un sistema socioeconómico, aunque, desde luego, no es suficiente. En la misma intervienen otros factores que también inciden en su evolución: el tipo de economía, la organización científico-tecnológica, los problemas sociales, las relaciones con otras naciones, etc.” (Luffiego & Rabadan, 2000, pág. 476); La sostenibilidad se define según (Arias, 2006) ésta compuesta por tres variable principales: la económica, la social y la ambiental, desde el punto de bienestar humano y cómo éste influye en el desarrollo de su entorno; igualmente la calidad de vida del ser humano por medio del desarrollo del crecimiento económico con equidad social y la transformación de los métodos de producción y los patrones de consumo sustentado en un equilibrio ecológico. (Camargo, 2019) La sostenibilidad en términos empresariales busca “mediante todos estos instrumentos y políticas de gestión aplicados al desarrollo sostenible en la empresa, además de formular modelos que permitan “redescubrir” nuevas formas de gestionar no solo las empresas, sino también de gestionar sus objetivos, estrategias y políticas para hacer compatible la prosperidad de las empresas con una calidad de vida a nivel planetario” (Gil & Barcellos, 2011, pág. 3).

6.2.3.1. Buenas prácticas

Operacionalmente las buenas prácticas “permiten aprender de los otros; facilitan y promueven soluciones innovadoras, exitosas y sostenibles a problemas compartidos; permiten tender puentes entre las soluciones empíricas efectivas, la investigación y las políticas; proporcionan orientaciones excelentes para el desarrollo de iniciativas nuevas y la definición de las políticas”, además de que éstas deben cumplir con características como ser innovadoras, efectivas, sostenibles y replicables (Ministerio de educación, cultura y deporte, 2013), todo esto resalta el potencial de una buena práctica.

6.2.3.2. Valor agregado

El valor agregado se entiende por aquella característica o servicio extra con el que cuenta un producto y/o servicio, además de que éste le permite dar un mayor valor comercial a un bien y/o servicio, generalmente mediante un elemento clave de diferenciación respecto a los competidores (Sinohé, 2019); Salvador, G (2016) se refiere al valor agregado como el “resultado de la aplicación de estrategias o mecanismos de agregación de valor” (pág. 76).

7. METODOLOGÍA

La investigación es de diseño de teoría fundamentada, “que produce una explicación o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde las perspectivas de diversos participantes” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 472) ,para lograr el cometido de este trabajo investigativo se realizó una recopilación de 26 estudios realizados sobre las categorías de plan estratégico, cultura organizacional y sostenibilidad, al igual que de las subcategorías, valor agregado y buenas prácticas en empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana.

Con el fin de tener estudios con una validez académica, estos debían estar indexados teniendo registro del código DOI y/o ISSN; los estudios fueron recopilados en bases de datos científicas tales como EBSCO, Scopus, Scielo, Redalyc, Google Académico y repositorio Minerva, una vez recolectada la información se procedió a procesarla y analizarla con el instrumento diseñado para ello; terminado este procesamiento se realizó un modelo de gestión donde las categorías y subcategorías estudiadas convergen para el desarrollo sostenible de una organización.

7.1. Enfoque de la investigación

La investigación tuvo un enfoque cualitativo, por lo que se realizó un abordaje de las categorías haciendo una revisión de estudios de teorías empíricas analíticas, con las que se analizaron si la cultura organizacional tenía influencia en el cumplimiento de planes estratégicos basados en sostenibilidad, revisando la interacción de estas categorías en cualquier fase de manera simultánea sin existiera una dependencia directa Hernández et al (2014).

7.2. Tipo de investigación

La investigación es de tipo sistemático, debido a que el proceso no es lineal, además destaca las categorías y relaciones, con el fin de describir su definición y sus características, a través del el análisis de datos, para luego establecer la relación entre éstas y finalmente obtener la teoría o el modelo Hernández et al (2014).

7.3. Unidad de análisis

Hernández et al. (2014), propuso un tamaño de muestra de acuerdo al tipo de investigación a realizar, de acuerdo a ésta, se estableció que los estudios de la presente investigación corresponden al tipo de teoría fundamentada, por lo que el tamaño de la muestra sugerido es de veinte a treinta casos.

La muestra se realizó por conveniencia, obteniendo una selección de 26 estudios empíricos analíticos aplicados en la región caribe colombiana, estos fueron tomados de las siguientes bases de datos: EBSCO, Scopus, Scielo, Redalyc, Google Académico y repositorio Minerva, para su revisión y posterior análisis.

7.4. Instrumento

Para la presente investigación, las autoras, diseñaron y validaron un instrumento de caracterización de estudios, enfocado a las categorías planteadas en la investigación; mediante una macro búsqueda, organización y análisis de la información, con el fin de obtener los documentos referentes al tema, la sistematización y estructuración (Gomez, Navas, Aponte, & Betancourt, 2014).

La validez del instrumento fue realizada a través del método de juicio de expertos, utilizado para investigaciones de tipo cualitativa, en donde se implementó la validación por medio de un formato de V de Aiken (Escrura, 1988), en donde los expertos evalúan de acuerdo con los objetivos de la investigación, la claridad, pertinencia y relevancia de cada una de las categorías planteadas en el instrumento, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 2. Resultado de la validación del instrumento de medición- V de Aiken

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN								
LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS ENFOCADOS EN SOSTENIBILIDAD, EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO Y PÚBLICO DE LA REGIÓN CARIBE COLOMBIANA								
INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de categorías y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones: Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.								
A. Interacción de Plan Estratégico, Cultura Organizacional y Sostenibilidad			EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	Existe relación entre dos o más categorías de investigación	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	Señale las categorías en las que se evidencia la existencia de relación en el estudio	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
B. Plan Estratégico			EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	Se aborda en el estudio	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	Se evidencia la definición de la misión	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	Se evidencia la definición de la visión	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	Se evidencia la definición de metas	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	Se establecen tiempos de ejecución	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
C. Cultura Organizacional			EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	Se aborda en el estudio	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	Se evidencia la definición de los valores corporativos	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	Se evidencia la definición de un plan y/o medios de comunicación	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	Se evidencia la definición de un modelo de liderazgo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
D. Sostenibilidad			EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	Se aborda en el estudio	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	La gestión que realiza la organización está apoyada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	3	La organización realiza informes de sostenibilidad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	La organización define cuáles son sus grupos de interés	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	La organización tiene definida una política de sostenibilidad o hace parte de una política integrada	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	6	La sostenibilidad económica, social y/o ambiental hacen parte del Plan Estratégico	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,93

Fuente: Elaboración propia, con base a (Escrura, 1988).

El pilotaje del instrumento fue aplicado, por las autoras del trabajo de investigación, al 10% de la muestra de estudios empíricos, que llevaron a tomar la decisión de incluir las subcategorías de buenas prácticas, factores culturales y valor agregado; así como datos demográficos de los estudios, tales como: ciudad de ubicación de las empresas, autores, fechas de los estudios, sector económico de las empresas, nombre de la empresa, número y características de los participantes; finalmente también se agregan columnas para incluir descripciones de las categorías y subcategorías abordadas y de las conclusiones de los estudios.

Con los ítems agregados al instrumento de caracterización de estudios, se facilitó el análisis cualitativo y estadístico de los estudios; se plasma de forma clara la relación entre las categorías,

subcategorías y el objetivo del estudio, el cual se anexa al final del documento; y su análisis permite la elaboración de un modelo de gestión.

Este instrumento puede ser utilizado por futuros investigadores, no sin antes realizar una nueva validación del instrumento, considerando que le fueron realizados cambios durante el pilotaje, bajo la metodología de validación que consideren pertinente.

7.5. Procedimiento

La aplicación de este instrumento estuvo a cargo de las autoras del presente trabajo de investigación "Cultura organizacional, planes estratégicos y sostenibilidad: un modelo de gestión para el desarrollo de las empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana", por lo que se implementaron cuatro fases, las cuales permitieron llegar al objetivo de "Diseñar un modelo de gestión organizacional que defina el plan de estratégico con énfasis en sostenibilidad y su apalancamiento en la cultura organizacional, a través de la revisión de casos de buenas prácticas en empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana".

Fase 1. Selección de la muestra: a través de esta fase se realizó la búsqueda de los estudios para completar la muestra sugerida de acuerdo con el tipo de estudio.

Fase 2. Aplicación del instrumento: consistió en la revisión de cada estudio, identificación cada una de las categorías y subcategorías inmersas, substracción de la información y características de cada uno de éstos, para su posterior análisis.

Fase 3. Análisis de datos: esta fase permitió analizar la información, luego de la aplicación del instrumento, con el fin de obtener los resultados para el cumplimiento del objeto de estudio.

Fase 4. Diseño del modelo: se extrajo la información más relevante luego del análisis de los datos, con el fin de diseñar el modelo que permita unificar la información para la toma de decisiones.

8. TRABAJO DE CAMPO

8.1. Procesamiento de datos

Luego de la revisión de casos de estudio de la región caribe Colombia, del sector público y privado, se hizo la aplicación del instrumento de elaboración propia, seguido de la recolección de información y análisis, en el anexo 1 al final del documento se visualiza el instrumento con las

mejoras realizadas, luego del pilotaje, con el fin de establecer mejoras que facilitaran su aplicación e interpretación.

Inicialmente se realizó una búsqueda exhaustiva de estudios, en diferentes bases de datos, como: EBSCO, Scopus, Scielo, Redalyc, Google Académico y repositorio Minerva; para la selección de los estudios se tuvo en cuenta que la fecha mínima de aceptación y/o publicación debía ser a partir del año 2011; que los estudios analizaran al menos una categoría, cultura organizacional, sostenibilidad y planeación estratégica, o subcategoría, factores culturales, buenas prácticas y valor agregado; que los estudios correspondieran a empresas del sector privado o público de la región caribe colombiana, estos podían ser realizados o no por universidades ubicadas en esta región, sin embargo, los estudios realizados por universidades de la región caribe colombiana sobre empresas que pertenecen a otras regiones no fueron tenidos en cuenta, lo que nos permitió obtener una muestra total de 26 estudios.

Luego de la aplicación del instrumento se obtuvo el siguiente análisis estadístico, ver tabla 3.

Tabla 3. Análisis estadístico

Análisis estadístico		
Categorías y subcategorías	Cantidad de estudios por categoría	Porcentaje de cada categoría por el total de estudios
Cultura Organizacional	19	73%
Plan estratégico	22	85%
Sostenibilidad	13	50%
Buenas prácticas	5	19%
Valor agregado	7	27%
Total Estudios	26	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede observar la cantidad de estudios por categoría y subcategoría, en donde se puede visualizar que la categoría correspondiente a plan estratégico se encuentra inmerso en 22 estudios de los 26 establecidos como muestra, con un 85% con respecto al total de estudios, seguido de la cultura organizacional con 19 y Sostenibilidad con 13, con un porcentaje de 73% y 50% respectivamente; y finalmente, con un menor porcentaje y un menor nivel de Importancia, se encuentran las subcategorías de buenas prácticas con un 19% y valor agregado con un 27%.

8.2. Análisis de resultados

El instrumento utilizado para el análisis de estudios aplicado en este trabajo de investigación, tiene un ítem en el que se describe el abordaje que se le da a cada categoría, lo que da paso al procesamiento y análisis de estas, y posterior surgen los siguientes mapas mentales que agrupan las ideas principales por cada categoría.

8.2.1. Cultura organizacional

El término cultura organizacional lo han definido diversos autores alrededor de los años con el fin de determinar que caracteriza a las organizaciones y el valor compartido entre las personas que ahí laboran, para las investigadoras de este trabajo cultura se define como aquellos comportamientos que caracterizan y hacen únicos a las personas u organizaciones, es su forma de actuar.

A continuación, en la ilustración 8 presentamos los resultados obtenidos del análisis de la categoría de cultura organizacional en la que rápidamente se pudo evidenciar que la cultura tiene unas características, tipos y que ésta puede generar un impacto en las organizaciones y resultados que se le atribuyen.

Los estudios demostraron que la cultura se caracteriza por los comportamientos de los colaboradores, la identidad dada desde los valores, principios, creencias, relaciones entre los individuos e imagen pública (Mejía C. , 2016) (García, García, Navarro, & Sukier, 2018) (Lechuga, 2019); igualmente dentro de estas características, estudios como los de: (Pedraza, Obispo, Vasquez, & Gomez, 2015) (Gomez, Santos, & Castrillon, 2016) y (García, García, Navarro, & Sukier, 2018) plantean como presunciones la toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo.

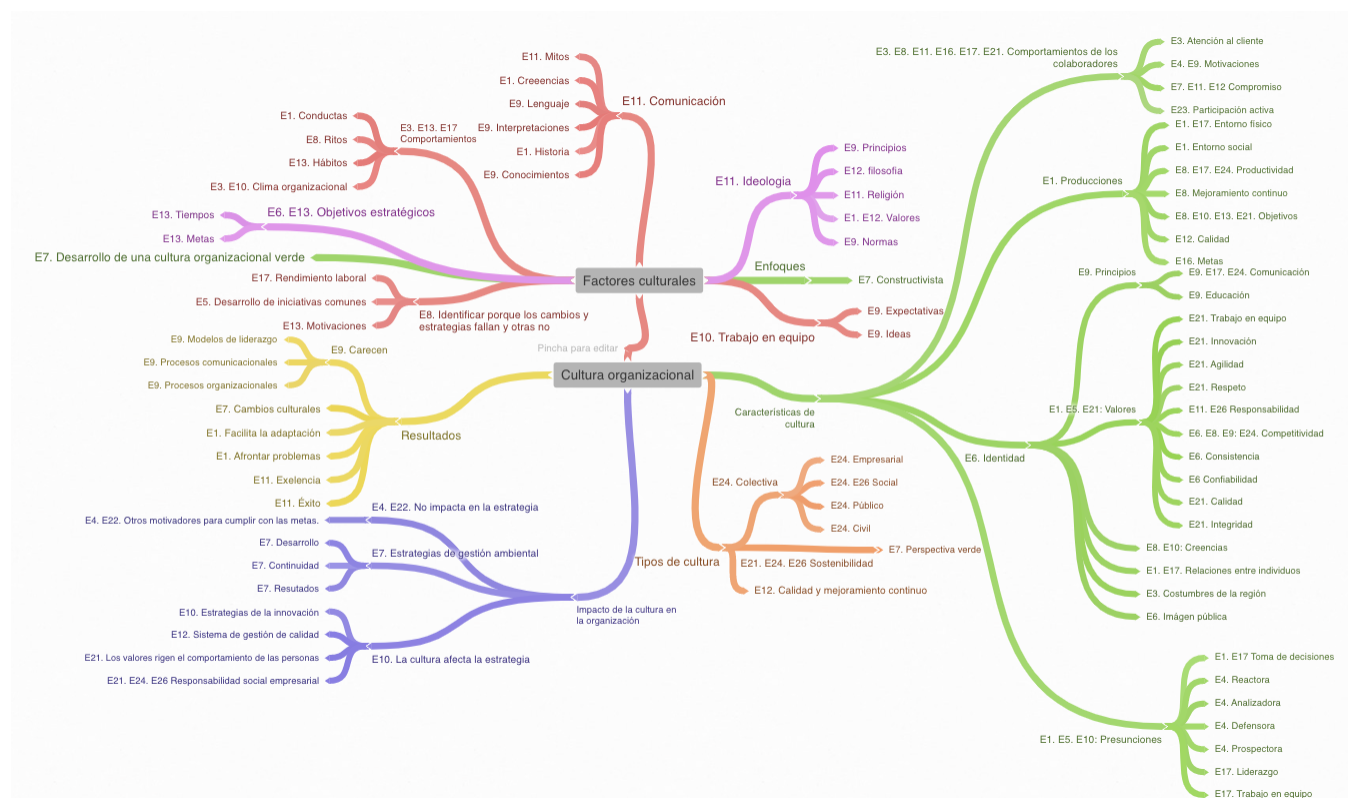
Como tipos de cultura se hallaron la cultura colectiva, encontrado en el estudio de Mejía, (2016) y está asociada a negocios inclusivos donde los aspectos sociales, públicos y civiles son los protagonistas; por otra parte, la cultura basada en la sostenibilidad como lo evidencian los estudios de Lechuga, (2019) y Amaya, Hernández & Pitre (2020) y que alinea la responsabilidad social a los valores corporativos, la participación ciudadana y acompañamiento a sus grupos de interés.

En los resultados hallados de los estudios de Sáenz, Chang y Martínez (2016), Meléndez, Vergel y Martínez (2017) determinan que la cultura organizacional no impactan en la estrategia de la organización y que el cumplimiento de las metas de la organización está asociados a otros

motivadores que sugieren sean estudiados, ya que estos no se encuentran especificados, sin embargo, los estudios realizados por Gómez et al (2016), Blanco, Leal, & Ramos (2021), Lechuga Cardozo (2019), Mejía (2016) y Amaya et al (2020) muestran que la cultura afecta la estrategia, positivamente, en aspectos como la innovación, gestión de la calidad, valores de las personas y la responsabilidad social empresarial.

Los resultados que facilitan la cultura organizacional son: cambios culturales, facilita la adaptación, afrontar problemas, la excelencia y el éxito (Pedraza, Obispo, Vasquez, & Gomez, 2015) (Garcia, Navarro, Ramirez, & Hernandez, 2022) (Prieto & Hernandez, 2016).

Ilustración 7. Resultado de análisis de la categoría de cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia

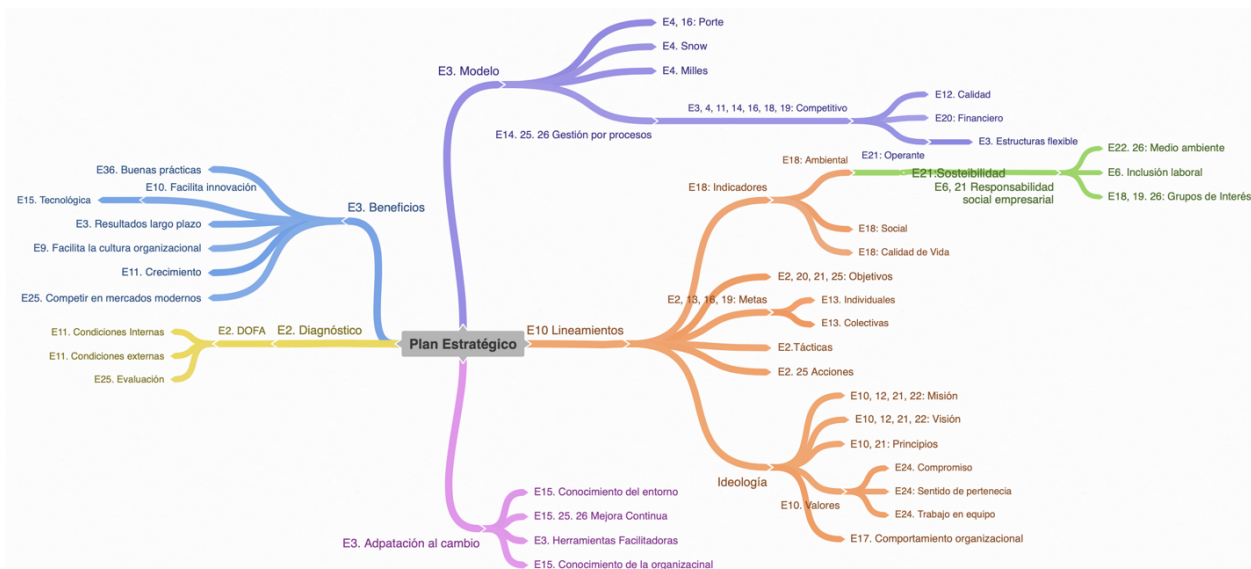
Los factores culturales que se observan en la ilustración 8 y anexo 2, y de acuerdo con los estudios analizados, fueron dados por los objetivos estratégicos, con sus componentes de metas y tiempos; motivaciones (Oduber, Lis, & Sandoval, 2011); comportamientos (Daza, Daza, & Perez, 2017), (Ortiz, Daza, & Labarces, 2014); comunicación e ideología (Prieto & Hernandez, 2016) y trabajo en equipo (Gomez, Santos, & Castrillon, 2016).

8.2.2. Plan estratégico

El plan estratégico, entendido como un medio que le permite a las organizaciones plasmar sus metas y objetivos de tal manera que los llevará a la obtención de resultados y desarrollo de la organización; en lo hallado en los estudios analizados sobre plan estratégico se observa en la ilustración 7 como inicia el proceso con una revisión diagnóstica de condiciones internas y externas de la organización (Valle & Niebles, 2017), se continua con la definición de lineamientos que se basan en la ideología, las metas e indicadores; los estudios como los de: Daza, Daza, & Pérez (2017), Triviño, Ovalle & Diaz (2017) y Sáenz & Chang (2016) también evidenciaron la aplicación de modelos que orientan la elaboración de dicho plan, uno de los términos que más se emplea para hablar de la importancia de usar modelos es la competitividad desde aspectos como la calidad y finanzas.

Al uso de plan estratégico se le atribuyen beneficios como: facilitar la cultura, la innovación, permitir el crecimiento de la organización, resultados a largo plazo y poder competir en otros mercados (Daza, Daza, & Perez, 2017) y (Gomez, Santos, & Castrillon, 2016).

Ilustración 8. Resultado de análisis de la categoría de plan estratégico

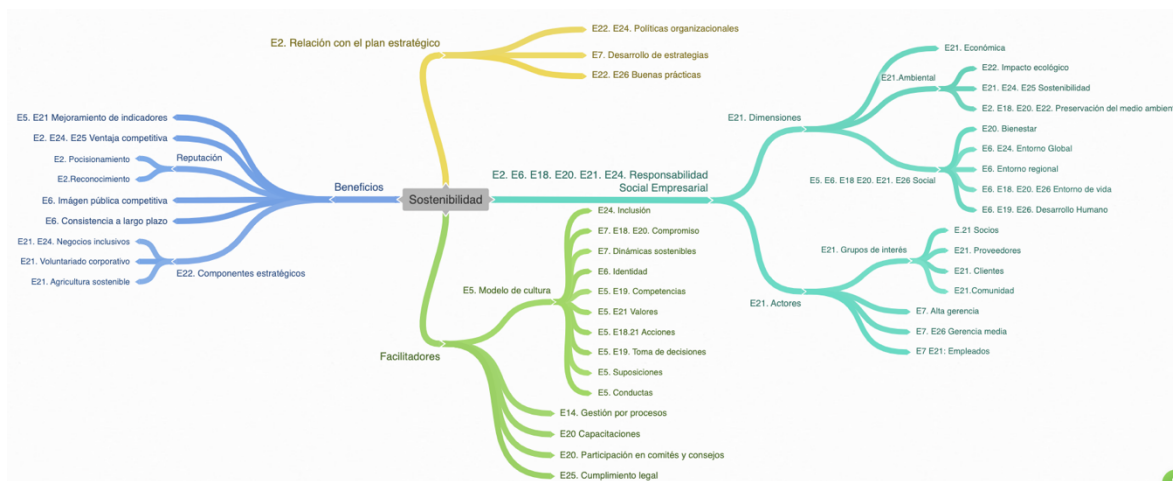


Fuente: Elaboración propia

8.2.3. Sostenibilidad

La sostenibilidad es una de las categorías estudiadas, a continuación, en la ilustración 9 se visualiza un mapa mental obtenido como resultado de la revisión de casos.

Ilustración 9. Resultado de análisis de la categoría de sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia

La sostenibilidad contiene facilitadores, que permiten lograr el éxito de su aplicación a través de un modelo de cultura que incluye el compromiso, dinámicas sostenibles, identidad, competencias, valores, acciones, toma de decisiones, suposiciones, conductas y la inclusión; adicionalmente, la gestión de procesos, las capacitaciones y la participación en comités y consejos, todo lo anterior representa medios que facilitan la implementación de la sostenibilidad al interior de las organizaciones para obtener mejores resultados.

Existen diferentes beneficios al incluir la sostenibilidad en las organizaciones y entre esos beneficios se encuentra el mejoramiento de indicadores; obtención de ventajas competitivas; la reputación, desde el posicionamiento y el reconocimiento; la imagen pública competitiva; consistencia a largo plazo; y destacar componentes estratégicos, como los negocios inclusivos, voluntariado corporativo y agricultura sostenible; cada uno de los beneficios se convierte en motivación para que cada vez más las organizaciones se unan al cambio.

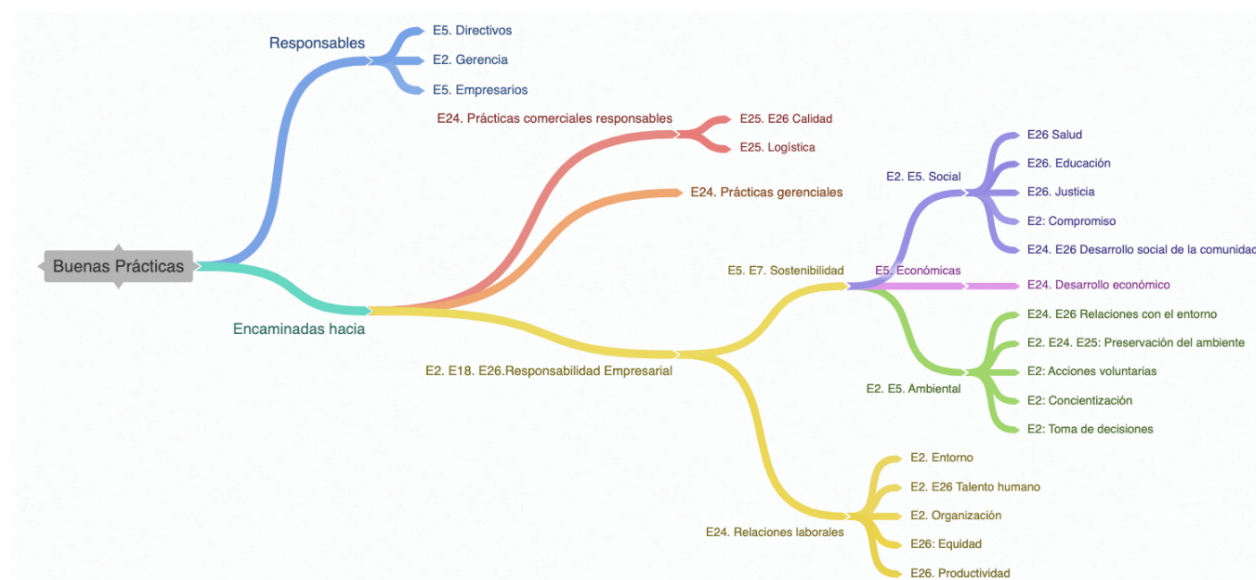
Para concluir, se encontró una relación de la sostenibilidad con el plan estratégico, a través de políticas organizacionales; el desarrollo de estrategias, en la que se destaca la gestión ambiental con la preservación del medio ambiente; y finalmente la aplicación de buenas prácticas; Valle y Niebles (2017) afirman que “La sostenibilidad al incluirse en la planificación estratégica aporta al posicionamiento y al reconocimiento de las Pyme y su implementación se convierte en una responsabilidad social, al contribuir a la preservación del medio ambiente y al mismo tiempo adquirir ventajas competitivas” (pág. 6). Lo anterior resaltó la importancia de

implementar la sostenibilidad en la planeación estratégica de las organizaciones, realizando la inclusión de ésta a los diferentes procesos, facilitando su desarrollo y adaptación al interior y visualizando resultados positivos a nivel económico, social y ambiental.

8.2.3.1. Buenas prácticas

De la categoría de sostenibilidad se desprende dos subcategorías de las cuales la primera corresponde a buenas prácticas y el resultado de la revisión de casos arrojó el siguiente análisis, ver ilustración 10.

Ilustración 10. Resultado de análisis de la subcategoría de buenas prácticas



Fuente: Elaboración propia

Las buenas prácticas se encuentran encaminadas en diferentes direcciones, la primera corresponde a prácticas comerciales responsables; la segunda a prácticas gerenciales; y por último se encuentra la práctica de la responsabilidad empresarial, que conlleva a la sostenibilidad y al mismo tiempo ésta se divide en tres dimensiones: la social, que integra el compromiso y el desarrollo social de la comunidad; seguidamente se encuentra la dimensión económica, que permite el desarrollo económico; y la dimensión ambiental, que impulsa las relaciones con el entorno, la preservación del medio ambiente, acciones voluntarias, la concientización y toma de decisiones, que resaltan la importancia de esta dimensión, sobre todo su permanencia en el tiempo y el beneficio para las generaciones futuras.

La responsabilidad empresarial abarca las relaciones laborales, en relación con el entorno, el talento humano y la organización en general, Valle y Niebles (2017) plantean la concientización

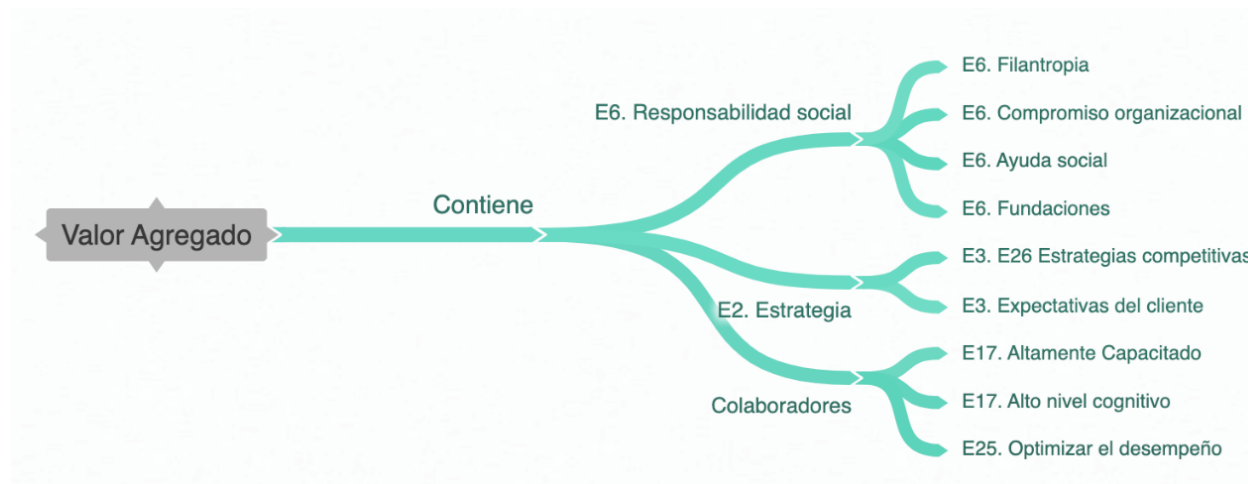
ambiental como una práctica que en conjunto con la toma de decisiones y acciones voluntarias, así como compromiso por parte de la organización, su talento humano y entorno, se orientan hacia la preservación del ambiente, contribuyendo con la sostenibilidad ambiental de la empresa a través de la inclusión de la misma en la planificación estratégica.

Finalmente, luego de revisados los estudios se identifica la importancia de establecer responsables que intervengan en el proceso de ejecución de buenas prácticas, los directivos, la gerencia y empresarios, son claves y facilitan la implementación de estrategias que generan beneficios a corto, mediano y largo plazo.

8.2.4. Valor agregado

El valor agregado también pertenece a las subcategorías de sostenibilidad y la ilustración 11, muestra contenido encontrado, luego de la revisión de casos de la región caribe colombiana del sector público y privado.

Ilustración 11. Resultado de análisis de la subcategoría de valor agregado



Fuente: Elaboración propia

El valor agregado se puede visualizar desde diferentes aspectos y de acuerdo a los estudios revisados, se encuentra la responsabilidad social, en donde la filantropía, el compromiso organizacional, la ayuda social y las fundaciones, son claves en el aporte diferenciador hacia los grupos de interés, principalmente la comunidad; la estrategia también se considera una forma de generar valor, a través de estrategias competitivas y el cumplimiento de las expectativas del cliente, con la mejora continua y propuestas que permiten alcanzar nuevos mercados; por último se destaca la importancia de los colaboradores, donde Ortiz, Daza y Labarcés (2014) afirma que “Tener personal altamente capacitado dentro de la organización y con alto nivel cognitivo, le

brinda un valor agregado a la empresa” (pág. 26), junto con la implementación de estrategias diferenciadoras convergen para lograr alcanzar los mejores resultados.

8.3. Modelo de gestión organizacional

El objetivo de este trabajo de investigación es diseñar un modelo de gestión organizacional que defina el plan estratégico con énfasis en sostenibilidad y su apalancamiento en la cultura organizacional, el cual se logra partir de los resultados procesados y analizados, el modelo se realiza tomando como referencias estudios de casos e investigaciones aplicadas en empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana, sin embargo, su aplicación puede ser en cualquier organización en cualquier región del país o a nivel internacional.

A continuación, se presenta el modelo propuesto como propósito principal de esta investigación para la definición del plan de estratégico con énfasis en sostenibilidad y su apalancamiento en la cultura organizacional, a través de la revisión de casos de buenas prácticas en empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana.

Presentación del modelo

A partir del análisis de resultados desarrollados en el presente trabajo y cumpliendo con los objetivos formulados, se presenta un modelo de gestión propuesto a partir de tres categorías y tres subcategorías, dirigido a empresas del sector público y privado de la región caribe colombiana; este modelo apunta a que las organizaciones se centren en la implementación de diferentes herramientas, que facilitan la obtención de resultados sostenibles (sociales, económicos y ambientales).

Las tres categorías en las que se fundamenta el modelo son:

1. Plan estratégico
2. Cultura organizacional
3. Sostenibilidad

Las tres subcategorías que complementan el modelo son:

1. Buenas prácticas
2. Factores culturales
3. Valor agregado

El modelo que se presenta a continuación, denominado Brown-Sánchez (2022) creado por las autoras de la presente investigación, está basado en modelos de gestión por resultados, a través del cumplimiento de los objetivos y metas de la organización con el plan estratégico, en el que

intervienen todos los colaboradores, iniciando desde la alta dirección, con verificaciones constantes a los resultados alcanzados e ir comparándolos con los planteados, realizando las medidas correctivas necesarias, haciendo posible la mejora continua.

Sin embargo, es necesario precisar que el modelo de gestión fue diseñado a partir del análisis de estudios de casos aplicados en empresas del sector público y privado de la región caribe colombiana, no obstante, éste no ha sido validado, lo que les da pie a futura Plan estratégico y desarrollo sostenible en las empresas distribuidoras de GLP Huancayo 2017 s investigaciones la posibilidad de validar el modelo y su efectividad, no solo en empresas de esta región sino de cualquier otra región de Colombia y otros países, teniendo cuenta que los planteamientos culturales no están arraigados a la cultura dominante de una región en particular.

Funcionalidad del modelo

El modelo de gestión Brown-Sánchez, es de diseño radial, donde el radio externo envuelve a todas las gestiones que se presenten al interior de éste, la lectura del mismo se realiza de afuera hacia dentro; el punto inicial es la evaluación de la organización y termina en la gestión de una cultura sostenible, en la cual los comportamientos y valores de los colaboradores están orientados a una adecuada gestión de recursos.

Para dar inicio a la aplicación del modelo, se realizará una evaluación inicial, en donde se diagnostica el estado actual de la organización, seguidamente se organiza la información resultante de la evaluación, se implementan los resultados evaluados y organizados, posterior se valida su aplicación y finalmente se procede a medir los resultados producto de ciclo de mejoramiento; lo anterior permite definir el plan estratégico, apoyado en procesos de innovación, generación de valor, satisfacción a clientes/mercado y buenas prácticas; finalmente destacar la importancia de los principios e identidad organizacional, gestión social y ambiental, que permiten el logro de la cultura sostenible en las organizaciones.

Ilustración 12. Modelo de gestión para una cultura sostenible (MGCS), Brown- Sánchez (2022)

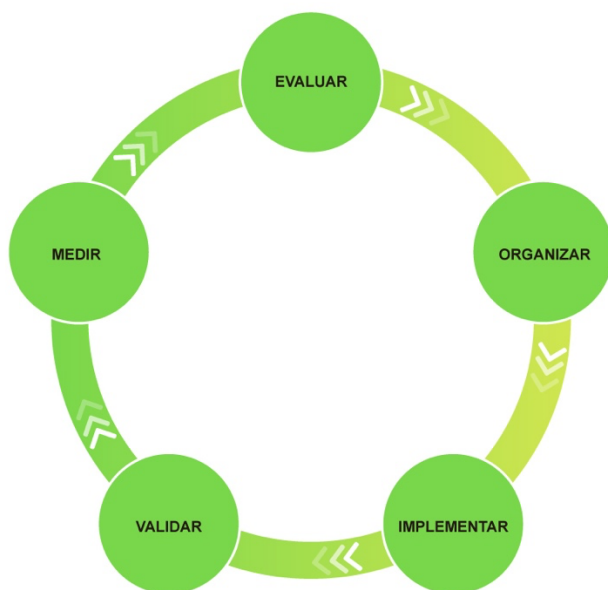


Fuente: Elaboración propia

Para la aplicación del modelo Brown -Sánchez se consideran necesario, en cada paso, los siguientes aspectos

- A. Realizar un proceso en donde se represente la mejora continua al plan estratégico, con el fin de medir el avance de su cumplimiento, la estandarización y gestión de proceso, que permita el desarrollo de la cultura sostenible, a través de la toma de decisiones. Lo anterior se logra a partir de los siguientes pasos:

Ilustración 13. Pasos de mejoramiento continuo



Fuente: Elaboración propia

1. Evaluación: en cuanto a este paso es necesario realizar un análisis de las características internas y situaciones externas de la organización, para determinar el estado actual de la misma. Por ejemplo, ciclo Deming, DOFA, PESTEL y mapa estratégico, son algunas de las herramientas que pueden ser utilizadas para el proceso de evaluación.
2. Organizar: en esta etapa se busca identificar las actividades necesarias para obtener los resultados esperados, ordenando la información, después de ser evaluada, a partir de una lluvia de ideas basadas en el resultado de la evaluación, correspondiente a la etapa de diagnóstico.
3. Implementar: una vez supliada la etapa de organizar, se procede a implementar y poner en marcha las de acciones para alcanzar los resultados actividades seleccionadas.
4. Validar: luego de la implementación, se procede a revisar la correcta aplicabilidad de las actividades.
5. Medir: finalmente en esta etapa, se realiza una medición a través de indicadores que demuestren los resultados de cumplimiento de lo planteado en los objetivos, estos indicadores deben ser de gestión y estar alineados con lo que desea alcanzar la organización, sin embargo, se recomienda que contemplen aspectos de producción, sociales, ambientales y económicos, con el fin de que estos sean medios que permitan una buena toma de decisiones.

B. Plan estratégico

Para la definición o revisión del plan estratégico, en caso de que ya se cuente con uno, se tendrán en cuenta los resultados obtenidos en el paso de evaluación, lo que será el input para la definición de aspectos como: misión, visión, propósito, metas y políticas; los responsables de llevar a cabo dicha actividad será la alta dirección de la organización.

El plan estratégico debe ser de conocimiento de todos los colaboradores de la organización; para ello se propone: i) Realizar la socialización en todos los niveles de la organización; ii) Definir proyectos que apunten a la mejora continua y cumplimientos de las metas del plan por parte de los líderes; iii) realizar, periódicamente, rendiciones de avances en el cumplimiento del plan estratégico.

Dentro del plan estratégico se debe tener en cuenta las siguientes perspectivas:

Ilustración 14. Perspectivas de planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia

Buenas prácticas: en este punto se deben desarrollar estrategias internas, que se visualicen externamente, a través de la implementación de metodologías innovadoras y sostenibles, que faciliten la experiencia en los procesos de la organización para lograr la satisfacción del cliente final; Adicionalmente, se resalta la importancia de medir la efectividad y la capacidad replicar dichas prácticas.

Valor Agregado: es necesaria la definición de características diferenciadoras, en cuanto a los productos y servicios ofertados, a través de la generación de ideas que permitan a la organización obtener ventajas frente a la competencia e inclusive conquistar nuevos mercados, permitiendo aumentar su posicionamiento y reconocimiento.

Innovación: En esta perspectiva se espera que los colaboradores creen nuevas realidades, fomentando la creatividad, la iniciativa y la capacidad de reinención, así como asumir riesgos y aprender del error, se pueden desarrollar sistemas evaluación y viabilidad de proyectos e ideas asociados a programas de reconocimiento e incentivos.

Clientes/mercado: Para esta perspectiva se debe tener en cuenta cómo quiere la organización ser percibida por sus clientes, por lo que debe apuntar a desarrollar las capacidades necesarias de acuerdo a los modelos de negocio que tiene definidos y diseñar el modelo de servicio al cliente para su organización.

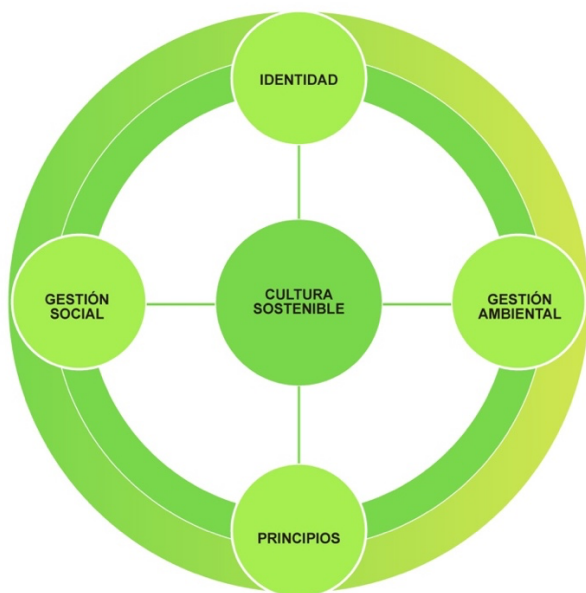
C. Cultura Sostenible

La cultura será entendida como la forma de actuar y los comportamientos que caracterizan y hacen única a una empresa, es por ello que una organización que tenga como objetivo desarrollar la sostenibilidad como eje rector de su estrategia, debe definir un modelo de cultura que conduzca a sus colaboradores a tener comportamientos orientados hacia la sostenibilidad, tales como: inclusión, compromiso, integridad, responsabilidad, innovación y trabajo en equipo; estos valores deben tener una definición acorde a lo que se pretenda lograr con cada uno de ellos, así como los comportamientos que debe tener una persona que actúa bajo dichos valores.

Es por ello que el pilar fundamental de este modelo organizacional es la cultura sostenible, toda vez que luego de la revisión de los diferentes estudios organizacionales, las empresas cada vez adoptan más la sostenibilidad como parte de una cultura organizacional, y al mismo tiempo los colaboradores y las demás personas de la sociedad se identifican con estas prácticas; el modelo lo que busca con este pilar es destacar la necesidad de incluir la sostenibilidad y la cultura en el desarrollo del plan estratégico.

Para este modelo, en donde el pilar es la cultura sostenible se contemplarán características principales como: identidad, principios, gestión social y gestión ambiental, como se observa en la ilustración 15.

Ilustración 15. Características de la cultura sostenible.



Fuente: Elaboración propia

Identidad: marca el distintivo de la organización y la hace diferente a las demás organizaciones, por ellos esta identidad se construye a partir de los valores, creencias, relaciones entre los individuos e imagen pública.

Principios: hacen referencia al punto de partida de la organización frente a los comportamientos de las personas que a ella pertenecen, tales como: comunicación, trabajo colaborativo y formación de las personas.

Gestión Ambiental: los indicadores ambientales están dados por medio de la cantidad de materiales usados, reutilizados y reciclados, además de la cantidad de recursos (agua, energía, etc.) utilizados para consumo e igualmente producción y/o servicios.

Gestión social: inicialmente se debe identificar cuáles son los grupos de interés sobre los cuales la organización sostiene una relación de manera directa o indirecta, siendo que la pretensión principal debe ser el desarrollo de éstos, a través del compromiso de prácticas orientadas hacia la diversidad e inclusión.

Para lograr que los colaboradores se apropien y actúen sobre este modelo de gestión, se debe tener un proceso de transformación cultural, el cual se apalanca con un modelo de liderazgo ambidiestro (resultados – desarrollo personas), revisión de procesos y procedimientos, estrategia de comunicaciones, y finalmente definir entre sus colaboradores, quienes desean ser embajadores de cultura para lograr la transformación a través de procesos de sensibilización y apropiación de una cultura sostenible.

Para lograr que los colaboradores se apropien y actúen sobre este modelo de gestión, se debe tener un proceso de transformación cultural, el cual se apalanca con un modelo de liderazgo ambidiestro (resultados – desarrollo personas), revisión de procesos y procedimientos, estrategia de comunicaciones, y finalmente definir entre sus colaboradores, quienes desean ser embajadores de cultura para lograr la transformación a través de procesos de sensibilización y apropiación de una cultura sostenible.

El modelo de gestión Brown-Sánchez es comparable con la estrategia de cultura sostenible - ESC- de la Universidad EAN (EAN) (2020), comparten el hecho de tener como pilar fundamental la cultura sostenible; el modelo ESC toma como pilares fundamentales en su aspectos como: la inclusión, diversidad y equidad; vida saludable; relaciones de cooperación y colaboración; bajo impacto (asociado a gestión ambiental); reconexión cotidiana y emprendimiento sostenible; por parte del modelo Brown – Sánchez, se aborda desde un ciclo de

evaluación, seguimiento y control; plan estratégico; buenas prácticas; innovación; clientes / mercado; identidad; principios; gestión ambiental y social.

Si bien es cierto el modelo ESC y Brown-Sánchez convergen en poner como centro la cultura sostenible y coinciden en dimensiones como lo asociado a la gestión ambiental y social considerando sus grupos de interés como parte esencial; se pueden observar diferencias tales como: en el modelo Brown – Sánchez se evidencia la integración del plan estratégico y etapas previas de evaluación, organizar, aplicar, validar y medir; otra diferencia se encuentra en la concepción del modelo, el ESC de la EAN esta hecho a la medida de sus necesidades, mientras que el modelo de Brown – Sánchez está diseñado para que pueda ser aplicado por cualquier organización y que pueda ajustar a su necesidades y este es el valor agregado que ofrece el modelo de Brown – Sánchez, incluso en Pymes que de acuerdo a lo hallado por Guerrero et al (2014) es un reto hallar un modelo que se aplique a estos sin tener que iniciar desde la comprensión del propósito de la organización.

9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se evidenciaron todas las categorías que se plantearon en la investigación, la cultura organizacional, la sostenibilidad y la planificación estratégica, en donde se obtuvo por medio de los estudios la relevancia de estas; confirmando la interacción para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El análisis de los estudios permitió profundizar en las diferentes categorías, desde diferentes ópticas, de manera que permite visualizar de una manera global cada una de ellas y el valor que representa, de acuerdo con la revisión de cada uno de los casos sin importar el escenario.

Los estudios analizados permitieron la identificación de las buenas prácticas de la cultura organizacional en empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana, como la innovación, gestión de la calidad y la responsabilidad social empresarial, permitiendo generar cambios culturales que facilitan la mediación de conflictos, adaptación al entorno y el mejoramiento continuo.

La revisión de los casos de estudio determinó que la definición de la cultura organizacional facilita el cumplimiento de los planes estratégicos de las empresas, cumpliendo con lo planteado en el supuesto 1, esto se evidencia a través de factores culturales como motivaciones, comportamientos, comunicación e ideologías, que permiten el cumplimiento de los objetivos

estratégicos y metas en un tiempo determinado; además cumple un papel fundamental en el establecimiento del mismo, pues esta genera un impacto positivo a la estrategia, generando beneficios directos a los grupos de interés.

Por otro lado, se resalta la importancia del desarrollo sostenible, el cual se describe como valor agregado al incluir éste en los planes estratégicos organizacionales, en el caso concreto de las empresas del sector público y privado de la región caribe colombiana; la sostenibilidad es una realidad y cada vez más es adoptada como parte de la cultura organizacional, por lo que se comprueba lo definido en el supuesto 2, convirtiéndose en una necesidad debido a los beneficios y los impactos positivos que genera a nivel social, ambiental y económico.

Existen diferentes beneficios al contemplar la sostenibilidad como parte del plan estratégico, pues ésta se considera un pilar que permite generar reconocimiento y posicionamiento a la organización y a sus grupos de interés, por medio de la imagen corporativa (marca) y la permanencia en el mercado, que otorga una solidez a las organizaciones y así garantizar el éxito de sus resultados, lo anterior permite confirmar lo establecido en el supuesto 3.

10. CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como objetivo principal diseñar un modelo de gestión organizacional que defina el plan estratégico con énfasis en sostenibilidad y su apalancamiento en la cultura organizacional, a través de la revisión de casos de buenas prácticas en empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana, se pretendió con el análisis de los estudios la caracterización de las categorías y subcategorías, cultura organizacional, sostenibilidad y planificación estratégicas; además de buenas prácticas y valor agregado, respectivamente. A continuación, se planteará las conclusiones de los principales resultados de este estudio de investigación.

A partir de los resultados producto de esta investigación, se puede decir que la cultura organizacional de acuerdo a diferentes autores analizados en el instrumento construido por las autoras Brown y Sánchez (2022), se basa en la sostenibilidad, al igual que la responsabilidad social aplicada a los grupos de interés; y de acuerdo al marco teórico, la cultura se asocia a las acciones del actuar de manera ética lo que le permite ser admirada por sus diferentes grupo de

interés, relacionándola con dimensiones como principios, sostenibilidad y clientes (Matamala, 2018).

Por otro lado, de estos datos se puede concluir que los planes estratégicos tienen la función de establecer las metas y objetivos de las organizaciones, de acuerdo con un diagnóstico previo que determina las condiciones reales de ésta, que de acuerdo a lo revisado en la teoría se confirma con el análisis del entorno (contextos externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional), en donde actúa (Nava, 2013); aun cuando Salas (2013) señala que en promedio el 62, 13% de las empresas de las principales ciudades de las región caribe colombiana poseen planes estratégicos, es necesario reforzar su alineación haciendo énfasis en una cultura sostenible.

Respecto a la sostenibilidad, y de acuerdo a los resultados obtenidos, luego de la revisión de estudios, la adopción de la sostenibilidad en las organizaciones permite obtener beneficios positivos como el mejoramiento de indicadores, obtención de ventajas competitivas, la reputación, consistencia a largo plazo; haciendo la comparación con lo revisado en la literatura, Mendoza y Velásquez, (2022) lo plantean desde la perspectiva de identificación de impactos, medición y las estrategias de prevención, mitigación y control, no solo pensando en el presente, sino proyectando hacia el futuro.

En el caso de las subcategorías asignadas a la sostenibilidad, nos plantea que las buenas prácticas están ligadas a la relación de las actividades comerciales con el entorno, a través de prácticas responsables que garanticen la preservación del medio ambiente y su permanencia en el tiempo; Hernández y Barrera (2020) citan la relación entre el estado y las empresas, enfocada más hacia el equilibrio entre lo económico y social, y la importancia de no dejar de lado el aspecto ambiental, pues el objetivo principal es promover el desarrollo con base en prácticas responsables. El valor agregado corresponde a una subcategoría, que según la literatura se destaca la gestión del conocimiento como un factor diferenciador con el fin de potencializar las empresas competitivamente; el resultado del estudio en cuanto a esta subcategoría destaca la responsabilidad social (compromiso, ayudas, fundaciones, comunidad) y estrategias (competitividad, expectativas del cliente, mejora continua, nuevos mercados), todo ello para obtener mejores resultados.

Es necesario que continúen investigaciones sobre planificación estratégica con énfasis en sostenibilidad y apalancamiento en cultura organizacional, además de la importancia de la

aplicación del modelo en cultura sostenible propuesto, con el fin de comprobar su funcionalidad para la definición del plan estratégico. Se recomienda que futuras investigaciones hagan uso del instrumento construido, con el ánimo de que sea de utilidad y además con la opción de que sea ajustado de acuerdo a la necesidad. Los resultados arrojan información que puede ser utilizada para promover el mejoramiento continuo en las organizaciones, para resaltar la importancia de la cultura sostenible y su impacto social, ambiental y económico.

Luego de la búsqueda, revisión y análisis de cada uno de los casos de estudio, y habiendo hecho una caracterización de las categorías y subcategorías, se diseña un modelo de gestión organizacional, que define el plan estratégico con énfasis en sostenibilidad y se apalanca en la cultura organizacional, destacando las buenas prácticas empresariales del sector privado y público de la región caribe colombiana, y la importancia de la generación de valor como estrategia competitiva, todo esto definido como un modelo de cultura sostenible.

Si bien es cierto que los estudios analizados están enfocados en una región específica del país, el diseño del modelo de gestión puede ser empleado en empresas a nivel nacional e internacional y adicionalmente el modelo Brown-Sánchez (2022) se puede aplicar e incluso ser una solución Pymes que de acuerdo a un estudio que está en marco es difícil aplicar un modelo de manera universal sin tener que arrancar de cero creando uno propio; se sugiere que se continúen investigaciones que permitan implementar el modelo propuesto, además de su funcionalidad como guía para adaptarlo a sus necesidades particulares, como una herramienta que facilite buenas prácticas organizacionales y de vía al crecimiento sostenible de la economía en el país.

11. Bibliografía

- Amaya, N., Hernandez, H., & Pitre, R. (2020). Influencia de las grandes empresas en la construcción del tejido social en la región caribe colombiana.
<https://doi.org/10.17081/just.25.37.3975> . *Justicia vol.25 no.37 Barranquilla*.
- Arevalo, J., Navarro, G., & Bayona, R. (2017). La necesidad de medir la cultura organizacional. Una revisión del tema. *Revista Ingenio. 12(1)*, 53-65.
- Babe, J., Cuesta, J., Gomis, I., Hernandez, M., Macarron, E., Martin, J., & Navarro, J. (2016). Gestión sostenible de las organizaciones: modelo de responsabilidad. *Economía y administración de empresas. 1ra edición. Ediciones Pirámide*, 1-192.
- Bautista, R., & Perez, F. G. (2021). Gestión estratégica del riesgo y su importancia en las buenas prácticas empresariales. *Revista ERUSITUS*.
- Calderon, G., Alvarez, C., & Naranjo, J. (2011). *Gestión humana Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte*. Bogotá: Luna Libros.
- Camargo, F. (2019). *Plan estratégico y desarrollo sostenible en las empresas distribuidoras de GLP Huancayo 2017*. Obtenido de Universidad Peruana Los Andes:
<https://1library.co/document/yjm357my-universidad-peruana-los-andes.html>
- Cermelli, M., & Llamosas, A. (2021). Objetivos de Desarrollo Sostenible, crecimiento económico y trabajo decente: Las cooperativas como vía para alcanzar los objetivos. *Boletín de la asociación intrnacional de derecho cooperativo, (59)*,
<https://doi.org/10.18543/baidc-59-2021pp339-361>, 339-361.
- CONAPRED. (2006). *Estudio sobre buenas prácticas empresariales a favor de la igualdad*. Obtenido de Defensoria del pueblo Ecuador:
<https://repositorio.dpe.gob.ec/handle/39000/972>
- Cujar, A., Carlos, R., Hernandez, H., & Lopez, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales, vol. 29, núm. 128, 2013, Universidad ICESI, ISSN: 0123-5923*, 350-355.
- Daza, M., Daza, M., & Perez, A. (2017). Servicio al cliente: una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas de Valledupar (Colombia). *revista de investigación en administración e ingeniería. Volumen 5, Número 1, ISSN 2346-030X*, 10-26.

- Escurra, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología* 6(1-2), 103-111.
- Figuroa Aldana, R. A. (2021). *Las Buenas Prácticas Empresariales en Bimbo (México)*.
Obtenido de Universidad del Rosario:
<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/30925>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Minnesota: Cambridge university press.
- Garcia, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, vol. 5, núm. 1, ISSN: 1657-9267, 163-174.
- Garcia, M., Garcia, J., Navarro, E., & Sukier, H. (2018). Modelos de cultura organizacional verde en las PyME del sector hotelero de Barranquilla (Colombia). *Revista Espacios*. Vol 38 (Nº 58), 18.
- Garcia, M., Navarro, E., Ramirez, J., & Hernandez, R. (2022). Cultura organizacional verde: análisis desde las dimensiones de sostenibilidad corporativa . *Inf. tecnol. vol.33 no.2 La Serena*. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200099> , 99-106.
- Gardey, A., & Perez, J. (2021). *Modelo de gestión*. Obtenido de Definicion de::
<https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- George, B. (16 de noviembre de 2015). *What Does 'Authentic Leadership' Really Mean?*
Obtenido de Linked In: <https://www.linkedin.com/pulse/what-does-authentic-leadership-really-mean-bill-george>
- Gil, A., & Barcellos, L. (2011). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. *Revista Galega de Economía*, vol. 20, núm. 2, 1-22.
- Gomez, E., Navas, D., Aponte, G., & Betancourt, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *DYNA: revista de la Facultad de Minas. Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín. ISSN 0012-7353, Vol. 81, N°. 184*, 158-163.
- Gomez, L., Santos, E., & Castrillon, M. (2016). *Políticas de investigación y fomento a la innovación de las universidades públicas del Departamento de la Guajira*. Obtenido de Omnia, 21(3): <https://produccioncientificaluz.org/index.php/omnia/article/view/21085>

- Gonzalez, T., & Rodriguez, M. (2010). El valor añadido de las buenas prácticas con TIC en los centros educativos. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, vol. 11, núm. 1, 262-282.
- Guarin, J., & Londoño, M. (2014). *Fortalecimiento del direccionamiento estratégico y la cultura organizacional*. Obtenido de Repositorio educativo digital Universidad Autónoma de occidente:
<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/6335/T04403.pdf;jsessionid=5B55E63800B2F1F2A45365B7B550D77D?sequence=1>
- Guerrero, J., Gutierrez, J., & Asprilla, E. (2014). Estructura y fundamentación Ex ante para la definición de Modelos de Gestión Organizacional en las PyMEs. *Entornos*, (28).
<https://doi.org/10.25054/01247905.522>, 35-45.
- Harris, L., & Ogbonna, E. (1998). *Un enfoque de tres perspectivas para comprender la cultura en las organizaciones minoristas*. Obtenido de Emerald insight. Vol. 27 (2). ISSN : 0048-3486:<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483489810369269/full/html>
- Hernandez, N., & Barrera, Y. (2020). *BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES INTERNACIONALES DE DESARROLLO SOSTENIBLE: CASO ONG INTEGRASINÚ*. Obtenido de Universidad de Córdoba:
<https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/3278>
- Hernandez, O. (2019). *Propuesta de un modelo de diagnóstico integrado de la gestión de la producción utilizando conceptos de desarrollo sostenible*. Obtenido de Biblioteca digital Minerva: <http://hdl.handle.net/10882/9510>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación, Sexta edición*. México D. F.: Interamericana editores S. A. de C. V.
- Huertas, T., Suarez, E., Salgado, M., Jadan, L., & Jimenez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración . *Universidad y Sociedad vol.12 no.1 Cienfuegos*. ISSN 2218-3620.
- Illidge, Indira; Arregoces, Marelbis;. (2016). *Modelos administrativos para el desarrollo de organizaciones hacia la generación del valor agregado*. Obtenido de Hemeroteca UNAD:
<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/download/5166/4913/18391>

- Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Enfoques. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, <http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>. No. 16, Vol. 4, 272-283.
- Lechuga, J. (2019). Estrategia de responsabilidad social empresarial de una terminal portuaria en Barranquilla, Colombia. *SIGNOS – Investigación en sistemas de gestión*, 11(1), <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.08>, 131-144.
- Luffiego, M., & Rabadan, J. (2000). *La evolución del concepto de sostenibilidad y su introducción en la enseñanza*. Obtenido de Enseñanza de las ciencias: revista de investigación y experiencias didácticas, Vol. 18, n.º 3, pp. 473-486: <https://raco.cat/index.php/Ensenanza/article/view/21701>.
- Manga, M. (10 de enero de 2018). *Seven Competencies of evolutionary leadership as foundational framework for developing designers of alternative economic futures*. Obtenido de Linked In: https://www.linkedin.com/pulse/seven-competencies-evolutionary-leadership-framework-developing?trk=public_profile_article_view
- Marquez, J. (2010). *Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica*. Obtenido de EAFIT: <https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>
- Martinez, Á. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo al a innovación empresarial. *Revista mensual de la Asociación Española para la Calidad*, ISSN 1576-4915, N.º. 1.
- Martinez, R. (2021). *Diseño de un modelo para la gestión de la responsabilidad social empresarial en el proceso de mantenimiento de Sumicol S.A.S*. Obtenido de Biblioteca Digital Minerva: <http://hdl.handle.net/10882/10987>
- Matamala, R. (2018). *Organizaciones Coherentes*. Obtenido de EBOOK: https://books.google.com.co/books?id=MLh2DwAAQBAJ&pg=PT2&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Mejia, C. (2016). *Comunicación estratégica para la construcción de una meta-cultura organizacional inclusiva como modelo de competitividad para la ciudad de Santa Marta*. Obtenido de Universidad Sergio Arboleda: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/820>

- Mejia, T. (5 de enero de 2021). *20 Temas de relevancia social en la actualidad*. Obtenido de Lifer: <https://www.lifer.com/temas-relevancia-social/>
- Melendez, L., Vergel, M., & Martinez, J. (2017). Estrategia organizacional y adopción de prácticas saludables en la región caribe de Colombia . *Revista Logos, Ciencia & Tecnología. Vol 9. No. 1*, 178-200.
- Mendoza, H., & Mendoza, K. (2018). *modelo de la gestión del conocimiento en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, en la adquisición, desarrollo, distribución, uso y retención eficiente del conocimiento, al que se debe incorporar un sistema de retroalimentación para la medición consta*. Obtenido de Universidad y Sociedad, 10(1), 263-268. : <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Mendoza, J., & Velasquez, N. (2022). *Diseño de un plan estratégico para el desarrollo sostenible de la compañía Cofema S.A*. Obtenido de Biblioteca Digital Minerva: <http://hdl.handle.net/10882/11495>
- Ministerio de educación, cultura y deporte. (2013). *Sobre el concepto de “Buena Práctica”*. Obtenido de Ministerio de educación, cultura y deporte: <http://www.mecd.gob.es/dctm/cee/encuentros/buenapractica.pdf?documentId=0901e72b815f9789#:~:text=En%20educaci%C3%B3n%20una%20buena%20pr%C3%A1ctica,se%20completa%20con%20su%20efectividad.>
- Morales, A., & Garcia, L. (2013). *Modelo de modernización para la empresa Ediciones Hispanoamericanas Ltda*. Obtenido de Biblioteca Digital Minerva: <http://hdl.handle.net/10882/3833>
- Naciones Unidas. (25 de 09 de 2015). *17 objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de Objetivos y metas de desarrollo sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Nava, A. (2013). *Evolución y Cambio de la Organización y su Administración*. Obtenido de Daena: International Journal of Good Conscience. 8(2) 101-111.. ISSN 1870-557X: [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8\(2\)101-111.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8(2)101-111.pdf)
- Navarro, E. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. Obtenido de ITSON, Educar para transformar: <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/tesiselbamyriam.pdf>

- Oduber, V., Lis, J., & Sandoval, E. (2011). La cultura organizacional de un sindicato de la empresa electricaribe de la ciudad de Barranquilla. *Revistas Universidad Simón Bolívar*, 97-113.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (09 de 2015). *FAMILIA ISO 14000 GESTIÓN AMBIENTAL*. Obtenido de ISO: <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- Ortiz, J., Daza, A., & Labarces, C. (2014). La cultura organizacional de los operadores turísticos de Santa Marta, 2012-2013. *Clío América Vol. 8 N° 15*. Obtenido de Clío América Vol. 8 N° 15 Pag. 22-35: <https://doi.org/10.21676/23897848.827>
- Palacios, J. (2021). *¿Qué desempeño ha tenido Colombia ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible? Una propuesta de priorización pública y privada*. Obtenido de Biblioteca Digital Minerva: <http://hdl.handle.net/10882/11026>
- Paladines, A., & Gonzalez, J. (2020). *Responsabilidad social empresarial en la planeación estratégica de los principales bancos de Colombia*. Obtenido de Universidad del Valle.
- Pedraza, L. (2010). *La cultura organizacional: un verdadero reto en la implementación y sostenibilidad de Sistemas de Gestión de Calidad y Sistemas de Control*. Obtenido de Repositorio Universidad Militar: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3727/PedrazaParraLidyMilene2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Pedraza, L., Obispo, K., Vasquez, L., & Gomez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clio América. Vol. 5. (17)*, 17-25.
- Piedrahita, M. (2011). *Modelo de buenas prácticas para adoptar una arquitectura empresarial*. Obtenido de Universidad EIA: <https://repository.eia.edu.co/handle/11190/4340>
- Prieto, R., & Hernandez, O. (2016). Cultura organizacional en cooperativas del sector agrícola en el departamento del Atlántico. *Diálogo de saberes desde las Ciencias Económicas, Administrativas y Contables ISBN: 978-958-8557-36-6*, 21-31.
- Ramirez, A. (2018). Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre, Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 15 (81), <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr15-81.copa>.
- Ramos, L., Leal, D., & Blanco, I. (2021). Percepción de los sistemas de gestión de calidad desde la cultura organizacional: caso Universidad de Cartagena. *Revista CIES – ISSN-e 2216-0167. Volumen 12. Número 1*, 255-268.

- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de RAE:
<https://dle.rae.es/sostenible>
- Restrepo, L., Estrada, S., & Ballesteros, P. (2010). *Planeación estratégica logística para un holding empresarial*. Obtenido de Scientia Et Technica:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917316016>
- Reyes, J. (2021). *Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial*. Obtenido de COODES Vol. 9 No. 3. ISSN 2310-340X RNPS 2349:
<http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v9n3/2310-340X-cod-9-03-808.pdf>
- Román, A. (01 de marzo de 2012). *Modelos de gestión en las organizaciones de salud*. Obtenido de MED WAVE. Revista médica revisada por pares, :
<http://doi.org/10.5867/medwave.2012.03.5329>
- Saenz, D., Chang, E., & Martinez, J. (2016). El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de las pymes de barranquilla, Colombia. (The impact of organizational culture on the competitive strategy and its influence on the export pe. *Tec Empresarial, ISSN-e 1659-3359, Vol. 10, N° 2, 7-16*.
- Salas, K. (2013). Modelo de la cadena de abastecimiento del sector madera y muebles de la Región Caribe de Colombia. *Entre ciencia e ingeniería, 7 (14), 38-49*.
- Salvador, G. (2016). Agregado de valor: compartiendo conceptos. *Estación experimental Agroforestal INTA Esquel. Economía y mercado. (17), 75-81*.
- Sinohé, A. (2019). *Valor agregado y propuesta única de valor*. Obtenido de Universidad de Guadalajara. UDG Virtual:
<https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2972/1/Valor%20agregado%20y%20propuesta%20%C3%BAnica%20de%20valor.pdf>
- Sumaya, M. T., Suarez, T., Cruz, N., Alanis, E., & Sampedro, J. (2010). Innovación de productos de alto valor agregado a partir de la Tuna Mexicana. *Revista Mexicana de Agronegocios, vol. 27, julio-diciembre, Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C., 435-441*.
- Tamayo, Y., & Del Rio, A. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *suma neg. vol.5 no.spell, 70-77*.

- Teran, O., & Lorenzo, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, vol. 17, núm. 1,, 96-110.
- Triana, M. (2018). *La Planificación estratégica como modelo metodológico para afianzar la gestión municipal en proyectos de desarrollo sostenible en dos municipios de Colombia Sopó y Cota en el Departamento de Cundinamarca.* . Obtenido de Universidad Santo Tomás: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/14594>
- Triviño, D., Ovalle, D., & Diaz, B. (2017). Turismo médico en la ciudad de Barranquilla: análisis de contexto para la creación de un clúster. *Revista de economía del caribe. N°21. ISSN electronico 2145—9363. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/ecoca.21.10345> .*
- Universidad EAN. (2020). *Estrategia de cultura sostenible.* Obtenido de Universidad EAN: <https://universidadean.edu.co/sites/default/files/2022-04/EstrategiadeCulturaSostenibleUniversidadEan.pdf>
- Valle, A., & Niebles, W. (2017). Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia. *Revista Espacios. ISSN 07981015. VOL 38 (N° 58), 6.* Obtenido de Revista Epacios.
- Yepes, E. (2021). *EDUCACIÓN PARA BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES.* Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/39940>
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. *Pearson Educación, Décima edición, México. ISSN 0131494597, 1-758.*

Anexo 2

