

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

Propuesta metodológica para la identificación de estrategias organizacionales en las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano en Medellín, que les aporten a la sostenibilidad empresarial en sus entornos cambiantes

(modalidad de trabajo Profundización)

Claudia Caterine Moreno Usuga

Director (a):

Harlyn Darío López Torres

Candidato a Doctor en Dirección de Empresas

Codirector (a):

Maria Leivy Mejía Alzate

Doctora en Estudios Organizacionales

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN, COLOMBIA
AÑO 2024**

Propuesta metodológica para la identificación de estrategias organizacionales en las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano en Medellín, que les aporten a la sostenibilidad empresarial en sus entornos cambiantes

Claudia Caterine Moreno Usuga

Trabajo de grado presentada(o) como requisito para optar al título de:

Magíster en Gestión de Organizaciones

Director (a):

Candidato a Doctor en Dirección de Empresas

Harlyn Darío López Torres

Codirector (a):

Doctora en Estudios Organizacionales

Maria Leivy Mejía Alzate

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN, COLOMBIA
AÑO 2024**



Institución Universitaria

Propuesta metodológica para la identificación de estrategias organizacionales en las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano en Medellín, que les aporten a la sostenibilidad empresarial en sus entornos cambiantes

A mi esposo, a mi madre, a mi familia que son mi fuente de inspiración, pues me han apoyado incondicionalmente durante este recorrido académico; a mis amigos y seres queridos que me han ayudado en cada desafío y guiado hacia la meta final.



AGRADECIMIENTOS

En la culminación de este arduo y enriquecedor proceso, deseo expresar mi profunda gratitud, primeramente, a Dios que me da la sabiduría y la fortaleza en cada desafío y obstáculo, logrando la perseverancia y el valor para no rendirme; y en consecuencia a todas aquellas personas e instituciones que fueron fundamentales en la realización de este trabajo de grado.

Agradezco de manera especial a mis directores del trabajo de grado, pues su guía y apoyo fueron fundamentales durante todo el proceso; con paciencia lograron orientarme en los momentos de incertidumbre, encontrándome cuando me sentía perdida y alentándome a disfrutar cada etapa del proceso, incluso cuando se presentaban dificultades; sus palabras asertivas, que aunque en ocasiones fueron correctivas, siempre me llegaban al corazón y me motivaban a perseverar sin desfallecer; el compromiso que tuvieron con mi crecimiento académico y su confianza en mi capacidad fueron un impulso determinante en la culminación de este proyecto.

También deseo expresar mi más sincero agradecimiento a las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano que generosamente abrieron sus puertas durante mi visita; su amable atención y el tiempo dedicado para colaborar en la realización del trabajo de campo del presente estudio fueron invaluable y fundamentales para el desarrollo de todo este proceso; la información que obtuve de cada una de estas instituciones fue manejada de manera privada, sin embargo, fue valiosísima la experiencia, permitiéndome construir una sólida base para mi investigación; su disposición para compartir su conocimiento y experiencia enriqueció significativamente mi trabajo de grado, y estoy profundamente agradecida por ello.



Adicionalmente, deseo enunciar mi agradecimiento a los expertos que participaron en la fase final de validación de la propuesta metodológica. Su profundo conocimiento en el ámbito educativo ha enriquecido significativamente este trabajo de grado al participar en el ejercicio propuesto, aportando valiosos comentarios y sugerencias. Esta colaboración ha sido fundamental para brindarme la confianza y la certeza sobre el aporte que esta investigación puede ofrecer a las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano que decidan considerarla.

Mis más sinceros y emotivos agradecimientos a mi familia y amigos, cuyo apoyo moral y colaboración en discusiones constructivas y apoyo, han enriquecido mi perspectiva y han hecho posible superar los desafíos que surgieron durante este viaje académico.

Gracias a todos los que han sido parte de este camino, por brindarme la oportunidad de aprender y crecer a través de esta experiencia enriquecedora. Este logro no habría sido posible sin su contribución y apoyo.



RESUMEN

El propósito fundamental de esta propuesta se centra en proponer una metodología para la identificación de estrategias organizacionales que le aporten a la sostenibilidad empresarial en sus entornos cambiantes, en las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano en Medellín, en adelante (IETDH).

Este trabajo de grado no solo promete una inmersión en conocimientos académicos de estrategias organizacionales actuales, sino que también presenta una metodología innovadora y adaptable, diseñada específicamente para las IETDH en Medellín, con la capacidad de ofrecer un marco teórico práctico y efectivo, contrastado con la naturalidad de las empresas del sector.

El proceso de investigación centrado en el sector educativo se llevó a cabo mediante la recopilación directa de información relacionada con las estrategias implementadas por las principales IETDH de la ciudad de Medellín, la clasificación de estas instituciones se determinó a partir de datos recopilados en el Sistema de Información de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (SIET), gestionado por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia; dicho sistema permitió consolidar la información sobre la vigencia, naturaleza, calidad, oferta y ubicación de estas instituciones; para lo cual, fue esencial el análisis estratégico de su comportamiento ante las cambiantes dinámicas del entorno y su aporte a la sostenibilidad.

La originalidad de este estudio radicó en su enfoque metodológico cualitativo con un alcance exploratorio-descriptivo, que permitió realizar un ejercicio de caracterización a través de una serie de entrevistas realizadas a las instituciones elegidas, con la finalidad de contrastar los elementos asociados e identificados en la literatura académica, obtenidos a través de una revisión bibliográfica en diversas fuentes y bases de datos indexadas; de esta



manera se logró llegar a una propuesta metodológica para identificar estrategias organizacionales que aporten a la sostenibilidad empresarial en entornos cambiantes, y posteriormente se realizó un ejercicio de validación y evaluación con expertos en Instituciones del sector.

Los lectores encontrarán en esta investigación una fuente valiosa de conocimientos aplicables para las instituciones del sector, que no solo responden a las dinámicas cambiantes del entorno, sino que también fomentan la sostenibilidad empresarial en un sector crucial para el desarrollo social, económico y ambiental, de la educación.

Finalmente, se logró con esta investigación que los resultados finales de estudio quedaran propuestos bajo una metodología, a fin servir en un futuro como una propuesta de referencia para las instituciones de educación que integran este sector, que decidan considerarla para mantenerse relevantes y competitivas en un contexto de constante evolución.

Palabras clave: Estrategia, sostenibilidad empresarial, entornos cambiantes, gestión estratégica, estrategias empresariales, estrategias empresariales sostenibles, desarrollo sostenible, transformación del entorno.



ABSTRACT

The fundamental purpose of this proposal focuses on proposing a methodology for the identification of organizational strategies that contribute to business sustainability in their changing environments, in the Institutions of Education for Work and Human Development in Medellín, hereinafter (IETDH) .

This degree work not only promises an immersion in academic knowledge of current organizational strategies, but also presents an innovative and adaptable methodology, designed specifically for the IETDH in Medellín, with the ability to offer a practical and effective theoretical framework, contrasted with the naturalness of companies in the sector.

The research process focused on the educational sector was carried out through the direct collection of information related to the strategies implemented by the main IETDH of the city of Medellín, the classification of these institutions was determined from data collected in the System of Information on Education for Work and Human Development (SIET), managed by the Ministry of National Education of Colombia; This system made it possible to consolidate information on the validity, nature, quality, offer and location of these institutions; For which, the strategic analysis of its behavior in the face of the changing dynamics of the environment and its contribution to sustainability was essential.

The originality of this study lay in its qualitative methodological approach with an exploratory-descriptive scope, which allowed a characterization exercise to be carried out through a series of interviews carried out with the chosen institutions, with the purpose of contrasting the elements associated and identified in the academic literature, obtained through a bibliographic review in various sources and indexed databases; In this way, it was possible to reach a methodological proposal to identify organizational strategies that



contribute to business sustainability in changing environments, and subsequently a validation and evaluation exercise was carried out with experts in institutions in the sector.

Readers will find in this research a valuable source of applicable knowledge for institutions in the sector, which not only respond to the changing dynamics of the environment, but also promote business sustainability in a sector crucial for the social, economic and environmental development, of The education.

Finally, with this research it was achieved that the final results of the study were proposed under a methodology, in order to serve in the future as a reference proposal for the educational institutions that make up this sector, which decide to consider it to remain relevant and competitive in a context of constant evolution.

Keywords: *Strategy, business sustainability, changing environments, strategic management, business strategies, sustainable business strategies, sustainable development, environmental transformation*



TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	xiii
LISTA DE TABLAS	xv
GLOSARIO	xvi
IDENTIFICACIÓN DE SIGLAS	xvii
INTRODUCCIÓN	19
MARCO CONTEXTUAL.....	23
Antecedentes	23
Contexto de las Instituciones de Educación para el trabajo y el desarrollo humano	29
Justificación	32
Problema contextual	36
Pregunta de Investigación	40
OBJETIVOS.....	41
Objetivo General.....	41
Objetivos Específicos	41
DESARROLLO METODOLÓGICO	42
1. Fase Identificación	44
2. Fase Caracterización	44
4. Fase Validación	45
MARCO TEÓRICO	46
1. Capítulo: Estrategias	48
1.1. Tipos de estrategias	52
1.2. Metodologías asociadas a la construcción de estrategias organizacionales	58
1.2.1. Prospectiva	58
1.2.2. Análisis FODA (DAFO) desde una perspectiva estratégica	60
1.2.3. Visión Sistémica Empresarial (VSE)	61
1.2.4. Matriz Ansoff	64
1.2.5. Matriz Boston Consulting Group (BCG)	65



1.2.6.	Diamante de Porter	68
1.2.7.	Modelo de gerencia estratégica	69
2.	Capítulo: Sostenibilidad	71
2.1.	Sostenibilidad empresarial.....	72
2.2.	Responsabilidad social empresarial (RSE)	73
2.3.	Desarrollo Sostenible	74
2.4.	Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)	78
2.5.	Modelos de gestión aplicados a la Sostenibilidad Empresarial	81
2.5.1.	Gestión basada en pensamientos estratégicos	82
2.5.2.	Teoría de los grupos de interés	84
2.5.3.	Informe de Gestión del Pacto Global de Naciones Unidas.....	86
2.5.4.	Informe Global Reporting Initiative (GRI).....	88
3.	Capítulo: Entornos Cambiantes	91
3.1.	Análisis de entornos	92
3.1.1.	Entornos cambiantes en relación con la economía.....	94
3.1.2.	Entornos cambiantes en relación con el entorno político o legal.....	95
3.1.3.	Entornos cambiantes con relación al entorno competitivo	95
3.1.4.	Entornos cambiantes en relación con la tecnología e innovación	96
3.1.5.	Entornos cambiantes con relación al factor social	97
3.2.	Metodologías para estudiar los entornos cambiantes.....	98
3.2.1.	El análisis de las instituciones que conforman el sector:.....	98
3.2.2.	El análisis de los usuarios:.....	99
3.2.3.	El Análisis horizontal y vertical:	100
3.2.4.	Pronóstico del entorno en 5 niveles:	100
3.2.5.	Análisis Pestel:.....	102
4.	Capítulo: Caracterización	104
4.1	Análisis y selección de instituciones por contexto de ubicación:	105
4.2	Hallazgos: resultados de las entrevistas	108
5.	Capítulo: Propuesta Metodológica	127
5.1.	Primer paso Análisis del Entorno	130
5.1.1.	Rutas estratégicas a partir del análisis externo.....	130
5.1.2.	Análisis de los grupos de interés.....	135



5.2.	Segundo paso Gestión Sistémica	138
5.3.	Tercer paso Sostenibilidad: Desarrollo Sostenible	141
5.3.1.	Análisis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	142
5.3.2.	Consolidación de la Sostenibilidad	143
5.4.	Cuarto paso: consolidación de la gestión sostenible.....	145
5.4.1.	Herramienta metodológica del informe (GRI).....	146
6.	Capítulo: Pertinencia de la propuesta metodológica	148
6.1.	Perfil de los Expertos	148
6.2.	Procedimiento de Validación	151
6.3.	Resultados frente a la propuesta metodológica.....	151
6.4.	Discusión de los Resultados:	154
6.5.	Mejoras Implementadas:	155
7.	Conclusiones y recomendaciones	158
7.1.	Conclusiones	158
7.2.	Recomendaciones.....	160
	Referencias	161

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Análisis Bibliométrico	24
Figura 2 PIB de Colombia comportamiento histórico	33
Figura 3 Tasa global de participación, ocupación y desocupación – Total Nacional (dic 2015 – dic 2023)	34
Figura 4 Matrículas y egresados en las IETDH en Colombia.....	38
Figura 5 Esquema - desarrollo metodológico de la investigación	43
Figura 6 Diseño Marco Teórico.....	47
<i>Figura 7 Interacción entre la estrategia y la prospectiva</i>	<i>59</i>
Figura 8 FODA desde una prospectiva estratégica	60
Figura 9 elementos que conforman la Visión Sistémica empresarial	64
Figura 10 Matriz Ansoff	65
Figura 11 Matriz BCG.....	66
Figura 12 Diamante de Porter	68
Figura 13 Modelo de gerencia estratégica	70
Figura 14 Dimensiones de la sostenibilidad empresarial	75
Figura 15 Objetivos de Desarrollo Sostenible	78
Figura 16 Teoría de los grupos de interés	84
Figura 17 Principios del Pacto Global.....	87
Figura 18 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad sugerida por GRI a las empresas	89
Figura 19 Tipos de entornos cambiantes	93
Figura 20 Pronóstico del entorno en 5 niveles.....	101
Figura 21 Esquema de la entrevista semiestructurada	104
Figura 22 Participación de las IETDH en Colombia.....	106
Figura 23 IETDH preseleccionadas - cantidad de programas	107
Figura 24 Comportamiento de las variables del entorno según su grado de atención en la IETDH	110

Figura 25 Comportamiento de las variables estratégicas según su grado de atención en la IETDH	112
<i>Figura 26 Componentes asociados a la estrategia</i>	<i>114</i>
Figura 27 Metodologías – Construcción de estrategias	115
Figura 28 Nivel de relevancia de las estrategias de acuerdo con su grado de gestión en las IETDH	117
Figura 29 Teoría estratégica basada en la gestión de los grupos de interés	118
Figura 30 Sostenibilidad Empresarial	120
Figura 31 Componentes asociados a la dimensión social en las IETDH según su nivel de relevancia	121
Figura 32 Componentes asociados a la dimensión económica en las IETDH según su nivel de relevancia	122
Figura 33 Componentes asociados a la dimensión ambiental en las IETDH según su nivel de relevancia	123
Figura 34 Combinación de componentes en las IETDH según su nivel de relevancia.....	124
Figura 35 Participación de los ODS en los objetivos estratégicos de las IETDH	125
Figura 36 Vinculación de las instituciones ETDH en metodologías de gestión basada en informes para la sostenibilidad	126
Figura 37 Propuesta metodológica para la identificación de estrategias organizacionales en las IETDH en Medellín, que les aporten a la sostenibilidad empresarial en sus entornos cambiantes	128
Figura 38 Paso 1 Entorno	137
Figura 39 Paso 2 Gestión sistémica	140
Figura 40 Paso 3 Sostenibilidad.....	144
Figura 41 Paso 4 Consolidación de la gestión sostenible	147
Figura 42 Ajustes a la propuesta metodológica	156



LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Normatividad Instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano.....	30
Tabla 2 Estadística de las IEDTH en Colombia	37
Tabla 3 Principales autores que argumentaron el término de estrategia	50
Tabla 4 Tipos de estrategias	53
Tabla 5 Otros autores contemporáneos.....	55
Tabla 6 Principios básicos de la VSE	62
Tabla 7 Definiciones de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	79
Tabla 8 Gestión basada en el pensamiento estratégico.....	83
Tabla 9 Cifras de las IETDH en Colombia	106
Tabla 10 Herramienta de análisis metodológico para los entornos PESTEL+.....	131
Tabla 11 Teoría de los grupos de interés.....	136
Tabla 12 Componentes de la gestión sistémica.....	138
Tabla 13 Componentes de desarrollo Sostenible	141
Tabla 14 Análisis de los ODS.....	143
Tabla 15 Variedad de informes propuestos en el Modelo GRI.....	146

GLOSARIO

Es esencial conocer las definiciones precisas de los conceptos clave que serán fundamentales durante el desarrollo de la postura planteada en la investigación abordada la cual plantea una propuesta metodológica para la identificación de estrategias organizacionales en las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano en Medellín, que les aporten a la sostenibilidad empresarial en sus entornos cambiantes. Estas definiciones se seleccionan después de revisar diversas investigaciones de varios autores que aportan de manera asertiva y se consideran cruciales en la delimitación de los términos elegidos. Sin duda, estos términos deben ser considerados para otorgar contribuciones y conclusiones coherentes bajo un hilo conductor que, en su estructura, contempla unidad, coherencia y pertinencia debido a su correlación e integración.

Adaptación: Capacidad de una organización para ajustarse y responder eficazmente a los cambios en su entorno (M. A. Gomez et al., 2022).

Análisis estratégico: Proceso de evaluación de los factores internos y externos que afectan a una organización, con el fin de desarrollar estrategias que aseguren su éxito y sostenibilidad (Chiavenato, 2017).

Entorno cambiante: Contexto dinámico en el que operan las organizaciones, caracterizado por constantes transformaciones políticas, tecnológicas, económicas, sociales y ambientales (Licha, 2007) .

Estrategia organizacional: Plan de acción diseñado por una organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo y asegurar su sostenibilidad y competitividad (Nuñez et al., 2023).



Metodología: Conjunto de métodos y técnicas utilizados en una investigación para recolectar, analizar y validar la información con el fin de alcanzar los objetivos propuestos (Behar, 2010).

Sostenibilidad empresarial: Capacidad de una empresa para operar de manera rentable y responsable, teniendo en cuenta el impacto económico, social y ambiental de sus actividades a largo plazo (Barcellos, 2010).

Validación: Proceso de evaluación y verificación de la efectividad y aplicabilidad de una metodología o estrategia, mediante la opinión y el análisis de expertos en el área (Concepci, n.d.).

Variables del entorno: Factores externos que influyen en el comportamiento y las decisiones de una organización, como la inflación, las dinámicas del mercado, las políticas educativas y ambientales, entre otros (M. A. Gomez et al., 2022).

IDENTIFICACIÓN DE SIGLAS

ASENOF: Asociación de Instituciones de Formación para el Trabajo, como sigla representa la agremiación de instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

IETDH: Institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano, como sigla representa y brinda información centrada en la educación técnica regida por las Normas Técnicas Colombianas en sus componentes de programas bajo un esquema de competencias laborales, y vigilada por las secretarías de Educación centralizada en cada localidad (República de Colombia, 2021).



MNC: Marco Nacional de Cualificación, (MNC, 2021) como sigla es un nuevo sistema de educación en Colombia, que busca la articulación entre el sistema educativo y el mercado laboral con la contribución del talento humano al desarrollo económico y social, así como también afrontar la ausencia de un sistema integrado de aseguramiento de la calidad y la creciente complejidad de habilidades necesarias para el éxito en la educación y la inserción laboral.

SIET: Sistema de Información de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano por su sigla (Plazas, 2020); es el conjunto de fuentes, procesos, herramientas y usuarios, que articulados entre sí, posibilitan y facilitan la recopilación, divulgación y organización de la información sobre esta modalidad de educación.

En conclusión, el glosario es un apartado que abarcan un conjunto integral de términos clave relacionados con la recopilación de las siglas y términos significativos que se presentan en la investigación; tiene como objetivo clarificar y contextualizar conceptos esenciales para una comprensión más profunda de la dinámica al proporcionar definiciones precisas y actualizadas, con las cuales se pretende facilitar la comunicación efectiva y promover un mayor entendimiento en el ámbito académico y profesional.



INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, se han experimentado diversos cambios ya sea a nivel político, social, económico o ambiental, lo que ha incidido de manera directa e indirecta en el entorno empresarial; tales como la globalización de mercados, la dinámica de variables económicas y la última crisis sanitaria son ejemplos de factores que generan un grado significativo de incertidumbre.

Las organizaciones forman diversas perspectivas acerca de su conexión con el entorno e incluso, varias implementan prácticas sostenibles sin establecer una conexión directa con su estrategia empresarial o sin expresar una política explícita al respecto, en cambio, lo hacen como resultado de una estrategia para ajustarse a las demandas del entorno (Tuta, 2017); en este contexto, las estrategias que promueven la sostenibilidad empresarial desempeñan un papel esencial, dado que se vuelven fundamentales para idear mecanismos que permitan a las empresas no solo sobrevivir, sino prosperar en un mercado cada vez más competitivo y cambiante.

De esta manera, la capacidad de adaptación se convierte en un requisito fundamental para las empresas; asimismo, (Acevedo y Albornoz, 2020) afirman que aquellas que se enfrentan a estados de inestabilidad deben incorporar estrategias que reduzcan su reactividad ante los cambios del entorno, frente a las constantes transformaciones que caracterizan el ámbito empresarial; lo que permite hablar de la identificación de metodologías que respalden a los empresarios en la toma de decisiones, especialmente en situaciones de incertidumbre; estas metodologías resultan propicias en la implementación de estrategias alineadas con la sostenibilidad de las operaciones empresariales; en este contexto, se busca generar un valor que armonice el crecimiento económico con el cuidado del entorno social

y la preservación del medio ambiente, sin poner en riesgo la operación misma de la organización.

Considerando las premisas anteriores, el propósito de esta propuesta se enfocó en la identificación, caracterización, formulación y validación de una metodología destinada a reconocer estrategias organizacionales que impulsen la sostenibilidad empresarial en los entornos dinámicos de las principales Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (IETDH) en Medellín.

No obstante, la relevancia de este estudio radicó en su enfoque práctico y aplicado, diseñado para ofrecer soluciones concretas y viables para las IETDH en la ciudad de Medellín. Al abordar las problemáticas contemporáneas del sector educativo y empresarial, este trabajo no solo aportó una nueva perspectiva sobre la sostenibilidad organizacional, sino que también proporcionó herramientas metodológicas específicas que pueden ser implementadas de inmediato.

Al explorar el sector educativo, resulta necesario situar el enfoque en un ámbito operacional que actualmente está experimentando cambios significativos desde diversas perspectivas; estos cambios abarcan aspectos legales, políticos y normativos, marcados por la introducción de nuevos modelos educativos propuestos por el Gobierno Nacional. En este mismo sentido, se pueden identificar diversas variables adicionales, como la inflación, las dinámicas del mercado, la oferta educativa y las políticas ambientales, entre otros factores relevantes; por lo cual, la interconexión de estas variables abrió un amplio campo de análisis para las instituciones, ya que su comportamiento estratégico ante estas transformaciones del entorno podría influir en la sostenibilidad de las IETDH.

De esta manera, el desarrollo de la investigación se estructuró en seis capítulos; el primero se centró específicamente en la estrategia como un componente fundamental en las

organizaciones, enfocado en el levantamiento directo de información, abarcando los fundamentos teóricos de la estrategia que contribuyen a la sostenibilidad empresarial y considerando la estrategia como un factor primordial capaz de responder a los desafíos planteados por entornos empresariales en constante cambio. Los siguientes dos capítulos exploraron los principios conceptuales y teóricos que argumentan la sostenibilidad y el entorno cambiante, respectivamente; permitiendo entonces, identificar los modelos y teorías más utilizados en la investigación académica, a través de una revisión exhaustiva de la literatura.

Luego, en el cuarto capítulo se consolidaron los elementos clave de las estrategias organizacionales, las variables del entorno y la sostenibilidad en sus cimientos teóricos, sirviendo como base para diseñar y estructurar una entrevista semiestructurada, implementada en las principales IETDH de Medellín; las cuales, según su clasificación en el Sistema de Información de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (SIET) en cuanto a vigencia, naturaleza, calidad y oferta, facilitaron la recopilación necesaria para caracterizarlas; permitiendo comprender y contrastar su realidad estratégica con los fundamentos teóricos previamente identificados.

De acuerdo con los planteamientos anteriormente mencionados, se puede inferir que los lectores descubrirán un análisis riguroso y detallado, respaldado por datos que demuestran la naturaleza de las IETDH, asegurando así la aplicabilidad y pertinencia de una propuesta metodológica que promueva adaptación a las dinámicas cambiantes del entorno y a su vez promoviendo un desarrollo sostenible y resiliente.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se presenta un quinto capítulo con una propuesta metodológica para la identificación de estrategias organizacionales en las IETDH de Medellín, que aporten a la sostenibilidad empresarial en sus entornos cambiantes; por lo que este capítulo promete la originalidad de esta investigación al destacarse en la forma

en que integra teoría y práctica, combinando una exhaustiva revisión bibliográfica con un trabajo de campo metódico. Este enfoque híbrido no solo enriqueció el cuerpo teórico existente sobre sostenibilidad y estrategia organizacional, sino que también ofreció un modelo innovador y adaptable a otras instituciones educativas en contextos similares.

Finalmente, en el sexto capítulo se registró la validación de expertos en IETDH los cuales participaron del ejercicio propuesto como metodología y aportaron elementos significativos en el ejercicio de aplicación, ajustando algunos elementos para la consolidación de la propuesta metodológica que pretende servir de guía y de referente para este tipo de instituciones y que sirva en futuros estudios como base para nuevas investigaciones en relación con este sector organizacional.

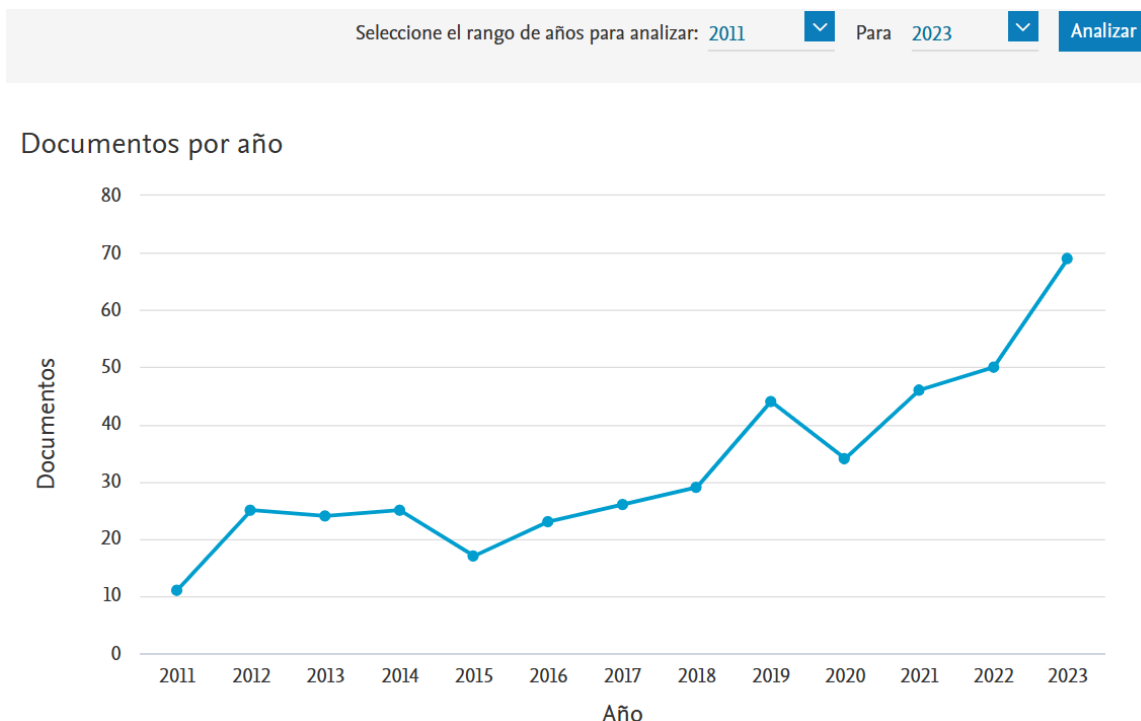
MARCO CONTEXTUAL

Antecedentes

Partiendo de que la planificación estratégica se configura como un procedimiento en constante evolución que potencia la habilidad de las organizaciones para establecer objetivos en conjunto; y que además, les permite observar, analizar, anticipar y/o reaccionar frente a los desafíos y oportunidades que surgen, considerando tanto la realidad interna como las condiciones externas de la organización (Eyzaguirre, 2006); se presenta a continuación algunos antecedentes teóricos e históricos que sustentan la investigación y demandan la aplicación de una metodología en particular, en los últimos años.

Mediante la fusión de los conceptos "Estrategias organizacionales", "sostenibilidad empresarial" y "entornos cambiantes", se llevó a cabo un análisis bibliométrico que consolidó un total de 423 documentos. Este análisis mostró un fortalecimiento significativo de la producción académica, especialmente desde el año 2018 en adelante. Es importante resaltar que el último año, 2023, mantuvo su relevancia y mostró un crecimiento exponencial frente a los temas a abordar; tal como se aprecia en la Figura 1, se abarca una línea de tiempo creciente en la última década. A continuación, se mencionan algunos de los documentos más destacados y pertinentes al objeto de estudio, seleccionados con base en su contribución a la modernidad y su alineación con los estándares más avanzados en el ámbito de la administración.

Figura 1 Análisis Bibliométrico



Fuente: Resultados de análisis de búsqueda para los términos "Estrategias organizacionales", "sostenibilidad empresarial" y "entornos cambiantes" en *scopus./biblioteca itm*

Iniciando con los artículos del año 2011 se encuentra el término de sostenibilidad, analizada como una prioridad principal para los líderes de los gobiernos, las empresas y la sociedad; por lo que el concepto requiere establecer prioridades, definir principios y formar estrategias para el desarrollo de lineamientos y sistemas, que puedan justificar la necesidad, identificar los riesgos y definir los beneficios de buscar la sostenibilidad (Khalili, 2011).

Para el año 2013, se localizan artículos como el de "Estrategia dinámica para el desarrollo empresarial sostenible" cuyo propósito de investigación fue descubrir el impacto de los factores del entorno empresarial externo (basado en un análisis PESTLE como elemento metodológico) en el comportamiento estratégico actual en pequeñas y medianas empresas,

en el cual se destaca la flexibilidad de los tipos de estrategias comerciales y los elementos más importantes para la elaboración de estrategias en un entorno incierto y turbulento (Šebestová J., 2013).

En este mismo orden y dirección, (Muthuveloo y Ping, 2014) presentan una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional y un marco futurista para el proceso de gestión estratégica, mencionan que el entorno empresarial está experimentando cambios significativos, debido a problemas como el surgimiento de un nuevo poder económico, conflictos entre países, crisis ambiental y crisis social. Este estudio explica cómo la inclusión de agilidades estratégicas, cuestiones éticas y cuestiones legales en el proceso de gestión estratégica ayudará a las organizaciones para anticipar y gestionar los cambios que surgen, logrando la sostenibilidad del negocio y cumplimiento de la visión de la organización.

Por su parte, otros autores desarrollan una revisión acerca de la historia e importancia de la estrategia organizacional, plasmando conceptos y modelos de distintas corrientes y pensadores, especialmente aquellos que en su época han marcado la diferencia, algunos de estos fueron los desarrollados por Drucker, Chandler, Ansoff, Andrews, Mintzberg y Porter, entre otros. En primera instancia, se hace un recorrido histórico y se dan a conocer las principales definiciones que demuestran la evolución de la estrategia, posteriormente se muestran los principales aportes que los autores han realizado a la estrategia organizacional como metodología para la identificación y desarrollo de estrategias, tales como Matriz FODA, la Matriz BCG, la Matriz Ansoff, el Diamante de Porter, entre otros que se ampliarán más adelante; por último, se referencian algunos modelos tales como el de gerencia estratégica como un proceso de gerencia resumido en 12 pasos; también se identifica el modelo básico de administración estratégica definido en 4 pasos (análisis ambiental, formulación de la estrategia, Implementación de la estrategia, Evaluación – control); al igual que el modelo de la prospectiva en el campo estratégico según (Castellanos y Cruz, 2014).

Continuando con la revisión de literatura se analizan documentos como “Repensar las estrategias de sostenibilidad” (Chipeta, 2015) en el cual se discuten que los resultados de sostenibilidad dependen del ajuste entre la estrategia de una iniciativa de sostenibilidad como fuente de ventaja competitiva en la reducción de costos o adición de valor; así también la estrategia competitiva de la empresa en relación a los costos que los posiciona en el liderazgo o diferenciación en el mercado; y finalmente el modo de desarrollo tecnológico de la iniciativa que abarca la innovación radical, la innovación incremental y la imitación.

La revisión de literatura que se presenta para el año 2016, enmarcan autores que afirman que las estrategias corporativas hacia la sostenibilidad son cruciales para fortalecer las bases sociales y económicas que fomentan el desarrollo sostenible; cuyo fin es de ayudar a las empresas que buscan posición de liderazgo en el mercado, y propone un conjunto de acciones estratégicas hacia la sostenibilidad y un esquema para evaluar la efectividad de su proceso de implementación, abarcando cinco índices clave de sostenibilidad: compromiso, inversión, dificultad, proactividad y vulnerabilidad (Casarejos et al., 2016).

Cabe agregar que las organizaciones actualmente se desarrollan en escenarios muy dinámicos, lo que trae consigo cambios constantes para poder enfrentar este entorno y alcanzar los objetivos estratégicos; lo que demuestra que el cambio organizacional es un proceso que le permite a las organizaciones adaptarse al entorno y mejorar el desempeño empresarial y de esta forma cooperar con la implementación de la estrategia (Perez et al., 2016).

Para el año 2017 se confirma en los artículos, la integración de la sostenibilidad en la estrategia corporativa, en la cual se adopta el concepto de sostenibilidad corporativa abarcando al mismo tiempo aspectos ambientales, sociales y financieros en las políticas de la empresa (Gómez et al., 2017).

Adicional, se encuentran documentos que enfocan el estudio en generar teorías y fomentar una mejor comprensión de las estrategias que adoptan las organizaciones para responder a los riesgos y oportunidades que surgen de las cambiantes políticas gubernamentales a razón de cambios climáticos, oportunidades de mercado e incertidumbre regulatoria; de esta manera las estrategias de las organizaciones cambian en respuesta, pasando de una estrategia estable a diferentes combinaciones de estrategias anticipatorias, proactivas y creativas que finalmente les conlleva a una estrategia reactiva (Bui y de Villiers, 2017).

La evolución y modernización de las estrategias toman mayor fuerza en los documentos encontrados a partir del año 2018, dado que se aborda la evolución tecnológica como un apoyo a la estrategia empresarial; (Soegoto y Rushamidiwinata, 2018) es así como lo analizan desde el ámbito tecnológico, que debe estar involucrado en la formación de estrategias comerciales de publicidad, marketing y medio electrónico para el desarrollo de la empresa, ayudando inclusive a los propietarios en el seguimiento de los resultados de esta, en el conocimiento de la gestión, la sostenibilidad y la reducción significativa del riesgo; es aquí donde se adoptan las nuevas tecnologías de la información como clave fundamental según los cambios que se generan en consecuencia de la cuarta revolución industrial con la aparición de las fábricas inteligentes y de la gestión online de la producción.

Finalizando ya en la segunda década del siglo XXI se encuentran investigaciones y publicaciones como referente contextual del Covid-19, abordados como la crisis pandémica que afectó el mundo entero y puso en desequilibrio la sostenibilidad empresarial, generando efectos sobre los diferentes sectores de la economía.

De esta manera el autor (Rivera, 2019) mencionan que hubo más de 500,000 empresas en Colombia que afrontaron una enorme presión financiera a causa del Covid19; un escenario que sin duda desencadenó un sin número de entornos cambiantes en función de las organizaciones y que generó el cierre de centros educativos, escuelas primarias, intermedias

y universidades; se amplió el rango de desigualdad e inclusive algunas organizaciones no lograron recuperarse a causa de los rezagos de la economía.

Así mismo, (González y Flores, 2020) afirman que el COVID-19 es la tercera gran crisis a nivel mundial en los últimos cien años; el mundo experimentó una crisis sanitaria sin precedentes, donde los sistemas convencionales basados en la presencialidad se vieron afectados por largos períodos de encierro; dejando incalculables pérdidas económicas y humanas; por consiguiente, las empresas e instituciones de educación recurrieron al cierre temporal por las medidas de confinamiento social establecidas por los gobiernos nacionales; y a pesar de que estos realizaron esfuerzos para reactivar la economía con el reimpulso de uso de plataformas tecnológicas y comercio electrónico, parece haber sido insuficiente para aumentar los niveles de eficiencia de los mercados y reactivar la economía durante el periodo de confinamiento (González y Flores, 2020).

Lo anterior es una muestra que en el ámbito organizacional los entornos sociales, legales, económicos entre otros, se encuentran constantemente rodeando las organizaciones, por lo cual es esencial identificar estrategias sólidas, orientado sus esfuerzos hacia la búsqueda de mecanismos que permitan enfrentar los nuevos desafíos del mercado (Rolin, 2021).

Contexto de las Instituciones de Educación para el trabajo y el desarrollo humano

La educación destinada al trabajo y desarrollo humano forma parte del servicio público educativo y está alineada con los propósitos educativos establecidos en el artículo 5° de la Ley 115 de 1994; cuyo objetivo es formar, complementar y actualizar conocimientos, en aspectos académicos o laborales, conduciendo a la obtención de certificados de conocimientos académicos o de aptitud ocupacional, respectivamente (MEN, 2022); esta modalidad educativa abarca la formación permanente en aspectos personales, sociales y culturales, basándose en una visión integral de la persona y creada desde el punto de vista oficial para formar en artes y oficios; entendida inicialmente como educación no formal, educación dedicada al “hacer”, y a la “operatividad”.

Las IETDH han evolucionado a lo largo del tiempo como respuesta a la creciente demanda de habilidades técnicas y especializadas en diversos sectores de la economía; aunque la educación tradicional proporciona una base sólida, las IETDH se centran en la adquisición de habilidades prácticas y conocimientos especializados necesarios para desempeñarse eficientemente en el ámbito laboral; es por esto que cobran una importancia crucial en la sociedad, ya que contribuyen directamente a la formación técnica en áreas específicas facilitando la integración de los egresados en el mercado laboral, ayudando a potencializar las competencias y habilidades existentes, y a mejorar la productividad y competitividad de las empresas (Nova et al., 2015).

Es importante destacar que la colaboración entre las IETDH, las empresas y el gobierno es esencial, para garantizar que la formación ofrecida esté alineada con las necesidades reales del mercado laboral; es por esta razón que se ha hecho indispensable desde hace más de

dos décadas legalizar esta modalidad de educación en nuestro país; a continuación se relaciona el marco normativo y legal que sustenta la educación desde la formación para el trabajo y el desarrollo humano en Colombia, presentado en la siguiente tabla:

Tabla 1 Normatividad Instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano

NORMATIVIDAD	DETALLE
<u>LEY 115 de 1994</u>	Por la cual se expide la Ley General de Educación en Colombia en particular los capítulos 2, 3, 5, 6, 36, 37, 38, 73, 87, 138.
<u>CONPES 81 de 2004</u>	Propuesta para la consolidación del Sistema Nacional de Formación Para el Trabajo en Colombia (SNFT)
<u>LEY 1064 de 2006</u>	por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal, cambiada a la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano
<u>Decreto 2020 de 2006</u>	Por medio del cual se organiza el sistema de calidad de formación para el trabajo-SCAFT. (Decreto 1072 de 2015)
<u>Decreto 2006 de 2008</u>	Crea la Comisión Intersectorial para el Talento Humano en Salud
<u>Decreto 4904 de 2009</u>	Expedido por el Ministerio de Educación que reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio público de educación para el trabajo y el desarrollo humano
<u>Decreto 3756 de 2009</u>	Modifica el artículo 4 del Decreto 2020 de 2006. (Decreto 1072 de 2015)
<u>Circular 21 de 2010</u>	Orientaciones creación IETDH
<u>Decreto 2376 de 2010</u>	Establece los convenios docencia –servicio
<u>Ley 1651 de 2013</u>	Idiomas
<u>Decreto 1075 de 2015</u>	"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación" Libro 2 - Parte 6 "Reglamentación de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano"
<u>Decreto 055 de 2015</u>	Afiliaciones estudiantes al Sistema General de Riesgos Laborales
<u>Decreto 1650 de 2021</u>	Por el cual se adiciona el Capítulo 9 al Título 6 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, en lo relacionado con el Subsistema de Formación para el Trabajo y su Aseguramiento de la Calidad; en su artículo 2.2.6.9.1.2 proyecta que el SNC se implementará en tres vías de cualificación.

Fuente: elaboración propia con base en (MEN, 2022)

La normatividad de las IETDH ha experimentado cambios a lo largo del tiempo para adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad y la economía. En muchos países, las IETDH están sujetas a regulaciones gubernamentales que establecen estándares de calidad, programas de estudio y requisitos de infraestructura (MEN, 2022); la evolución de la normatividad también ha incluido la integración de estándares internacionales y la actualización constante de los programas académicos para mantenerse al día con los avances tecnológicos y las tendencias del mercado laboral; con una atención especial a la pertinencia de la calidad educativa, la conexión con el sector productivo y la empleabilidad.

Adicional a lo anterior, desde el gobierno nacional se viene implementando nuevas vías de formación definidas en el Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC) adoptado desde el Plan de desarrollo 2022-2026 “Colombia potencia mundial de la vida” ley 2294 del 2023 artículo 81; y en colaboración con diversas entidades del sector productivo, gubernamental y educativo, el Ministerio de Trabajo ha promovido la concepción y desarrollo del Sistema Nacional de Cualificaciones, presentado como una oportunidad para enfrentar los desafíos y las brechas entre el sistema educativo, el mercado laboral y la sociedad, como también los problemas relacionados con el reconocimiento de los aprendizajes obtenidos a lo largo de la vida y la movilidad educativa (Función pública, 2023).

De esta forma, se consolidan las normativas más relevantes, decretos y leyes que respaldan el componente legal de las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, desempeñando un papel esencial en la formación técnica y aportando de manera sustancial al progreso económico y social del país; considerando que la evolución normativa de estas instituciones refleja un compromiso constante con la calidad y la pertinencia de la educación técnica.

Justificación

Sin duda alguna la Pandemia del Covid-19 comenzó una crisis mundial sin precedentes en la historia reciente, y la economía Colombiana no fue ajena a esta crisis, dejando consigo limitaciones de recursos, disminución de la demanda en algunos sectores de la economía como el turismo, cortes en la cadena de suministro, inestabilidad financiera en mercados globales, suspensión de clases, entre otros.

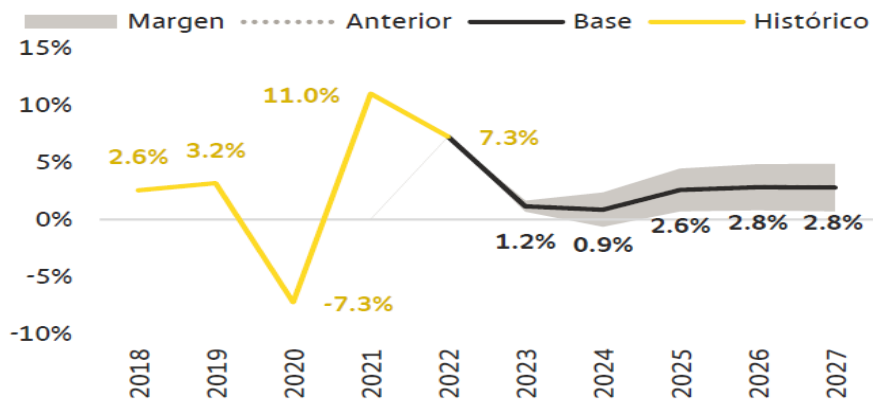
Los sectores con mayores reducciones en su actividad económica fueron el comercio, el transporte, la construcción y las actividades inmobiliarias; por su parte, el sector de la educación pese a que no se encuentra entre los mencionados, también sufrió un trastorno directo al perder el tradicional modelo de la presencialidad y asumir las consecuencias del factor social que consistió en priorizar sobre las necesidades básicas de las personas, tales como vivienda, salud y alimentación, factores clave de supervivencia que obligaron a la población Colombiana a saciar en primera medida sus necesidades básicas.

Según (Plazas, 2020) el entorno en relación al factor social representó la mayor amenaza para las IETDH privadas, debido a que la tasa de desempleo dadas las contingencias en salud pública por COVID – 19, aumentaron los niveles de deserción en las instituciones; y el factor político fue el segundo entorno que impacto consecuentemente este tipo de organizaciones, puesto que el Gobierno Colombiano ofreció educación profesional de manera gratuita para mitigar los riesgos psicosociales de las personas, ocasionando competencia fuerte en la educación privada.

Como muestra de la decaída económica Colombiana se presenta a continuación la Figura 2 del PIB de Colombia (Producto Interno Bruto) como medida del valor de la actividad económica del país, que permite visualizar el nivel de productos de bienes y servicios de

manera histórica; y tras desplomarse en 2020 por los estragos de la pandemia, de acuerdo con los datos oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) las cifras del PIB para el año 2019 pasó de 3,2% a -7,3% como la época de contracción más fuerte de la historia contemporánea de la economía colombiana.

Figura 2 PIB de Colombia comportamiento histórico

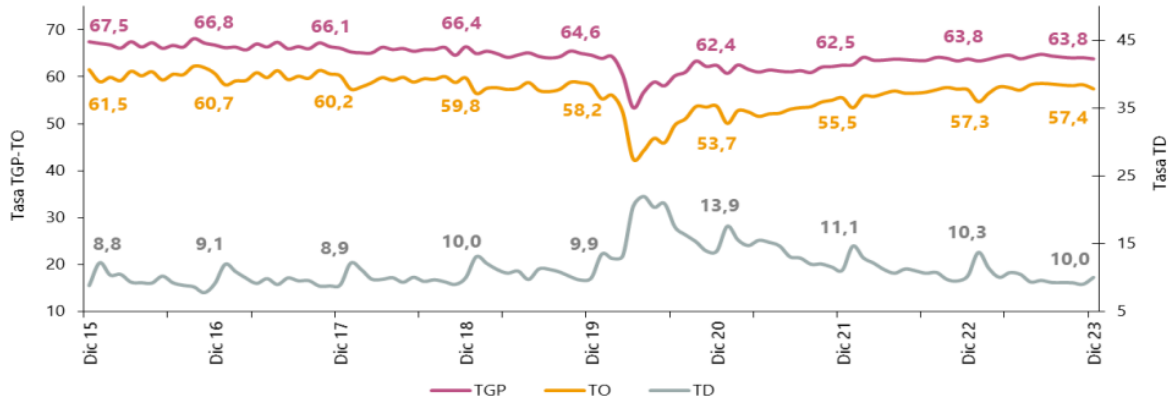


Fuente: (Bancolombia, 2023)

Otro indicador importante a mencionar, es el que proporciona la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) que reveló que en marzo 2020 la tasa de desempleo se posicionaba en 15,9%; esta fecha coincide con el inicio del confinamiento en Colombia, lo que representó un aumento de 5,4 puntos porcentuales frente al año 2019 que se ubicaba en 10,5% según registros del (DANE, 2020); este cambio evidencia una disminución en la calidad de vida de la población del país, principalmente debido a problemas de salud pública, lo que incrementó el riesgo de pobreza en los hogares; y durante el año 2020, las cifras de desempleo alcanzaron niveles cerca del 25%, como se ilustra en la Figura 3; esta situación por ende, dificultó que tanto jóvenes como adultos accedieran a programas de educación privada, ya que sus limitados recursos económicos los obligaron a satisfacer necesidades

básicas como alimentos, salud, vivienda y servicios antes de continuar con su proceso educativo, que implicaba costos adicionales.

Figura 3 Tasa global de participación, ocupación y desocupación – Total Nacional (dic 2015 – dic 2023)



Fuente: (DANE, 2024)

Así también, en las cifras del Registro Mercantil a 31 de diciembre de 2020 había en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia -8 % empresas activas, menos que en comparación al año 2019 (Londoño et al., 2020); esto surge en primera instancia por las consecuencias de la Pandemia del Covid-19 y en segunda medida por la falta de una metodología estratégica que permitiera adaptarse a los entornos cambiantes a nivel organizacional a través de la reinversión e innovación de sus procesos, que les permitiera repensar a partir de los nuevos retos, utilizando las nuevas herramientas que propone la modernidad y de ser necesario llevarles a la transformación; en este punto con una visión de futuro para atender rápida y oportunamente las adversidades.

Según (Contreras, 2006) la organización y el entorno que lo rodea sufren constantes cambios, ante los cuales es indispensable estar preparado. Considerando que gran parte de las organizaciones sufrieron las recientes consecuencias del Covid-19, y de acuerdo a lo

mencionado anteriormente, la economía del país presentó cifras que dejó en evidencia el desequilibrio y la afectación económica de Colombia; es posible asociar que en consecuencia todos los sectores de la economía enfrentaron oportunidades y/o dificultades según su rama de operación, que les obligó a tomar medidas de reacción, motivados a la búsqueda de solucionar su forma de operar ante la medida de aislamiento e implementar estrategias que les marcara nuevos rumbos, resultados y metas, que finalmente les permitiera permanecer ante las circunstancias.

Así mismo, las organizaciones constituyen modelos a partir de la fundamentación de la estructura según los resultados esperados, por lo cual, el diseño y la estructura apropiada de la organización son esenciales para la exploración del entorno; es decir, que para promover una estrategia se debe contar con datos que se analicen desde múltiples factores que identifiquen el comportamiento de un gremio, sector o tipos de organizaciones bajo el desarrollo de un contexto determinado (Álvarez, 2021).

La rapidez con la que se producen los cambios a lo largo de los años se está acelerando cada vez más, lo que está generando en las empresas la necesidad de estar constantemente alerta a las tendencias del mercado; en este sentido, los clientes están adquiriendo cada día más información debido a la fácil accesibilidad a ella, implica entonces el crecimiento y el progreso de la empresa dentro de su entorno o contexto empresarial al conocer, desarrollar y aplicar la gerencia estratégica como una poderosa herramienta, al considerar factores como: qué productos y servicios ofrecer, qué necesidades del mercado satisfacer, qué segmento de clientes atender, qué tecnología utilizar (o desarrollar), qué estrategias de ventas y distribución emplear y qué área geográfica abordar; en este sentido, la gerencia estratégica actúa como un impulsor de cambios y transformaciones, liderando a las organizaciones hacia nuevos caminos, procesos, objetivos, estrategias, tecnologías e incluso riesgos; empleando técnicas que fortalezcan las habilidades de liderazgo y enfatizen los valores institucionales (González et al., 2019).

Problema contextual

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, es posible afirmar que el sector de la educación y en particular las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH) en Colombia, pueden ser analizadas a la luz de los planteamientos hechos; para esto es importante conocerlas a detalle, y observarlas en su ejercicio de operación para el enfoque de investigación que se abordará a continuación.

Las IETDH hacen parte del (MEN) Ministerio de Educación Nacional y responden a los objetivos de la educación consagrados en la Ley 115 de 1994 (Función Pública, 2013), tales como complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales conduciendo a la obtención de certificados de aptitud ocupacional. De igual manera, estas instituciones propenden a la formación permanente, personal, social y cultural, que se fundamentan en una concepción integral de la persona, basado en el proyecto educativo institucional y estructurado en currículos flexibles (Función Pública, 2013).

Para ampliar la concepción de la educación para el trabajo y el desarrollo humano el (Ministerio del Trabajo, 2021) lo describe como una oferta educativa que en los últimos años ha sido objeto de atención por el papel que juega en el proceso de transformación productiva; a través de la cual busca constantemente aportar a una de las necesidades del ser humano que es la educación, contribuyendo en su desarrollo personal y profesional, permitiéndole al individuo conocer cuál es su orientación vocacional y capacitación laboral para el desempeño de un arte, profesión u oficio; que permita a su vez trascender en la realización individual del hombre en el campo laboral y social.

Es por esto, que la investigación partió desde la comprensión y dimensión que conforma las Instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano en Medellín; ya que por

su número y cantidad activa en el SIET – Sistema de Información para el trabajo y el desarrollo humano, presentada en la Tabla 2 de estadística de las IEDTH, asciende a 4.241 instituciones activas al 15 junio del año 2023; lo que deja en evidencia la magnitud de la población que podría beneficiarse con esta investigación.

Tabla 2 Estadística de las IEDTH en Colombia

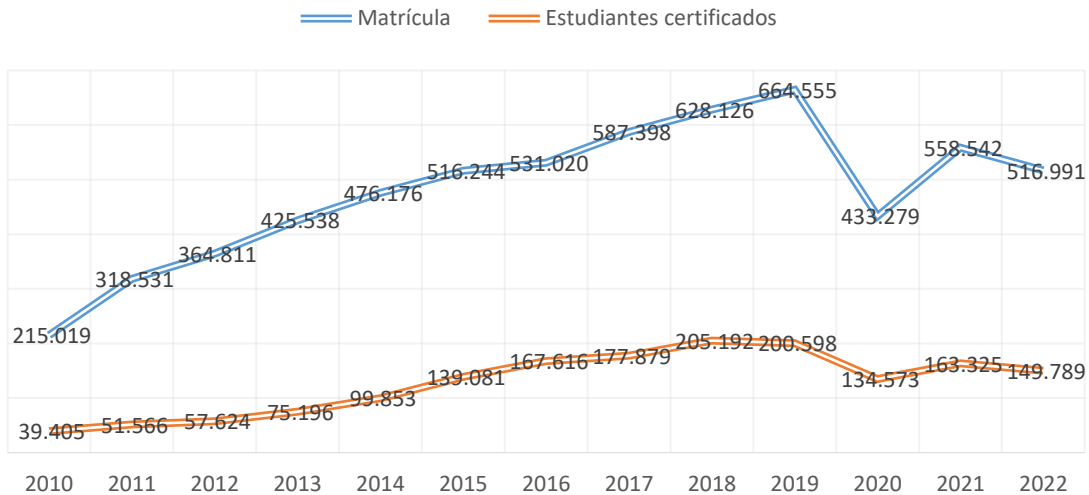
Total Instituciones Activas ETDH	Certificado Calidad	Certificado Calidad Vigente	Porcentaje Calidad Vigente
4.241	716	388	9,15%

Fuente: tomado de Ministerio de Educación Superior. Datos SIET (MINEDUCACIÓN, 2023)

Además de esto, el SIET presentó en julio 2023 cifras de las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano en Colombia, donde a pesar de su comportamiento activo tuvieron para el año 2020 una disminución en su campo de operación a nivel Nacional, como consecuencia de la pandemia del Covid-19, tal como se observa en la Figura 4, con la estadística histórica de matrículas y egresados de las instituciones ETDH en Colombia; lo que deja en evidencia la afectación económica por entornos cambiantes y de incertidumbre que también les afectó para tal época.

Sin duda los procesos pandémicos desarrollados presentaron conflictos o dificultades en cuanto al logro de los objetivos estratégicos, tales como la retención de los estudiantes, dificultades en el método de recaudo, aumento de cartera, disminución en las matrículas, entre otros; comprometiendo seriamente la viabilidad y sostenibilidad de las instituciones, y dejando en operación solo algunas instituciones que lograron permanecer pese a la situación.

Figura 4 Matrículas y egresados en las IETDH en Colombia



Fuente: tomado de Ministerio de Educación Superior. Datos SIET (MINEDUCACIÓN, 2023)

Después de las consideraciones anteriores, cabe también mencionar los últimos acontecimientos que están ocurriendo en torno a las IETDH respecto a un cambio normativo relacionado el Sistema Nacional de Cualificación (SNC), el cual surge generando alta expectativa en el gremio de la educación, frente a su vigencia y continuidad en la aplicación de nuevas líneas de educación de formación laboral.

Ante la situación planteada, el marco legal actual adquiere relevancia en las IETDH, impulsado principalmente por la reciente implementación del Sistema Nacional de Cualificación (SNC); pues según (D. A. Función pública, 2019), este sistema se presenta como una oportunidad para abordar la desconexión entre el sistema educativo y el mercado laboral, este enfoque se alinea con el modelo planteado en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (Colombia, 2019), específicamente en la línea estratégica de "Alianza por la calidad y pertinencia de la educación y formación del talento humano". cuyo objetivo

declarado era impulsar la calidad y pertinencia de la educación y formación del talento humano mediante la consolidación e implementación de un SNC.

No obstante, surge la incertidumbre sobre la postura de administración presidencial actual, frente a esta ley: ¿la mantendrá, la modificará o la derogará? Esta incógnita plantea interrogantes sobre el futuro de la normativa y su impacto en las IETDH, dejando abierta la reflexión sobre la dirección que tomará la política educativa en relación con la articulación entre la formación académica y las demandas del mercado laboral. Sin embargo, se genera una expectativa de oportunidad o riesgo en cuanto al modelo de negocio de las IETDH y la necesidad de una metodología estratégica encaminada a la sostenibilidad, para que las instituciones ETDH se rediseñen de acuerdo a los nuevos lineamientos que propone el Ministerio de trabajo y evolucionen bajo estrategias que contrarresten al ambiente competitivo entre todas las instituciones; como también el cambio de mercado, la inflación, las decisiones políticas, la cultura, la evolución de la tecnología y sus desafíos de aprendizaje autónomo entorno a la educación de cualquier índole que amplían la brecha de la oferta sobre la misma demanda.

Es por esto, que la Maestría en Gestión de Organizaciones aporta en la investigación de este tipo de organizaciones, pues al ser tomada como objeto de estudio servirá como propuesta metodológica para la identificación de estrategias organizacionales en las Instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano en Medellín, para complementar, actualizar y enlazar la academia con el sector productivo, aportando conocimientos desde la práctica hasta la formación de propuestas, que aporten a la sostenibilidad empresarial en sus entornos cambiantes; a fin de ser contrastadas con la literatura y aportar en aspectos académicos que sirva de referente para el gremio de las IETDH y en futuras investigaciones.

Pregunta de Investigación

Con esta investigación se pretende comprender el contexto de las instituciones ETDH y las estrategias utilizadas para afrontar los entornos cambiantes, por medio de la identificación de elementos asociados a la realidad de las instituciones, sus factores críticos y los casos de éxito; para identificar las herramientas que generan valor de cara al futuro y facilitan el logro de sus objetivos.

De acuerdo con lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo estructurar una metodología para la identificación de estrategias organizacionales en las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano en Medellín, que les aporten a la sostenibilidad empresarial en sus entornos cambiantes?

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer una metodología para la identificación de estrategias organizacionales en las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano en Medellín, que les aporten a la sostenibilidad empresarial en sus entornos cambiantes

Objetivos Específicos

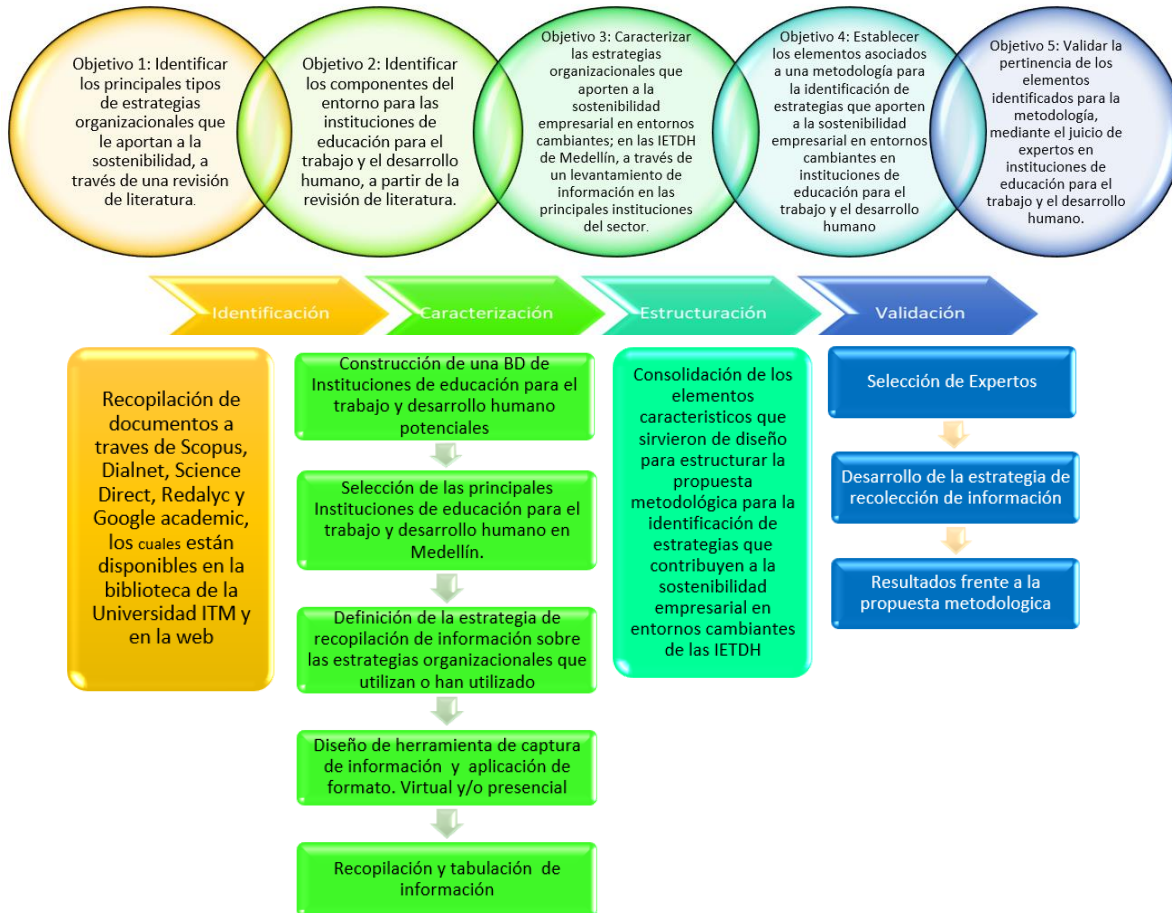
1. Identificar los principales tipos de estrategias organizacionales que le aportan a la sostenibilidad, a través de una revisión de literatura.
2. Identificar los componentes del entorno para las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, a partir de la revisión de literatura.
3. Caracterizar las estrategias organizacionales que aportan a la sostenibilidad empresarial en entornos cambiantes; en las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, a través de un levantamiento de información en las principales instituciones del sector.
4. Establecer los elementos asociados a una metodología para la identificación de estrategias que aporten a la sostenibilidad empresarial en entornos cambiantes en instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano.
5. Validar la pertinencia de los elementos identificados para la metodología, mediante el juicio de expertos en instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

DESARROLLO METODOLÓGICO

Para dar cumplimiento al objetivo general que da cumplimiento a la Propuesta metodológica para la identificación de estrategias organizacionales en las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano en Medellín, que le aporte a la sostenibilidad empresarial en sus entornos cambiantes; se desarrolló un enfoque metodológico cualitativo con un alcance exploratorio-descriptivo. De esta manera, se seleccionaron las instituciones basados en aspectos cualitativos y se recolectaron los datos a través de entrevistas semiestructuradas (ANEXO A – Entrevista semiestructurada) realizados de manera virtual y/o presencial, con el fin de describir las principales estrategias utilizadas para afrontar entornos cambiantes a los que se enfrentan las IETDH, a fin de analizar no solo su incidencia en el conocimiento particular de los entornos cambiantes, sino también las estrategias organizacionales adoptadas por cada institución y la forma en que estas contribuyen con la sostenibilidad empresarial de manera particular. Aunque no se profundizó en el detalle de las operaciones por motivos de confidencialidad, se lograron extraer los elementos principales necesarios para construir una metodología que beneficie a las IETDH como gremio de educación técnico-laboral. Estas instituciones fueron elegidas y observadas en su contexto natural, para luego ser analizadas en conjunto y así formular una propuesta metodológica para la identificación de estrategias que contribuyan a la sostenibilidad empresarial.

Para el desarrollo metodológico de esta investigación, se construyó una serie de fases que permitieron de manera estructurada el logro de los objetivos propuestos, centrados en definir de manera precisa y sistemática los pasos, herramientas y enfoques empleados para recolectar, analizar e interpretar los datos; tal como se observa en la siguiente figura 5 Esquema – desarrollo metodológico de la investigación.

Figura 5 Esquema - desarrollo metodológico de la investigación



Fuente: elaboración propia

La construcción de esta metodología permitió asegurar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos, bajo una comprensión clara de los fenómenos investigados, que finalmente dieron la estructura esencial al proceso de investigación, garantizando así la solidez y relevancia de los hallazgos obtenidos:

1. Fase Identificación

En el desarrollo de esta primera fase, se llevó a cabo una revisión bibliográfica utilizando diversas fuentes y bases de datos indexadas, así como reconocidos buscadores, entre estos se incluyeron Scopus, Dialnet, Science Direct, Redalyc y Google Scholar; los cuales fueron accesibles tanto en la biblioteca de la Universidad ITM como en la web, y posibilitaron la búsqueda y rastreo de artículos, tesis e investigaciones relevantes para la investigación; esta búsqueda permitió la identificación de variables asociadas al objeto de estudio, metodologías, modelos, conceptos teóricos, problemas abordados, justificación, contexto, entre otros aspectos, con el propósito de identificar los principales elementos que aporta la academia, desde los planteamientos de la literatura para ser posteriormente explorados en la siguiente fase.

2. Fase Caracterización

En esta fase se encuentra el desarrollo de la caracterización de las estrategias organizacionales que aportan a la sostenibilidad empresarial en entornos cambiantes, lograda a través del levantamiento de información por medio de entrevistas semiestructuradas, realizada a las principales instituciones del sector seleccionadas en la ciudad de Medellín. La herramienta metodológica que se empleó partió inicialmente de tomar los datos registrados en el Sistema de Información de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (SIET), a fin de construir de una base de datos de las IETDH potenciales, para ser segmentadas en criterios de selección como mayor cantidad de instituciones por ubicación, naturaleza, personalidad jurídica, certificado de calidad y programas aprobados; la metodología empleada se basó en un formato tipo cuestionario con ítems relacionados con la investigación, diseñado a partir de los planteamientos de la literatura explorada y la caracterización de las principales instituciones del sector, a fin de identificar cuáles utilizan o han utilizado; de esta manera se fue consolidando el diseño para la recopilación de la información; finalmente se definió la aplicación de esta, por medio de entrevistas

semiestructuradas de forma virtual y/o presencial, cuyo ejercicio fue claves para lograr la selección y consolidación de los elementos característicos.

3. Fase Estructuración

En esta fase se encuentra el desarrollo de los elementos asociados a una metodología para la identificación de estrategias que aporten a la sostenibilidad empresarial en entornos cambiantes en instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano en Medellín; para llegar a esta fase, se consideraron los resultados de la fase 1 de identificación y los elementos característicos identificados en la fase 2 de caracterización, y partir de esta información se seleccionaron los elementos relevantes, que posteriormente fueron incluidos y consolidados, hasta llegar a la propuesta metodológica.

4. Fase Validación

En esta sección, se presentan los resultados obtenidos a través del proceso de validación con expertos para la propuesta metodológica diseñada en el capítulo anterior, con el objetivo de evaluar la viabilidad, pertinencia y calidad del enfoque propuesto; para el desarrollo de esta fase se determinaron las características para la selección de los expertos, posteriormente el procedimiento de validación y los resultados del alcance.

DESARROLLO DE LAS FASES

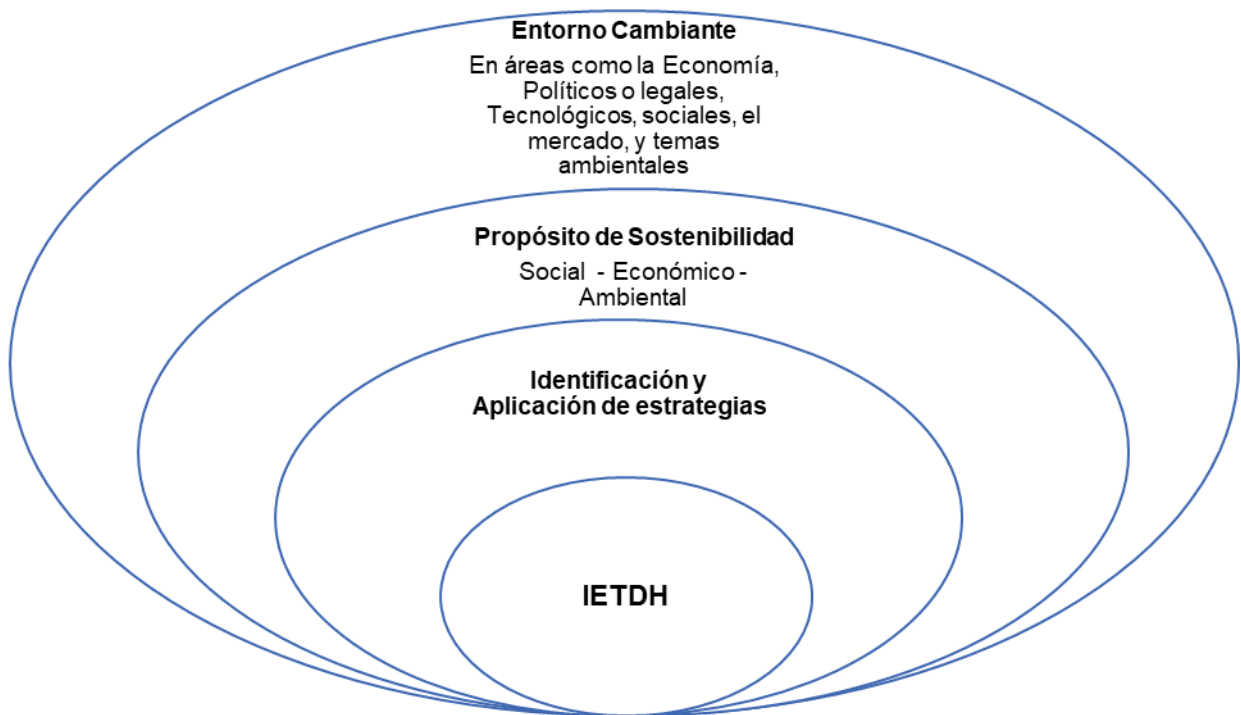
MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se aborda de manera integral el cumplimiento de los dos primeros objetivos de la investigación, siendo el primero Objetivo 1: Identificar los principales tipos de estrategias organizacionales que le aportan a la sostenibilidad, a través de una revisión de literatura; y el segundo Objetivo 2: Identificar los componentes del entorno para las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, a partir de la revisión de literatura; para lo cual, se desarrolló a continuación un marco teórico que da a conocer los fundamentos conceptuales y teóricos esenciales en los que se basa esta investigación; que es en primer lugar, lograr la identificación de los principales tipos de estrategias organizacionales que contribuyen a la sostenibilidad empresarial, empleando una revisión de la literatura especializada, para comprender la conexión entre las estrategias implementadas por las organizaciones y su impacto en la sostenibilidad; y en segundo lugar, se pretende identificar minuciosamente los componentes del entorno que influyen directamente en las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Este análisis se lleva a cabo mediante una revisión detallada de la literatura relevante, permitiendo una comprensión profunda de los factores externos que moldean el contexto en el que estas instituciones operan. Ambos objetivos, convergen en este capítulo, para formar la base crucial y el desarrollo de estrategias efectivas y sostenibles en el ámbito educativo, contribuyendo así al alcance de los propósitos fundamentales de la investigación. Significa entonces la conceptualización de los diferentes pensamientos que se han generado y se complementa con las diferentes teorías y/o clasificaciones generadas por los diferentes autores históricos que aportan a los planteamientos de la academia.

El objetivo final de este apartado es ampliar el conocimiento y los estudios que se han realizado alrededor de los pilares de esta investigación, tomando principalmente la estrategia como un elemento clave en las organizaciones, mediante la cual se puede analizar sus niveles de aporte a la sostenibilidad empresarial y comprendiendo esta última como un propósito superior de las organizaciones, que dé respuesta a sus entornos cambiantes; lo anterior se explica en la figura 6 del diseño de marco teórico:

Figura 6 Diseño Marco Teórico



Fuente: elaboración propia

1. Capítulo: Estrategias

La estrategia, cuyo origen etimológico griego rememora al arte de dirigir ejércitos y liderar operaciones militares; no obstante en el ámbito empresarial se observa en los directivos, líderes y, en general cualquier profesional con cierta responsabilidad, al luchar en un campo de batalla muy particular; la estrategia entonces, entendida como el plan maestro para “ganar la batalla”, la táctica en el “combate”, la forma operativa de lograrlo, responde a diversos objetivos, manejando múltiples variables que podrían repercutir o producir resultados en el mediano o largo plazo (González, 2017).

El término estrategia se deriva de la palabra griega “strategos” y durante años los militares usaron la palabra estrategias para referirse a todos los planes de acción respecto de lo que se estimaba podría hacer un enemigo; si bien el término tiene un supuesto competitivo, los gerentes lo utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa; de esta manera la estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos al largo plazo, teniendo en cuenta las acciones y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos (Weihrich et al., 2017).

En ese mismo sentido, otros autores mencionan que en el campo de la administración una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar; de esta manera, una estrategia debe ser racionalmente planificada, con determinación de metas y objetivos a un plazo, con distribución adecuada de recursos y con un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior (Cañón et al., 2014).

Por su parte, (Thompson et al., 2017) describen la estrategia de una organización en la dirección de los administradores, como el enfoque de los negocios al competir con éxito,

mejorar el desempeño de la organización y hacer crecer el negocio; por lo tanto la estrategia de una organización aporta dirección y guía, en términos de lo que la organización debería hacer, y también de lo que no debería hacer.

De acuerdo con lo anterior, se considera relevante analizar la historia y la evolución de la estrategia para el desarrollo de esta investigación, con el fin de conocer a los grandes escritores de la literatura clásica de la administración e identificar cómo se percibía el desarrollo del pensamiento estratégico.

Según (Castellanos y Cruz, 2014) la estrategia se desarrolló en cuatro etapas:

- Primera etapa: La planificación financiera (1920), la estrategia centrada y basada en presupuestos.
- Segunda etapa: La planificación financiera de largo plazo (1950), se basa en la búsqueda de la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios (optimista, neutral, pesimista).
- La tercera etapa se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia (1990), el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta.
- La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza (2002) por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios.

A continuación, en la Tabla 3 se muestran las definiciones basadas en el pensamiento de cada uno de los principales autores que aportaron a la literatura académica y fueron considerados las denominadas escuela clásica de la estrategia; sienten estos los más representativos durante la trayectoria de sus épocas por el desarrollo de propuestas a partir de diferentes ópticas que van desde el pensamiento estratégico hasta la puesta en marcha de acciones estratégicas:

Tabla 3 Principales autores que argumentaron el término de estrategia

Año	Definición	Autor
1949	Señala que la estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿qué es la empresa? y ¿a dónde quiere llegar? lo que requiere que los gerentes analicen su situación presente y se adapten a los cambios del contexto; también propuso la necesidad de identificar estrategias para cada función dentro de la empresa, dando origen a una "pirámide de estrategias distintas e interdependientes", que se puedan combinar de la mejor manera en un conjunto de acciones dirigidas hacia el mismo objetivo general.	Peter Drucker
1962	Establece la estrategia como la determinación de los objetivos y metas a largo plazo, la adopción de acciones y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas. Para él la estructura sigue a la estrategia.	Alfred Chandler
1964	Afirma que la estrategia puede concebirse como un conjunto de normas que involucran la vida de la organización, clasificada dentro de 4 tipos de criterios; el primero hace referencia a el comportamiento presente y futuro de la empresa relacionada con la calidad y el mejor aprovechamiento de los recursos; en el segundo considera que los cambios del entorno, catalogado como ambiente externo; en el tercero y cuarto criterio corresponde al interior de la organización con los procesos internos que se relacionan con el concepto y la razón de ser de la organización, al tiempo que se establecen los lineamientos a tener en cuenta para determinar las políticas que corresponden a la operación organizacional.	Harry Igor Ansoff
1965 - 1971	La plantea como un patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser; es aquí donde surge la propuesta de capacidades de la organización y la evaluación del entorno.	Kenneth Andrews
1980	También la define como el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la	Kenneth Andrews

	naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y la comunidad en general.	
1980	Años mas tarde, plantea que la formulación de la estrategia dentro de la organización se aleja de la concepción única de lograr mejores resultados internos y, por el contrario, establece que puede ser considerada como herramienta para las organizaciones empresariales, comprendiendo que puede ser utilizada para la adaptación a las condiciones de cambio.	Harry Igor Ansoff
1988, 1989, 2005	El diseño de la estrategia tiene una estricta relación con el pensamiento habitual de quien la concibe, con un aspecto adicional: la continua visión de filosofía de pensamiento a largo plazo alejado del oportunismo que implica pensar en el corto plazo. Para ello alinea el concepto de estrategia, acompañado del pensamiento, con otras variables: el comportamiento de la empresa, el cliente y la competencia, resaltando siempre que el pensador estará en la búsqueda permanente de estrategias innovadoras, dado que el éxito estratégico no puede reducirse a una simple fórmula; se trata de costumbres mentales y formas de pensamiento que pueden añadirse por medio de la práctica.	Ohmae Kenichi
1990	Menciona que la estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro; por lo cual define la estrategia como un patrón de comportamiento a partir de cinco Ps: plan, patrón, pauta de acción, posición y perspectiva .	H. Mintzberg
1990	Formula la estrategia desde la competitividad, con el fin de relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprender una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible; se enfoca en la estrategia como un sistema estrechamente integrado, que posiciona a la empresa para una ventaja competitiva.	M.E. Porter
1991 2003 2009	Menciona que la formulación de la estrategia se fundamenta en la determinación de la misión de la empresa y naturaleza del negocio, basado en la necesidad de la detección de las oportunidades y amenazas provenientes del entorno de la organización con miras a la aproximación de tendencias de comportamiento derivadas de cambios económicos, sociales, demográficos, tecnológicos, ambientales, entre otros aspectos; a su vez, los aspectos internos de la organización cobran importancia; las	Fred David

	debilidades y los puntos fuertes resultan claves al momento de llevar a cabo la etapa de formulación de las estrategias.	
2002	Plantea la estrategia como la inclinación hacia lograr los objetivos de la organización con los mejores costos y, asocia al cambio de la situación de la organización respecto a su realidad; donde no solo cobra relevancia la información que la organización posee sobre su entorno, sino también aquella que le permita establecer sus condiciones y capacidades, es decir, la información que posea acerca de sí misma.	Sallenave Jean Paul

Fuente: elaboración propia con base en (Castellanos y Cruz, 2014) y Asuntos gerenciales de (Hidalgo et al., 2014)

De los anteriores planteamientos se deduce, que los principales autores segmentados en las escuelas clásicas de la estrategia, han basado sus argumentos en tratar de definirla aportando desde la academia hacia la comprensión de las organizaciones en el ámbito de la dirección y la construcción del futuro a partir de acciones y procesos que se convergen para diseñar lo que hoy se conoce como estrategia (Hidalgo et al., 2014).

Al profundizar en el estudio de estrategias empresariales, fundamentada en las perspectivas de los principales exponentes de la escuela clásica de la estrategia, se ha proporcionado una sólida base conceptual para comprender las dinámicas estratégicas en el ámbito empresarial, delineando definiciones fundamentales y enfoques clave que moldean el pensamiento estratégico contemporáneo.

1.1. Tipos de estrategias

En el marco del desarrollo de una empresa según (Álvarez, 2021) se podrían encontrar diferentes tipos de estrategias que inciden en las posibilidades de crecimiento, de éxito o de sostenibilidad incluso cuando las cosas no estén marchando bien; en la Tabla 4 se realiza un

énfasis de algunos de los tipos de estrategias organizacionales para identificar las estrategias desde su formulación hasta su relación con el entorno:

Tabla 4 Tipos de estrategias

ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN
Corporativa	comprende las decisiones que se toman y añaden valor a diferentes partes de la organización (varias unidades de negocios) e involucra las expectativas de los propietarios, inversionistas y la bolsa.
Competitiva	es la que da cuentas de cómo se debe competir con éxito, esto puede implicar mayor participación en mercados o la intervención de los productos y servicios
Operativa	se aplican las estrategias de los dos primeros niveles en lo que corresponde al día a día en la organización como los recursos, los procesos y el personal.
Funcional	Se enfocan en el objetivo específico del negocio o de un departamento dentro de la organización, determinan los enfoques específicos y las tareas que deben emprenderse para tener éxito.
Organizacional	Se centra en la organización de la empresa desde el punto de vista jerárquico, subdivisiones y distribución interna
Publicitaria	Se enfocan en el marketing y relaciones públicas en relación con la proyección pública de la organización
Integración	Busca el dominio y control de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia
Diversificación	<p>Busca poder capitalizar las sinergias en la transferencia competitiva de la experiencia, conocimientos tecnológicos u otras capacidades de valor de una empresa a otra.</p> <p>Busca combinar las actividades relacionadas de diferentes empresas en una única operación para conseguir costos más bajos.</p> <p>Busca explotar el uso común de un nombre de marca conocido.</p> <p>Busca la colaboración interempresarial para crear fortalezas y capacidades de recursos competitivamente valiosas.</p>

Intensivas	Se enfoca en la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos, porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee.
De Crecimiento	consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
De estabilidad	Cuando se mantiene el tamaño y la línea de negocio
Defensivas o de reducción	Cuando los negocios no van bien y se decide reducir la organización disponen de estrategias como la desinversión y liquidación.
Genéricas	Se presenta cuando las organizaciones operan en múltiples actividades en diferentes entornos y bajo numerosas circunstancias

Fuente: elaboración propia con base en los planteamientos de (Álvarez, 2021)

En referencia a las clasificaciones anteriores, se puede evidenciar que a lo largo de la historia la estrategia ha ido evolucionando simultáneamente con los cambios del entorno organizacional que conllevan a buscar desarrollar herramientas de análisis, estudiar los modelos existentes para su evolución, innovar sobre nuevas tendencias, buscar metodologías en su desarrollo; que finalmente sirvan de solución para fundamentación, construcción y aporte a la sostenibilidad empresarial, a la permanencia y resiliencia en una economía cambiante.

Algunas veces, los escenarios turbulentos o circunstancias de incertidumbre son los que incitan la búsqueda de estrategias, pues obligan a indagar en medios idóneos para la obtención de intereses que requieren casi siempre de la cooperación del talento humano y de las relaciones del poder en una organización (Álvarez, 2021). Por otro lado, (Hidalgo et al., 2014) postulan que la estrategia debe ser construida y analizada en razón al entorno de las empresas.

A continuación, se considera la Tabla 5 en la que se define la estrategia desde una óptica más contemporánea:

Tabla 5 Otros autores contemporáneos

Año	Postulación	Autor
2010	Plantea que el término de estrategia está de moda y está direccionada a alcanzar los objetivos al menor costo, a luchar por la capacidad de competencia como una esencia empresarial. También postula, que la estrategia no es ni buena ni mala, es solamente mejor o peor que la de sus competidores; cuyo fin es involucrar objetivos, planes, programas y recursos para modificar el equilibrio competitivo y estabilizar la empresa (Nuñez et al., 2023).	Arce Burgoa
2017	Postula que en el siglo actual existen dos visiones básicas sobre la estrategia: una es “estructuralista” que consiste en un flujo causal entre el mercado, conducta de participantes y desempeño de empresas; donde la estructura del mercado que resulta de las condiciones de la oferta y la demanda impone la conducta de los vendedores y compradores, la cual a su vez, determina el desempeño de la empresa de cada sector. Por otro lado, postula la visión “reconstructivista” que se basa en la teoría del crecimiento interno, donde la innovación y la creación de valor son fruto del ingenio de toda organización, en cualquier momento, en razón de la reconstrucción cognitiva de los datos disponibles y de los factores del mercado (Chiavenato, 2017).	Chiavenato, Idalberto
2017	Definen la estrategia desde un análisis dimensional de 7 elementos, que sustentan su evolución desde una visión unidimensional y va transitando hacia un cambio de perspectiva en la formulación y aplicación de estrategias; estos son: Propósito, Poder, Visión global, Entorno, Posicionamiento, Grupos de interés, Sujeto (Maldonado et al., 2017).	Betzabé, Maldonado Mera; Karla, Benavides Espinosa; José, Buenaño Cabrera

2020	Afirma que las estrategias se fortalecieron organizacionalmente en tiempos de pandemia, lo cual desarrollo competitividad en los mercados a través de la digitalidad, el talento humano y el liderazgo organizacional, en la capacidad de tomar decisiones oportunas, la adaptación en respuesta a situaciones inesperadas y la migración a modelos menos convencionales y más ágiles observados en la nueva era tecnológica (Gomez et al., 2020).	Ledy Gómez Bayona, Juliana Rivera Hincapié, Danissa Rentería Velásquez, Manuela Zapata Taborda
2022	Argumenta que el concepto de estrategia en la actualidad es crucial en el ámbito empresarial, ya que las empresas necesitan una dirección de expansión y un enfoque claramente definido, por lo que afirma, que no solo es importante que los objetivos satisfagan las necesidades, sino que también se requieren reglas de decisión adicionales para alcanzar un desarrollo estructurado y exitoso. En este contexto, es fundamental adaptarse rápidamente y de manera continua a los cambios en tecnologías, sistemas de información, procesos organizativos y tendencias gerenciales, cambios en el mercado, entre otros (Chirinos, 2022).	Jetnifee José Chirinos Piña
2023	Presentan la estrategia dentro de un contexto de toma de decisiones en las empresas, que requiere de la evaluación exhaustiva de su entorno y de la competencia en el mercado; en segunda medida fomentar una cultura de innovación y creatividad; posteriormente establecer objetivos claros y medibles, y por ultimo tomar riesgos para experimentar con nuevas ideas y enfoques (Nuñez et al., 2023).	Nuñez Lira Luis Alberto; Alfaro Bernedo Juan Oswaldo; Aguado Lingan Aracelli Mónica; González Ponce de León Erica Rojana

Fuente: elaboración propia con base en los planteamientos de autores contemporáneos.

Por su parte (Hidalgo et al., 2014) postula que los desafíos y las oportunidades que se presentan en el entorno para las organizaciones son de complejidad mayor respecto a lo vivido en tiempos anteriores; el surgimiento de un fenómeno global de intercambios afecta las decisiones estratégicas organizacionales y abre paso a nuevas perspectivas de manejo de los negocios y de relaciones comerciales, elementos que retan la perdurabilidad organizacional para los cuales se deben desarrollar y sostener ventajas competitivas.

Así mismo, las organizaciones no tienen el control directo sobre los elementos y los segmentos del entorno, por lo que su éxito dependerá de la información necesaria y las acciones anticipadas a sus efectos, con el fin de seleccionar las estrategias que puedan llevarlas por un rumbo adecuado (Arano et al., 2012); de esta manera la estrategia empresarial toma una fuerza particular al establecer un sistema complejo e integrado en interacción dinámica con su entorno.

En conclusión, este capítulo no solo establece los fundamentos teóricos, sino que también sienta las bases para la aplicación práctica de estrategias específicas en los capítulos posteriores, donde se explorarán modelos de gestión y enfoques para incorporar la sostenibilidad en la estrategia empresarial. En conjunto, estos elementos proporcionan aspectos clave que guían a las empresas en la elaboración de estrategias, partiendo de que cada organización es única, por lo que sus estrategias deben ser sólidas y alineadas con sus características específicas; esto les permitirá enfrentar los desafíos contemporáneos y alcanzar sus metas de sostenibilidad de manera efectiva.

1.2. Metodologías asociadas a la construcción de estrategias organizacionales

En el proceso dinámico de gestión organizacional, la construcción de estrategias se muestra como un componente fundamental para la supervivencia, crecimiento y sostenibilidad de las empresas en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante. En este capítulo, se explorarán diversas metodologías que han demostrado su eficacia en la formulación, implementación y evaluación de estrategias organizacionales.

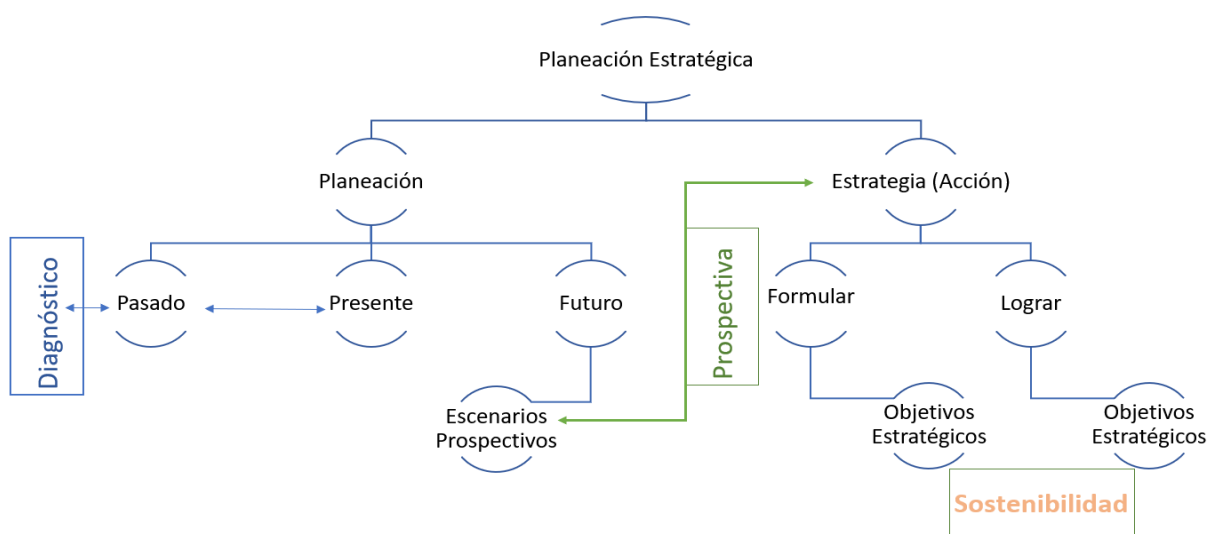
1.2.1. Prospectiva

La prospectiva surge de la preocupación por conocer lo que sucederá en el futuro y la necesidad de planificar acciones para reducir la incertidumbre; según se ha citado por (Gonzalez et al., 2020) se ha convertido en una fuente de bases teóricas para explicar cómo fundamentar la planificación en diversas alternativas y tomar decisiones con menos incertidumbre; por lo que se alimenta de diferentes disciplinas como la administración, la estadística y la filosofía; y ha sido ampliamente utilizada en el ámbito empresarial, permitiendo imaginar y construir el futuro; su práctica requiere la adaptación de quienes participan en ella y el juicio de expertos.

Otros autores como (Garrigó et al., 2022) aseguran también que la prospectiva es una reflexión previa a la acción que ayuda a orientar la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre y complejidad; también afirman que se utiliza como práctica para construir consensos en torno al futuro deseado; sirviendo como una herramienta metodológica que se utiliza para reflexionar y proponer respuestas en un mundo complejo de estructuras sistémicas, con características de visión sistémica, participación, continuidad, flexibilidad, aprendizaje organizacional, creatividad e innovación.

Su relación con la estrategia según (Gonzalez et al., 2020) surge de las interacciones entre los agentes internos y externos, conectados por circunstancias económicas, sociales e históricas específicas; en el cual la empresa toma posiciones y realiza movimientos planificados, basados en la información del entorno y en las percepciones de los directivos y de quienes contribuyen a su formulación, tal como se observa en la figura 7 presentada a continuación:

Figura 7 Interacción entre la estrategia y la prospectiva



Fuente (Gonzalez et al., 2020)

La prospectiva y la estrategia están estrechamente relacionadas y comparten los mismos objetivos; por lo que el autor afirma que ambas forman parte de un proceso mayor que busca generar valor, crecimiento, posicionamiento y sostenibilidad para la empresa y al aplicar estos dos fenómenos interconectados en la empresa, se logra anticipar situaciones futuras y adoptar estrategias adecuadas para reducir la incertidumbre y aumentar las posibilidades de éxito; sin embargo, se hace necesario mencionar que la diferencia principal

entre la prospectiva y la estrategia radica en el alcance que cada una pueda tener dentro de la planeación estratégica (Gonzalez et al., 2020).

1.2.2. Análisis FODA (DAFO) desde una prospectiva estratégica

El análisis FODA es una herramienta comúnmente utilizada en estudios prospectivos que permite analizar la situación favorable y desfavorable del ambiente interno y externo de una organización; según (Garrigó et al., 2022) esta técnica permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en el presente y futuro de una empresa, así como entender la interrelación entre estas fuerzas; además, permite comprender la influencia que tienen las fortalezas y debilidades en el aprovechamiento máximo de las oportunidades que ofrece el entorno y en la reducción de los efectos negativos de las amenazas, tal como se observa en la figura 8:

Figura 8 FODA desde una prospectiva estratégica



Elaboración propia, con base en los planteamientos de (Garrigó et al., 2022)

En el análisis de los factores de cambio, se lleva a cabo una evaluación inicial de los diversos eventos y situaciones (tales como políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales y tecnológicos, entre otros) que afectan a la organización, luego utilizando el análisis FODA, se identifican los fenómenos más relevantes para la organización, los cuales se consideran variables clave para abordar en el análisis del futuro; posteriormente, se incluye la creación de una visión del futuro mediante la elaboración de escenarios y finalmente con ayuda de expertos, se establecen los objetivos y acciones que son necesarios realizar desde el presente para lograr el futuro deseado (Garrigó et al., 2022).

1.2.3. Visión Sistémica Empresarial (VSE)

Esta metodología surge de considerar que cualquier empresa, aunque inicialmente se encuentre en un estado ordenado y organizado, puede evolucionar hacia estados menos estructurados, observados como un estado de desorden o de degradación, en esta medida, es donde surge la necesidad de un proceso de generación de orden dentro de un sistema, que se manifiesta a través de la información, la normalización técnica y los enfoques de gestión estratégica integral (Riascos, 2006). Dicho autor, asegura que estos elementos son cruciales para restaurar el orden en la organización, dando lugar al concepto de flexibilidad adaptativa y la capacidad de evolucionar y responder de manera activa a las demandas cambiantes del entorno; es por esto por lo que las empresas son concebidas como sistemas abiertos con límites flexibles y permeables que facilitan el intercambio de información, energía e influencias con su entorno.

En este mismo orden y dirección (Muralla, 2015) afirma que la visión sistémica empresarial propone una herramienta para abordar la sostenibilidad de las empresas y mejorar la manera en que enfrentan sus desafíos para obtener ventajas competitivas, implicando adoptar un enfoque sistémico al comprender la empresa como un conjunto organizado de elementos que interactúan y dependen entre sí; tal como se observa en la tabla 6, estos

elementos se relacionan y colaboran de manera conjunta para alcanzar objetivos comunes o metas compartidas.

Tabla 6 Principios básicos de la VSE

Principio	Descripción
Creatividad	La VSE empieza con nuevas ideas o estrategias de negocio
Originalidad	La VSE es única, dependerá de la visión y pensamientos de cada persona
Enfoque	La VSE puede variar dependiendo del enfoque de la estrategia en cada uno de los tipos de sistemas (abierto, cerrado, abstracto, físico aislado)
Unidad	La VSE permite ver todos los elementos de la empresa como un sistema
Integridad	La VSE permite la integridad de los procesos del negocio y equipos
Innovación	La VSE promueve la innovación empresarial
Aplicación	La VSE puede ser aplicable a cualquier empresa o negocio

Fuente: elaboración propia con base en los planteamientos de (Muralla, 2015)

Así mismo, la VSE que plantea (Muralla, 2015) consta de tres componentes que permiten tener una comprensión clara de los puntos estratégicos de una empresa, así:

- ✓ El arquetipo empresarial (AE): se presenta como un patrón analítico que abarca elementos interconectados dentro de un único sistema; incluyendo aspectos como ideas de negocio, estrategia, entorno, mercado, partes interesadas (stakeholders), recursos, medio ambiente, procesos, propuesta integral de beneficios, información, comunicación, integración, medición, control, tecnología, innovación, mejora continua, gobernabilidad y seguridad; sirviendo como guía para examinar y comprender la complejidad de una empresa al considerar la interrelación de procesos o áreas de una organización.
- ✓ La visión: ofrece una dirección precisa para abordar las necesidades de la empresa y facilita la concentración de esfuerzos en los puntos estratégicos clave; lo que implica

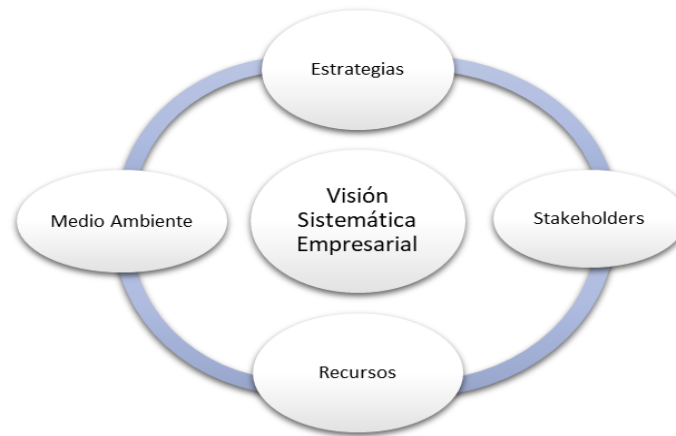
una gestión y comprensión clara de la empresa, al reconocer hacia donde se dirige, considerando las interrelaciones y dependencias internas y externas.

- ✓ La inteligencia objetiva y subjetiva (iOs): simplifica la comprensión de la empresa o negocio al adoptar un enfoque que tiene en cuenta las perspectivas de las partes interesadas, así como la diversidad subjetiva y estratégica de cada organización, independientemente de su competencia; de este modo, es posible elaborar un plan detallado y claramente definido que orientará los esfuerzos en la dirección apropiada.

En este mismo sentido, (Riascos, 2006) asegura que visión sistémica empresarial impulsa a observar la organización de manera integral, lo que implica examinar los fenómenos en su totalidad, especialmente en el ámbito empresarial, ya que algunos fenómenos solo pueden comprenderse considerando el contexto completo y las interrelaciones que los integran.

Siguiendo el principio de que la estrategia de una empresa está influenciada por su entorno y sus recursos, existen diferentes tipos de estrategias que se ajustan a cada tipo de recurso disponible; según se ha citado por (Muralla, 2015) es fundamental determinar los tipos de estrategias que se pueden generar a partir de cada elemento, puesto que implica analizar la naturaleza de cada una de estos, y si se sigue su naturaleza se obtiene que para cada tipo de elemento, la estrategia puede orientarse hacia la oferta del mismo en diversas condiciones, que al final llevan a un fin en común; los principales elementos que propone la VSE se observan en la figura 9:

Figura 9 elementos que conforman la Visión Sistemática empresarial



Fuente: elaboración propia con base en los planteamientos de (Muralla, 2015)

El enfoque en puntos estratégicos en una Visión Sistemática Empresarial es clave, puesto que reduce esfuerzos significativos en la investigación, desarrollo e innovación (I+D+I), brindando integridad, eficiencia y comunicación entre cada uno de los procesos en la consolidación de una visión sistémica empresarial que alinea la configuración de estrategias con los objetivos empresariales (Muralla, 2015).

1.2.4. Matriz Ansoff

Es una herramienta estratégica utilizada principalmente en el ámbito del marketing empresarial para analizar opciones de crecimiento, que cumple la función de mostrar cuatro escenarios en los cuales se podría analizar e identificar oportunidades de crecimiento mediante la creación de nuevos productos o servicios, que sean más sostenibles que los existentes o que mediante la entrada de nuevos mercados se valoren prácticas más

sostenibles de comercialización en nuevos mercados (Castellanos y Cruz, 2014) tal como se observa en la figura 10:

Figura 10 Matriz Ansoff



Fuente: tomado de (Castellanos y Cruz, 2014)

Su aplicación principal es servir de herramienta útil para las empresas que buscan evaluar sus opciones de crecimiento y desarrollar estrategias para alcanzar sus objetivos empresariales a largo plazo.

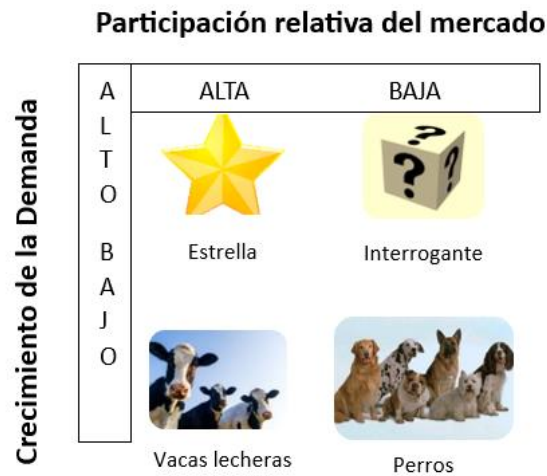
1.2.5. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG (Boston Consulting Group) es una herramienta utilizada para analizar el entorno empresarial de un producto o línea de productos, que según (Gomez,2016) lo describe como una relación entre los sectores productivos y el sector empresarial para evaluar el posicionamiento en el mercado y desarrollar estrategias específicas para cada sector, de tal forma que la matriz BCG sea sencilla en su aplicación; su principal beneficio radica en resaltar la importancia del flujo de efectivo, las necesidades de las diversas

divisiones y las características de la inversión, ayudando a las empresas a evaluar la posición de sus productos en el mercado y determinar qué productos deben recibir más inversión y cuáles deben ser descontinuados o eliminados (Gómez, 2016).

Otros autores aseguran que la matriz BCG se puede considerar una herramienta fundamental en la gestión de publicaciones, ya que permite evaluar la situación del producto y establecer estrategias para lograr el mejor posicionamiento en el mercado (Serrano et al., 2005). Dicho autor también menciona que La matriz se basa en dos dimensiones: la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa de mercado, dividida en cuatro cuadrantes, tal como se muestra en la figura 11:

Figura 11 Matriz BCG



Fuente: tomado de (Serrano et al., 2005)

Estos cuatros aspectos son descritos por (Gómez, 2016) de la siguiente manera:

- ✓ El segmento de la estrella se refiere a los productos que exhiben una considerable cuota de mercado en un entorno en expansión; estos productos presentan el

liderazgo en el mercado e indican un notable potencial de crecimiento, por lo cual sugiere realizar inversiones en ellos para preservar su posición competitiva y optimizar las oportunidades de crecimiento

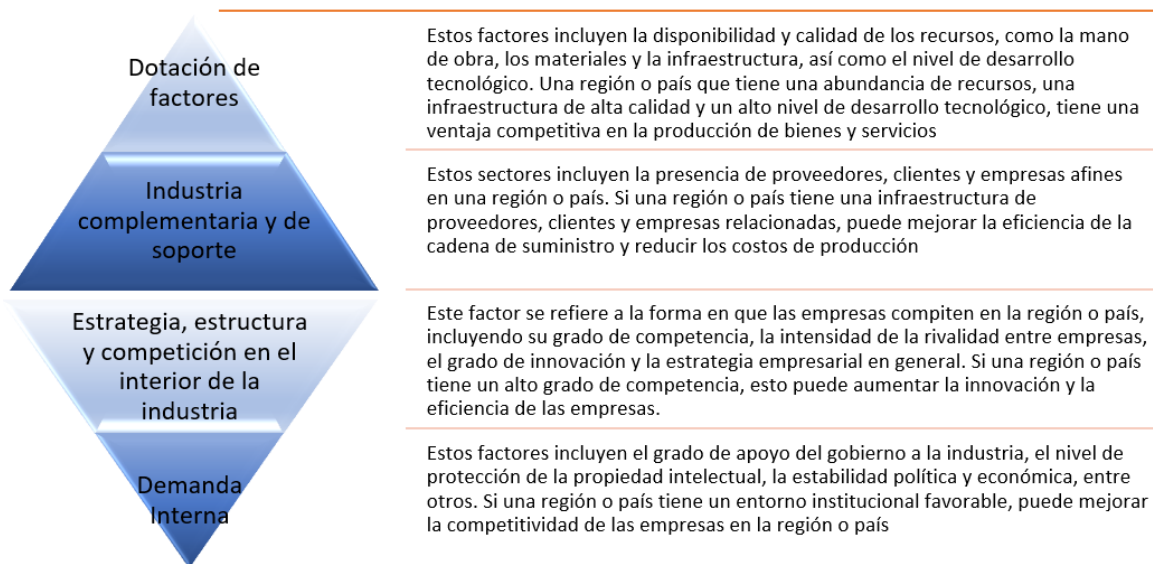
- ✓ La siguiente segmentación es de las incógnitas, que engloba a los productos con una cuota de mercado reducida en un entorno en crecimiento. Estos productos albergan un potencial de crecimiento notable, aunque también conllevan un riesgo elevado; por lo tanto, sugiere la inversión en estos productos con el objetivo de transformarlos en estrellas, o en caso de no alcanzar el éxito, considerar su discontinuación.
- ✓ En cuanto a las "vacas lecheras", se refiere a productos que poseen una cuota de mercado elevada, alcanzado la madurez; estos productos ofrecen un flujo de efectivo constante y robusto, aunque su potencial de crecimiento es limitado, sugiere mantener y mejorar estos productos con el fin de maximizar la generación de flujo de efectivo.
- ✓ Finalmente, el segmento de los perros se refiere a productos con una participación de mercado reducida en un mercado que literalmente se encuentra en declive. Estos productos muestran escaso potencial de crecimiento y generan un flujo de efectivo mínimo o nulo, por lo que sugiere la interrupción o eliminación de estos, para disminuir los costos y liberar recursos que puedan dirigirse hacia productos más prometedores

En resumen, la matriz BCG emerge como una herramienta estratégica esencial que guía la toma de decisiones informada, permitiendo a las organizaciones ajustar su enfoque en función de las características y perspectivas de cada producto dentro de su portafolio. La comprensión detallada de la posición de cada producto facilita una gestión más eficaz, orientada a maximizar la rentabilidad y la competitividad en un entorno empresarial dinámico y desafiante.

1.2.6. Diamante de Porter

Siendo una estrategia empresarial formulada por M. E. Porter como una ventaja competitiva buscando entender de dónde nace la diferenciación en las empresas exitosas y contemporáneas, es donde surge el término de capacidad competitiva el cual busca explicar cómo los factores que influyen en el entorno empresarial de una región o país pueden afectar su competitividad a nivel global (Benetti, 2001); de esta manera el autor postula esta estrategia en forma de diamante, agrupando los siguientes elementos que involucran el rol de las circunstancias históricas y el rol del gobierno, tal como se muestra en la figura 12:

Figura 12 Diamante de Porter



Fuente: elaboración propia con base en los planteamientos de (Benetti, 2001)

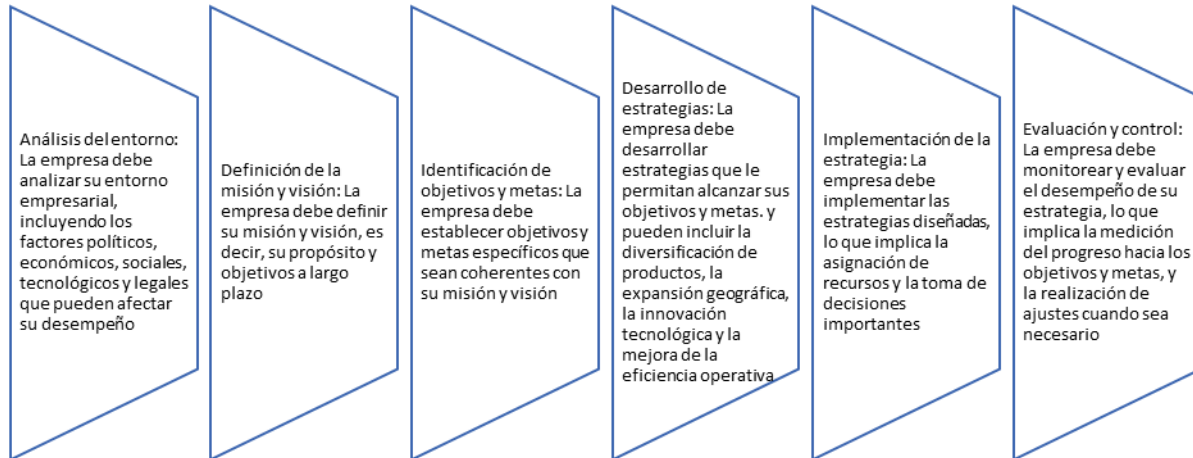
Según se ha citado por (Benetti, 2001) en esta estrategia se resalta la importancia de tener en cuenta tanto las condiciones históricas como los cambios sociales, que pueden incluir descubrimientos inesperados, avances tecnológicos, decisiones políticas, conflictos, cese de actividades por marchas, considerando además, que el gobierno tiene la capacidad de

simplificar o complicar las condiciones de una industria, ejerciendo así una influencia significativa en la generación de ventajas competitivas; estos factores deben ser considerados y abordados de manera estratégica, no solo como eventos aislados, sino como oportunidades y amenazas significativas para las empresas, dado que impactan la posición competitiva en un mercado cambiante (Benetti, 2001).

1.2.7. Modelo de gerencia estratégica

Es una herramienta que sirve para gestionar y adaptar los cambios dentro de una organización, cuya función principal es definir los objetivos de la empresa y establecer las estrategias necesarias para alcanzarlos, promoviendo la participación activa, basada en un liderazgo sólido y la toma de decisiones, acorde con las demandas del entorno actual y futuro; en esta perspectiva, la aplicación de la gerencia estratégica desempeña un papel fundamental en la evaluación del entorno empresarial, como por ejemplo en la competencia, las regulaciones legales, los avances tecnológicos, variables que pongan en riesgo la supervivencia y el éxito de las empresas, según se ha citado por (González et al., 2019); el modelo de gerencia estratégica lo presentan en diferentes etapas, tal como se observa en la figura 13:

Figura 13 Modelo de gerencia estratégica



Fuente: elaboración propia con base en los planteamientos de (González et al., 2019)

El objetivo del pensamiento estratégico implica entonces apoyar a las organizaciones en la exploración de los desafíos futuros, tanto aquellos previsibles como los imprevisibles, en lugar de simplemente prepararlas para un único escenario futuro; en consecuencia, el pensamiento estratégico de una empresa implica la coordinación de diversas mentes creativas con una visión compartida, permitiendo al negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos los involucrados, implicando una evaluación constante del entorno empresarial y la capacidad de adaptación de la empresa para mantenerse competitiva (González et al., 2019).

En conclusión, el análisis detallado de diversas metodologías asociadas a la construcción de estrategias organizacionales proporciona una visión comprehensiva para abordar los desafíos y oportunidades en el ámbito empresarial. Este análisis destaca la diversidad de enfoques y herramientas disponibles para la construcción de estrategias, resaltando la

importancia de seleccionar y adaptar metodologías, según las características específicas de la organización y su entorno.

2. Capítulo: Sostenibilidad

Complementando el desarrollo del Objetivo 1, se desarrolló un marco teórico con el cual se buscó conocer los fundamentos conceptuales y teóricos esenciales en los que se basa la Sostenibilidad Empresarial, con el fin de identificar a través de la revisión de literatura los principales tipos de estrategias que se vinculan en ello.

Por consiguiente, se aborda entonces la sostenibilidad desde su definición, partiendo de que esta ha sido una de las palabras de moda más utilizadas en las últimas décadas; para describirla se hace necesario combinarla con ciudades, economías, gestión de recursos, negocios, medios de vida y por supuesto, desarrollo sostenible; implica construir comunidades conocedoras y con compromiso común, para vincular las preocupaciones ambientales, sociales y de desarrollo económico; convirtiéndose en una tema común y de gran importancia en todo el mundo, que ha formado redes y actores diversos en la construcción de alianzas (Scoones, 2007).

No obstante, el concepto de sostenibilidad ha sido entendido como un enfoque integral que busca calidad ambiental, justicia social y una economía equitativa y viable a largo plazo; que aborda cuestiones cruciales como la preservación del medio ambiente, la reducción de la pobreza, la equidad de género, la promoción de la salud, los derechos humanos, la comprensión cultural, la paz, así como prácticas de producción y consumo responsables, y el acceso equitativo a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) (García, 2016). Este enfoque busca construir un mundo en el que todos tengan acceso a la satisfacción de

sus necesidades básicas y a una educación que promueva valores, comportamientos y estilos de vida coherentes con un futuro sostenible.

2.1. Sostenibilidad empresarial

Dadas las condiciones que anteceden, la sostenibilidad empresarial se relaciona con el objetivo de mantener el bienestar de la sociedad en el tiempo sin dejar de asociar que la organización siga siendo financieramente viable, comprometida con el medio ambiente, con una visión a largo plazo y que puede continuarse indefinidamente, según se ha citado por (Markulev y Long, 2013). Otros autores por su parte aseguran que la sostenibilidad empresarial en términos económicos se puede describir como el “mantenimiento del capital” o “capital que no declina”; o que en esencia, significa mantener una economía sostenible que pueda evitar la liquidación del capital de la organización (Khalili, 2011).

El concepto de Sostenibilidad está también asociado con los conceptos de sostenibilidad corporativa (SC), responsabilidad social empresarial o corporativa (RSE - RSC), desempeño social corporativo (DSC), triple línea base (TBL) que asocia lo ambiental, económico y social; sostenibilidad económica (SE) y otros mecanismos de sostenibilidad que tiene importantes implicaciones en el ámbito empresarial, ya que los esfuerzos no se centran únicamente en promover el crecimiento económico de la empresa, sino que también las obliga a que estén bajo una observación rigurosa, debido al impacto que generan en la sociedad y los ecosistemas actuales, como también, por su resultado y afectación hacia el futuro (Hurtado et al., 2015); por tanto, las empresas deben abordar y considerar en su análisis contextos sociales, económicos y ambientales con las crecientes expectativas de la sociedad, para obtener un buen desempeño que les permita actuar de manera más responsable.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, (Camargo, 2021) considera que la sostenibilidad empresarial es un modelo que abarca desde el cuidado del medio ambiente

hasta el respeto a los derechos humanos, de los trabajadores y el compromiso con los grupos de interés; dicho enfoque implica la implementación, seguimiento y evaluación de un proceso de mejora continua para generar valor para los stakeholders. El autor también destaca que esta gestión implica un análisis detallado de las actividades internas y externas de la organización, para evaluar su impacto en términos económicos, sociales y ambientales, que se integre al pensamiento estratégico de la empresa, como también al gobierno corporativo, a la dirección estratégica, a la gestión y control interno, a la Información corporativa, a la auditoría, a la certificación, a la proyección de inversión, a las estrategias socialmente responsables, a la comunicación e incluso al reconocimiento externo.

En los marcos de las observaciones anteriores (Hurtado et al., 2015) afirma que la sostenibilidad en las empresas, requiere transformaciones significativas en sus procesos de gestión, lo que implica cambios en aspectos institucionales, socioculturales, organizacionales y tecnológicos, a través de redes de trabajo específicas y procesos de toma de decisiones que consideren las posiciones contextuales de los cambios del entorno, la sensibilización y la ambición de las empresas (Hurtado et al., 2015); dicho autor también asegura que la definición de estrategias a largo plazo, les permitirá superar las barreras que impiden generar evidencias de desempeño y evolución en la gestión de la sostenibilidad; tomando la estrategia en el ámbito de la sostenibilidad y la sostenibilidad como parte de la estrategia empresarial.

2.2. Responsabilidad social empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial según (Arrubla, 2015) implica un compromiso constante de parte de las empresas con el país en el que operan, bajo una responsabilidad integral en todas las áreas de la empresa y en su relación con la sociedad en general, más allá de su objetivo principal de ofrecer bienes y servicios de alta calidad.

Se considera entonces, según (Arrubla, 2015) que una empresa es socialmente responsable cuando, además de cumplir con su objetivo principal, también genera empleo, utilidades, paga impuestos y dedica tiempo y recursos a la creatividad e investigación, para detectar las diversas problemáticas que afectan a la comunidad en la que desarrollan sus operaciones, propone alternativas para superar estas problemáticas y trabaja en conjunto con la comunidad para lograr un desarrollo sostenible y equitativo; es aquí donde la Responsabilidad social alcanza una visión basada en la ética empresarial, en el compromiso con las personas y las comunidades, así como en la protección del medio ambiente.

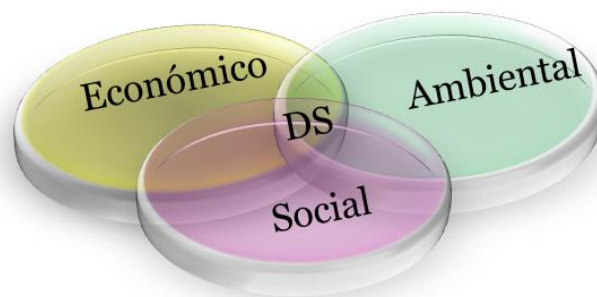
Otros autores como (Camargo, 2021) afirman que la Responsabilidad Social Empresarial, como estrategia de gestión en sus tres dimensiones, busca un equilibrio que permita la justicia social y la sostenibilidad tanto para las organizaciones como para el ecosistema del planeta; es aquí, donde las empresas que comprenden la importancia de vincular la RSE como una ventaja comparativa, la integran en sus estrategias principales, en su forma de hacer negocios, generando un factor diferencial e innovador frente a su competencia.

2.3. Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible es definido como aquel que cumple con las necesidades del presente sin poner en riesgo las necesidades de las futuras generaciones (Brundtland, 1987). En este orden de ideas se puede citar al desarrollo sostenible como aquello que implica establecer límites y hacer sacrificios en términos de enfoques ambientales, pero que, a la vez permite a la tecnología y a la gestión social ser tramitadas para permitir una nueva era de crecimiento económico; en ese mismo sentido, da lugar a la combinación de elementos ambientales y económicos para proponer que la eliminación de la pobreza y otros problemas sociales se puedan lograr al mismo tiempo que se fomenta el crecimiento económico de la organización.

Así mismo el desarrollo sostenible según (Arrubla, 2015) requiere mediante la entrega de beneficios, de un esquema denominado “*Las dimensiones de la sostenibilidad empresarial*” que garanticen la transparencia de sus acciones respondiendo a una gestión responsable e integral (Barcellos, 2010), tal como se observa en la figura 14 ilustrado de la siguiente manera:

Figura 14 Dimensiones de la sostenibilidad empresarial



Fuente: Tomado de los planteamientos de (Barcellos, 2010)

De acuerdo a la Figura anterior, (Barcellos, 2010) aprecia la sostenibilidad económica como un sistema que genera riqueza para la sociedad a través de la oferta de bienes y servicios, y a través de estos, brindan empleos y la posibilidad de mejorar las condiciones de vida de la población donde la organización interactúa; otros autores aseguran que la sostenibilidad económica también mide la capacidad de desarrollar sus actividades de forma responsable, con una rentabilidad suficiente y atractiva para propietarios e inversores (Kuzma et al., 2017).

Sin embargo, en la dimensión económica son evaluados criterios como gestión de la ética, transparencia, buen gobierno corporativo, código de conducta, cumplimiento de legislación, corrupción y sobornos, además de saber cómo la empresa identifica y gestiona los riesgos y crisis; y dependiendo del sector, son evaluados proyectos de inversión en innovación, I+D (Investigación y Desarrollo), utilización de energías renovables y las prácticas de marketing

como la gestión de la marca, de clientes y la aplicación del CRM - Customer Relationship Management (Barcellos, 2010).

Por su parte (Khalili, 2011) afirma que la sostenibilidad es también un estado económico en el que las demandas, las personas y el comercio se imponen ante el medio ambiente como prioridad, es aquí donde el Desarrollo Sostenible aporta en la manera en que los recursos naturales puedan satisfacerse sin reducir la capacidad del medio ambiente y proveer para las generaciones futuras, logrando la sostenibilidad ambiental con un enfoque de responsabilidad, que corresponda a la obligación de cualquier empresa, de cuidar y preservarse tanto el entorno, como la naturaleza en su conjunto (Barcellos, 2010).

Es por esto, que la sostenibilidad ambiental se refiere entonces al uso racional de los recursos naturales, como la energía, la huella de carbono, así como a la preservación y restauración de los espacios naturales; por lo que es fundamental que la organización, desde la perspectiva de los impactos de sus operaciones y productos, apunte a reducir los impactos negativos y amplifique los positivos (Kuzma et al., 2017). En esta dimensión también son evaluadas la relación de la empresa con el medio ambiente, la gestión ambiental, ecoeficiencia, política ambiental, plan de minimización y control de residuos, preparación y atención a las emergencias ambientales (Barcellos, 2010) que finalmente afectan e involucran a toda la sociedad.

Finalmente el enfoque social, es visto como el fomento a la igualdad, equidad, inclusión social y la participación de todos los grupos sociales en la construcción y mantenimiento del equilibrio del sistema, compartiendo derechos y responsabilidades; sin embargo, visto desde una perspectiva empresarial, la sostenibilidad social, se refiere a las actitudes, acciones y cultura organizacional hacia los empleados, proveedores, contratistas y consumidores que rodean y hacen parte de ella (Kuzma et al., 2017); aquí son evaluadas la responsabilidad social de la empresa, como ciudadanía corporativa, relaciones laborales,

igualdad de género, desarrollo del capital humano, retención y atracción de talentos, defensa de los derechos humanos y ética profesional (Barcellos, 2010).

De esta manera, la sostenibilidad por definición aborda estos tres impactos precisando y formulando la relación entre los sistemas económico-humano, que son dinámicos y los sistemas ecológicos que cambian más lentamente; en los que la vida humana puede continuar indefinidamente, los individuos pueden progresar y las culturas pueden desarrollarse; mientras que la diversidad del entorno se protege en la complejidad estratégica (Khalili, 2011).

Por otra parte, las empresas también se enfrentan al reto de participar en una amplia interacción y diálogo con los tres interlocutores (económico, social y ambiental), en relación con la oferta de productos y servicios de la organización y la forma en que se desarrollan las soluciones racionales con una integración de nuevas herramientas que según (Barcellos, 2010) permiten:

- ✓ un enfoque equitativo desde la combinación social-económico
- ✓ Ser ambientales para el futuro con una visión de sostenibilidad, es decir hacer más y mejor las cosas; un enfoque soportable desde la combinación ambiental-social
- ✓ Ser estratégico en las prácticas de producción o prestación del servicio, en la reducción de costos y riesgos, es decir que las estrategias sean viables haciendo más con menos; un enfoque viable desde la combinación económico-ambiental

De esta manera, el término desarrollo sostenible se ha afirmado en sus combinaciones de elementos, logrando que la innovación del concepto radique en el hecho de pasar de mostrar lo que no se debe hacer, a una perspectiva de enfoque respecto a lo que se puede y debe hacer para lograr un desarrollo sostenible (Barcellos, 2010).

2.4. Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando (Chavarro et al., 2018) afirma que en la actualidad existe un conjunto de 17 objetivos establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible; que buscan abordar los desafíos globales, incluyendo la erradicación de la pobreza, la lucha contra el cambio climático, la protección del medio ambiente y asegurar la prosperidad para todos.

A lo largo de los planteamientos hechos, (Chavarro et al., 2018) también asegura que en el año 2012, durante la cumbre Rio+20, los 193 países miembros de las Naciones Unidas acordaron la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), para abordar necesidades económicas, de género, derechos humanos y ambientales agrupados en 17 objetivos; dicho cumplimiento requirió de la coordinación de acciones conjuntas entre organizaciones públicas, empresas, sociedad civil y academia tanto a nivel nacional como internacional. De acuerdo con (Chavarro et al., 2018) se enlistan a continuación los 17 ODS en la figura 15:

Figura 15 Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: elaboración propia con base de (ONU, 2023)

A continuación, se abordan las principales definiciones de cada uno de los ODS establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible detallados en la Tabla 7:

Tabla 7 Definiciones de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

1. Fin de la pobreza: Erradicar la pobreza extrema y reducir la desigualdad económica en el mundo.
2. Hambre cero: Poner fin al hambre y la malnutrición, lograr la seguridad alimentaria y promover la agricultura sostenible.
3. Salud y bienestar: Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todas las personas, en todas las edades.
4. Educación de calidad: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos, promoviendo la igualdad de oportunidades.
5. Igualdad de género: Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
6. Agua limpia y saneamiento: Garantizar la disponibilidad y gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
7. Energía asequible y no contaminante: Asegurar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.
8. Trabajo decente y crecimiento económico: Fomentar el crecimiento económico inclusivo y sostenible, y promover el empleo digno y productivo para todos.
9. Industria, innovación e infraestructura: Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación.
10. Reducción de las desigualdades: Reducir las desigualdades económicas, sociales y territoriales y promover la inclusión social.
11. Ciudades y comunidades sostenibles: Hacer las ciudades y los asentamientos humanos inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Producción y consumo responsables: Fomentar la producción y el consumo responsables, y reducir la generación de residuos y emisiones de gases de efecto invernadero.
13. Acción por el clima: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, y promover la resiliencia frente a sus impactos.
14. Vida submarina: Conservar y utilizar de manera sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

-
15. Vida de ecosistemas terrestres: Proteger, restaurar y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques y luchar contra la desertificación, la degradación del suelo y la pérdida de biodiversidad.
 16. Paz, justicia e instituciones sólidas: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles.
 17. Alianzas para lograr los objetivos: Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible, promoviendo la colaboración entre gobiernos, la sociedad civil y el sector privado.
-

Fuente: elaboración propia con base en los planteamientos de (ONU, 2023)

Analizando cada objetivo y priorizando según la necesidad (Chavarro et al., 2018) asegura que en el caso de Colombia, los objetivos que obtuvieron más del 50% de los votos fueron la educación de calidad, servicios de salud mejorados, oportunidades laborales, un gobierno honesto y eficiente, protección de los bosques, ríos y océanos, protección contra el crimen y la violencia y acceso a alimentos saludables y asequibles; temas que seguramente tendrán que ser gestionados no solo en cabeza del Gobierno Nacional, sino también del sector productivo y de la sociedad en general que en ella habitan.

En conclusión, se ha evidenciado que la sostenibilidad trasciende la mera gestión ambiental, abarcando dimensiones éticas, sociales y económicas; y la interconexión entre estos términos resalta la necesidad absoluta de las organizaciones de adoptar prácticas sostenibles que no solo aseguren su propio éxito a largo plazo, sino que también contribuyan al bienestar global y al cumplimiento de objetivos sociales y ambientales. Este capítulo sienta las bases para el análisis más específico y aplicado en los siguientes apartados, donde se abordarán las estrategias y prácticas concretas que orientan a las empresas hacia un camino de sostenibilidad integral.

2.5. Modelos de gestión aplicados a la Sostenibilidad Empresarial

Habiendo establecido previamente los fundamentos conceptuales y términos asociados en el apartado anterior, surge ahora la necesidad de profundizar en el conocimiento de aquellos modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad que permiten a las organizaciones incorporar de manera efectiva la sostenibilidad en sus operaciones, decisiones, iniciativas y formas de lograrlo.

Continuando con la exploración de la sostenibilidad y su relevancia en el ámbito empresarial, se presenta a continuación un breve análisis de los modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. Para comenzar, es fundamental partir de su definición, considerando que un modelo de gestión representa un conjunto integral de prácticas, herramientas y estrategias que facultan a las empresas para operar de manera sostenible en dimensiones económicas, sociales y ambientales, y pueden fundamentarse en estándares y marcos de referencia tanto a nivel nacional como internacional, con el propósito de asegurar la continuidad a largo plazo de la empresa, al mismo tiempo que contribuyen al desarrollo sostenible de la sociedad y del entorno ambiental en el cual la empresa se desenvuelve (Barcellos, 2010).

Por su parte (Julio, 2021) afirma que un modelo de gestión es un esquema, referente o patrón de funcionamiento integral, que incorpora la misión, la visión, los objetivos y los procesos de una organización, a fin de ser eficientes.

Otro autor como (Alvarez, 2017) plantean que los modelos de gestión son un referente estratégico que funcionan como un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona personas, tecnología y procesos, por lo que están asociados a la planeación

estratégica como herramienta de dirección, que tiene en cuenta aspectos como la estrategia de negocios, incluyendo todas las áreas y procesos de la organización, a fin de permitir la generación de valor.

Algunos de los modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial son:

2.5.1. Gestión basada en pensamientos estratégicos

Existe una estrecha relación entre el pensamiento estratégico y el pensamiento para la sostenibilidad según (Keller, 2012), en la que ambos tienen una orientación a largo plazo y buscan garantizar la supervivencia de la organización en el futuro, así como su capacidad de adaptación a un entorno cambiante; para lograrlo, se consideran tanto los componentes del contexto estructural como los del contexto estratégico; según el autor, la mayoría de las empresas que adoptan estrategias para la sostenibilidad lo hacen por motivos competitivos, aprovechando el potencial ecológico y social que ofrece la sostenibilidad para sus actividades económicas y la generación de beneficios. De esta manera (Keller, 2012) propone un esquema de estrategias que aportan a la sostenibilidad desde diferentes frentes, tal como se detalla a continuación en la Tabla 8:

Tabla 8 Gestión basada en el pensamiento estratégico

<p>Estrategia para la disminución y el control de riesgos</p>	<p>Consiste en vincular los riesgos a la sostenibilidad, los cuales suelen estar relacionados con problemas del entorno social y ecológico de las empresas; estos riesgos pueden provenir de diversas áreas y ser causados por múltiples factores, como el cambio climático, la tecnología o las condiciones de pobreza en la población circundante; el objetivo hacia la sostenibilidad es anticiparse, limitar y controlar el riesgo para defender las posiciones alcanzadas en el mercado como riesgo potencial del cambio del entorno .</p>
<p>Estrategia de confiabilidad que mejora la imagen y reputación</p>	<p>Esta estrategia se enfoca en valores que son especialmente sensibles a los cambios en la percepción del entorno por parte de las personas. Se basa en la gestión de la comunicación, que incluye la construcción de una imagen compleja y, de cierta manera, ficticia de un objeto, ya sea una organización, empresa, producto, persona, evento o marca.</p>
<p>Estrategia de eficiencia para mejoramiento de la productividad y la eficiencia</p>	<p>El objetivo de esta estrategia es cumplir con las demandas sociales y ecológicas con la mejor relación costo-beneficio posible, reduciendo los costos no solo de energía, sino también de materia prima y minimizando la producción de residuos. De esta manera, se logra disminuir el impacto ambiental y aumentar la eficiencia en los costos durante todo el proceso.</p>
<p>Estrategia de innovación para diferenciación en el mercado</p>	<p>Existen dos tipos de innovaciones: sociales y de procesos. Las innovaciones sociales se implementan a través de cambios en la organización en sus procesos de comunicación y su cultura organizacional. Las innovaciones de procesos, por otro lado, se implementan a través de la innovación en tecnología y procesos productivos, lo que permite diferenciarse en el mercado.</p>

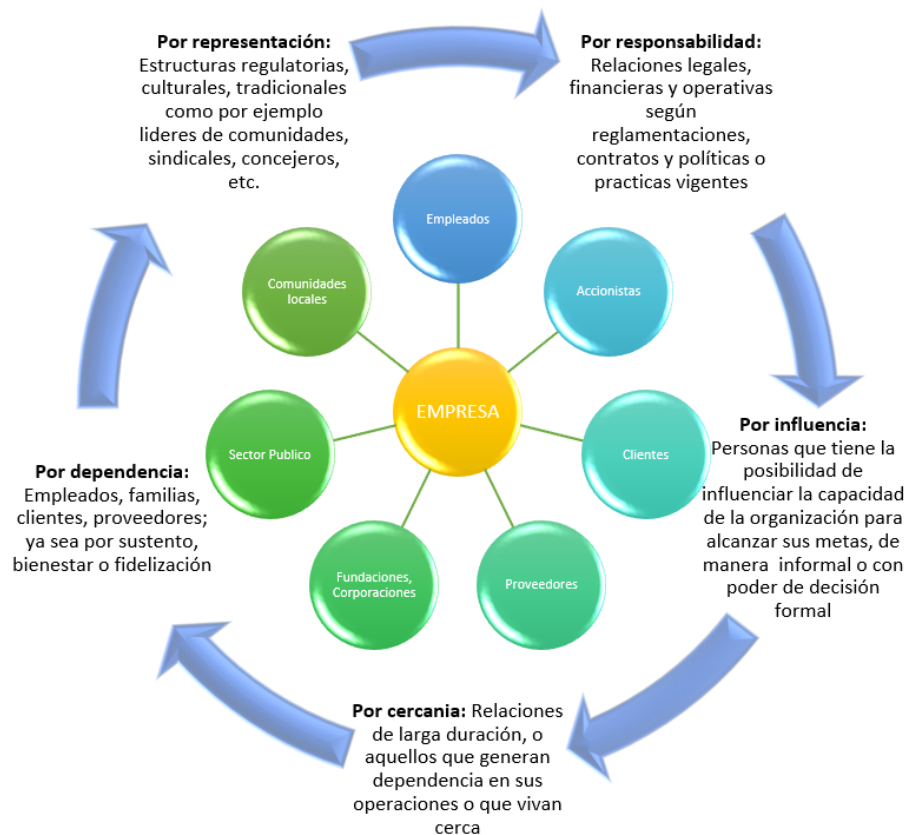
Fuente: construcción propia con base en los planteamientos de (Keller, 2012)

En relación a este modelo (Keller, 2012) asegura que para lograr la supervivencia y crecimiento empresarial, así como asegurar una posición sólida en los mercados presentes y futuros, es esencial que las empresas desarrollen ventajas competitivas, ya sea de manera individual o complementaria, permitan construir estrategias para una imagen favorable, de eficiencia o de diferenciación; este enfoque no solo debe estar alineado a sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, sino que también deben apuntar a la interacción y relación con sus entornos sirviendo de adaptación para las organizaciones, con estrategias de alineación al objeto social y aporte a la sostenibilidad empresarial de las organizaciones.

2.5.2. Teoría de los grupos de interés

La Teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders) postula que la capacidad de una empresa para generar riqueza sostenible a largo plazo, viene determinada por su relación con sus grupos de interés; y en una empresa se refiere a cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización y que a través de esta relación permite a las empresas alinear su desempeño social, ambiental y económico con su estrategia principal, o sea, una relación integral y estratégica que logra la competitividad sostenible (Barcellos, 2010); tal como se observa en la figura 16.

Figura 16 Teoría de los grupos de interés



Fuente: elaboración propia con base en los planteamientos de (Barcellos, 2010)

De esta misma manera, se enfoca en identificar y gestionar las expectativas, necesidades y preocupaciones de los diferentes grupos de interés de una empresa, a través de la concientización de los grupos que interactúan con ella; de ahí la importancia de clasificarlos según sus necesidades, problemas, ubicación geográfica y su impacto en la actividad empresarial y según lo cita (Barcellos, 2010) se puede segmentar por el grado de relevancia según corresponda a cada organización, en relación a la responsabilidad, la representación, la influencia, la dependencia y/o la cercanía.

A través de esta segmentación se crea un mapa, se establecen prioridades y se atienden desde una visión global para el desarrollo de estrategias con una mejor comprensión de las expectativas y necesidades de los grupos de interés, coherentes con las demandas del mercado, con el aumento de la reputación y la confianza de la empresa en la sociedad (Barcellos, 2010) así:

- ✓ En grupos críticos, aquellos que tienen un impacto económico clave, pueden fortalecer o influir en la reputación de la empresa, otorgan o limitan licencias o accesos, o incluso pueden tener un papel importante en la creación del futuro del sector.
- ✓ En grupos básicos, aquellos que tienen un impacto medio en los resultados del negocio, pueden afectar parcialmente la reputación y tienen algún tipo de influencia en los procesos clave de la empresa.
- ✓ Y finalmente, en grupos complementarios cuando tienen un impacto económico mínimo, influyen escasamente en la reputación de la empresa y pueden proveer servicios o productos complementarios, pero no tienen un papel crítico en la actividad empresarial.

Al jerarquizar los grupos de interés de esta manera, las empresas pueden priorizar sus esfuerzos y recursos en aquellos grupos que tienen un mayor impacto en la actividad empresarial y la sostenibilidad a largo plazo.

Por su parte, (Camargo, 2021) propone un modelo de gestión empresarial que tome en cuenta las dimensiones sociales y medioambientales de las actividades de la empresa, puede funcionar como estrategia si se toman en cuenta los intereses de sus stakeholders, para ello, propone realizar un análisis en dos vías:

- ✓ Realizar actividades populares, que no estén directamente relacionadas con su objeto social, pero que sirven para medir la gestión social, ambiental y económica a través de indicadores, que dan como resultado cifras de sostenibilidad en los informes de Responsabilidad Social (RS).
- ✓ Integrar la RSE como estrategia organizacional, que contribuya directamente con su objetivo u actividad.

2.5.3. Informe de Gestión del Pacto Global de Naciones Unidas

La gestión de la sostenibilidad implica alinear la estrategia empresarial con las operaciones. En este contexto, según se ha citado en (United Nations, 2021) establece la Red del Pacto Global como un marco principal para orientar a las empresas hacia prácticas más sostenibles en sus operaciones y mercados. Esta iniciativa, reconocida como la mayor en Responsabilidad Social a nivel mundial, se basa en la participación voluntaria de organizaciones comprometidas con la adopción de principios empresariales universales.

Estos principios buscan fomentar la estabilidad, equidad e inclusión en el mercado global y contribuir a sociedades más prósperas; y en esencia, el Pacto Global de las Naciones Unidas insta a las empresas a alinear sus estrategias y operaciones con principios

internacionalmente reconocidos en áreas clave como Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción; además este alineamiento tiene como objetivo contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible; en la figura 17 se detallan los principios que guían estas cuatro áreas fundamentales del Pacto Global:

Figura 17 Principios del Pacto Global



Fuente: Tomado de (United Nations, 2021)

Otros autores aseguran que el Pacto Global es una iniciativa que fomenta la participación de las empresas, el sector público y la sociedad civil para alinear sus planes y actividades, buscando apoyar la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con las estrategias empresariales (López et al., 2021); en esta red de Colombia han participado alrededor de 600 organizaciones, entre las cuales alrededor de 24 Universidades son

generadoras de alianza y promoción de formación, investigación y desarrollo de herramientas, siendo los docentes y estudiantes piezas claves para que la sociedad y las empresas tengan personas calificadas para afrontar estos retos; partiendo de que las instituciones de educación son actores neutrales en la sociedad para generar conexión y fomentar la generación de alianzas multisectoriales como ejemplos de potencial en materia de sostenibilidad.

2.5.4. Informe Global Reporting Initiative (GRI)

Según (Rodríguez y Ríos, 2016) en el ámbito empresarial, existen diversas metodologías para evaluar las dimensiones de la sostenibilidad, sin embargo, la más reconocida a nivel mundial es la proporcionada por el Global Reporting Initiative (GRI), cuya base de datos de GRI contiene más de 31.097 informes, lo que demuestra la aceptación y el respaldo que ha logrado esta metodología; es por esto que el GRI proporciona un marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad que se basan en la credibilidad, la consistencia y la comparabilidad, lo que lo convierte en un estándar globalmente aceptado.

De igual manera, afirman que la metodología GRI establece que las empresas deben guiarse por ciertos principios (participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, materialidad e integridad) al elaborar su memoria de sostenibilidad; de esta manera su propósito metodológico es fomentar la uniformidad y comparabilidad en la información divulgada por las empresas sobre los aspectos económicos, sociales y ambientales (Rodríguez y Ríos, 2016); en otras palabras, la metodología GRI ayuda a las empresas, gobiernos y otras organizaciones a entender y comunicar a sus respectivos grupos de interés el impacto que tienen en temas de sostenibilidad, tales como cambio climático, derechos humanos, corrupción, entre otros aspectos que están alineados con los ODS; lo cual se logra mediante la creación de criterios uniformes para la presentación de informes de

sostenibilidad, facilitando la comprensión y evaluación de la información por parte de los distintos actores involucrados.

Por lo cual, la elaboración del informe o memoria de sostenibilidad, así como la publicación en el sitio web de GRI, son de carácter voluntario; sin embargo, en la página oficial se invita a las empresas a compararse en aspectos como el desempeño de la organización o entre sectores, y se les ofrece la posibilidad de realizar estudios comparativos y/o valoraciones de desempeño en relación a otros actores del mercado y en áreas relevantes para la sostenibilidad (Rodríguez y Ríos, 2016). En la figura 18, se detallan los informes propuestos por el modelo GRI.

Figura 18 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad sugerida por GRI a las empresas



Fuente: Elaboración propia con base en los planteamientos de (Rodríguez y Ríos, 2016)

De esta manera, el autor argumenta que los Objetivos de Desarrollo Sostenible sirven de guía a la política de desarrollo y financiamiento hacia un futuro sostenible, en la forma que la información reportada en las memorias de sostenibilidad dialogue sobre estos y garanticen datos precisos, disponibles y útiles para construir un futuro sostenible, como evidencia de transparencia y desempeño de la sostenibilidad empresarial.

Considerando todas las apreciaciones anteriores, se encuentra entonces que el GRI define la sostenibilidad empresarial como una estructura que busca el desarrollo sostenible en todas sus dimensiones de manera equitativa (Rodríguez & Ríos, 2016) logrando:

- ✓ en cuanto al aspecto económico, se busca que las empresas consideren factores que afectan su desempeño financiero;
- ✓ en cuanto al aspecto ambiental, se enfoca en los impactos directos e indirectos generados por la corporación durante su proceso productivo;
- ✓ en cuanto al aspecto social, los esfuerzos se dirigen a mejorar las condiciones de los seres humanos que interactúan de alguna manera en la cadena de valor empresarial, además de su tendencia a procurar el bien de las personas de manera desinteresada, incluso a costa del interés propio.

Finalmente, la información reportada en las memorias de sostenibilidad adquiere mayor importancia para establecer un diálogo que contribuya a construir un futuro sostenible, demostrando la transparencia y el desempeño de la sostenibilidad empresarial.

En conclusión, la exploración detallada de estos modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad revelan la diversidad de enfoques y metodologías que las empresas pueden adoptar para integrar de manera efectiva principios sostenibles en sus operaciones; dichas metodologías, en conjunto, no solo proporcionan herramientas prácticas para evaluar y

mejorar el desempeño sostenible de las empresas, sino que también respaldan la construcción corporativa alineada con los valores de la sostenibilidad.

3. Capítulo: Entornos Cambiantes

Dando cumplimiento al Objetivo 2 de Identificar los componentes del entorno para las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, se logró a partir de la revisión de literatura, el desarrollo de un marco teórico con el objetivo de comprender los conceptos y teorías fundamentales en los que se fundamenta esta investigación, colocando especial atención en los entornos cambiantes como un elemento crucial en las organizaciones, que permite reconocer su impacto a la sostenibilidad empresarial, y que sirve de impulso para la identificación de estrategias como un objetivo fundamental de las organizaciones, en respuesta a los cambios en su entorno.

Para iniciar, es factible reflexionar sobre el mundo impredecible y en constante evolución en el que las organizaciones se desenvuelven enfrentando múltiples escenarios de riesgo y retos para permanecer, este entorno cambiante requiere de estrategias de acción y transformación que permitan viabilizar en el tiempo y confrontar la planeación que la organización ha propuesto desde el marco tradicional. En consecuencia, a través de la historia se puede observar cómo el mundo, los países y las organizaciones han enfrentado situaciones de crisis, entornos cambiantes y escenarios de riesgo que en algunos casos conllevan a la pérdida, cese de actividades, afectación del sistema productivo, comercial y de servicios; dejando en desequilibrio la sostenibilidad de las organizaciones a nivel económico, social y ambiental como producto de los retos del entorno, afectando los resultados y la estabilidad de la organización (Baena et al., 2003).

La teoría general del entorno entendida por (Saez et al., 2018) como aquello que va acelerando progresivamente como respuesta a la necesidad de adaptación continua, en un

ámbito extremadamente dinámico y competitivo, donde el cambio es el factor esencial; dicho contexto se analiza ante el mercado agresivo y creciente, como consecuencia de los rápidos avances tecnológicos; ante esta situación cualquier empresa que pretenda funcionar adecuadamente y obtener resultados satisfactorios, debe prestar interés por conocer lo mejor posible el entorno que la rodea, así como tratar de adaptarse al mismo.

Autores como (Baena et al., 2003) definen el entorno cambiante como el ambiente o conjunto de circunstancias, personas o cosas que rodean algo; por lo que en el ámbito empresarial el entorno es visto desde dos dimensiones: la primera tiene que ver con los factores externos y las implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa, tales como desde lo económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico; y la segunda dimensión es vista desde la competitividad el sector, entendido este último como el conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios y cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural y los elementos que determinan su competencia en el ejercicio de operación.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, se requiere abordar la definición de entornos cambiantes partiendo de que las empresas son un sistema abierto que se encuentra en constante interacción con el entorno y este entorno requiere ser analizado mostrando cómo las fuerzas que lo componen inciden, determinan e influyen sobre las organizaciones.

3.1. Análisis de entornos

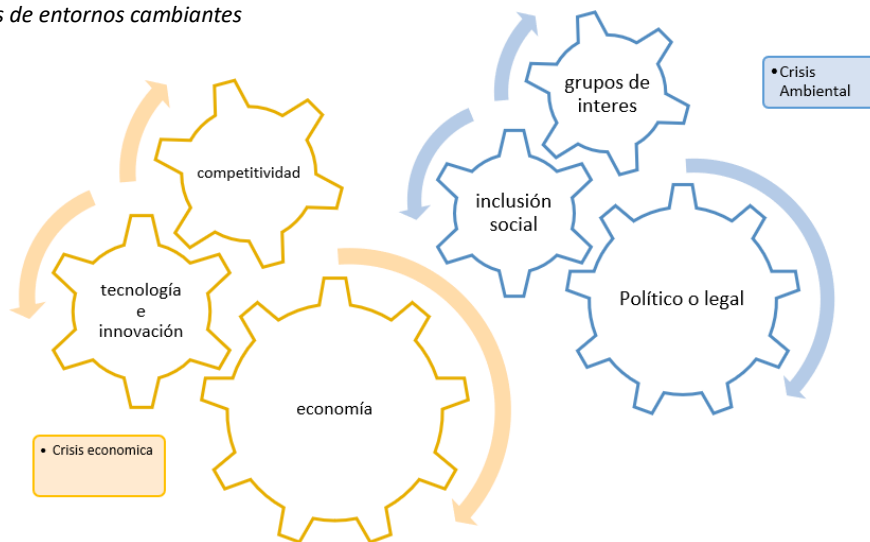
El análisis del entorno es un recurso para evaluar la incertidumbre del contexto, que es generada por la impredecibilidad del comportamiento de las variables y por los mismos cambios que se introducen mediante proyectos innovadores; esto obliga a la conceptualización de nuevas estrategias de gestión, que requieren de un importante cúmulo

de conocimientos sobre las fuerzas del entorno, respecto a las estrategias de los actores involucrados en ellas (Licha, 2007).

Por otro lado, está la visión de (Rodríguez y Ammetller, 2018) quienes dividen en dos el análisis del entorno, el primero como «Macroentorno», que son las fuerzas externas y no controlables por la propia empresa, que se encuentran fuera de su relación de intercambio, es decir, fuera de la relación comercial de la empresa; el segundo nombrado «Microentorno», son los factores externos y que la propia empresa no controla pero que se encuentran lo más próximos posibles a la relación comercial de la empresa.

Es por esto, que el contexto de entorno cambiante requiere ser abordado desde las principales fuerzas que operan en las organizaciones tal como se muestra en la figura 19, en la cual se destacan los tipos de entornos cambiantes, a la luz de cualquier sector económico con un rol cercano a cualquier tipo de organización y que permite ser evaluado para obtener datos claros y fidedignos con los que los directivos y gerentes pueden tomar decisiones, identificar y desarrollar estrategias claras y seguras con respecto al medio que los rodea:

Figura 19 Tipos de entornos cambiantes



Fuente: elaboración propia basado en los planteamientos de (Chiavenato, 2017)

Dichos entornos también se analizan en relación con la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de cara a anticiparse a los efectos e impactos sobre la organización; sin embargo, incluso en este contexto de impredecibles cambios, existen tendencias importantes que dan forma al entorno definiéndolo entre complejo y dinámico (Natividad et al., 2021) y que en consecuencia impulsan a las organizaciones a originar una relación entre la innovación y el desempeño organizacional con efectos corporativos, ejerciendo influencia sobre las organizaciones, lo cual confirma nuevamente la importancia de comprender su entorno y actuar en consonancia a esa comprensión.

3.1.1. Entornos cambiantes en relación con la economía

Las empresas no funcionan aisladas ni estáticas, sino que hacen parte de un sistema e interactúan en un entorno cambiante, inestable y poco predecible que tiene diferentes dimensiones; la económica es una de ellas; conocer el ambiente económico en el que operan los negocios es una tarea fundamental, pues condiciona el futuro empresarial.

En efecto, el autor (Parodi, 2010) expone que la rapidez de la evolución de los hechos económicos obliga a las empresas a dedicar un importante esfuerzo en conocer su entorno; una vez realizada esa tarea, la empresa tiene que vincular proyecciones de las principales variables internas a la organización con el entorno en cuestión; lo cierto es que, en todos los planes de negocios estratégicos, el punto de partida es el análisis del entorno, es dar respuesta a ¿cómo se conectan las grandes variables económicas del entorno con las proyecciones de la empresa? Un ejemplo podría ser el escenario de incertidumbre económico que desencadena cada cambio de presidencia en Colombia o no yendo muy lejos las cifras económicas que dejó la crisis del COVID 19; otros ejemplos que menciona (Barcellos, 2010) como riesgo económico están relacionado con las tasa de inflación, tasas de interés, el riesgo liquidez, riesgo de mora, el ciclo económico y demás escenarios del entorno que constantemente varían con repercusiones en el sector empresarial, ejerciendo

un poder frente a la capacidad de controlar la naturaleza de los precios, las condiciones de producción, la distribución de bienes, la escasez de recursos entre otros factores de influencia que impactan el mercado (Marrero et al., 2005).

En el ámbito económico, la consideración de las fluctuaciones económicas y las tendencias del mercado se revelan como esencial para anticipar posibles impactos y oportunidades.

3.1.2. Entornos cambiantes en relación con el entorno político o legal

El entorno político - legal hace referencia a los sistemas regulatorios que controlan las organizaciones, con capacidad de influir en el proceso de decisión gubernamental, políticas públicas y efectos en el público en general que termina vinculando un impacto en el desarrollo del objeto social de cada organización. Algunas de las variables que reflejan el ámbito regulatorio son la legislación industrial; legislación sobre productos o servicios; legislación tributaria; normatividad en calidad, entre otras que componen un conjunto de reglas de juego políticas, sociales y jurídicas para el desarrollo de sus actividades y que son administradas y controladas por las diferentes ramas que componen el Gobierno Nacional de un país (Licha, 2007).

El profundizar en los factores políticos y legales destaca la importancia de la adaptación a regulaciones y políticas gubernamentales en constante evolución.

3.1.3. Entornos cambiantes con relación al entorno competitivo

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno operativo y ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo (Saez et al., 2018)

cuyas variables significativas están relacionadas con la percepción de los consumidores y del público en general frente al comportamiento de una empresa, de sus directivos, empleados, calidad en los productos y servicios que diariamente viven en constante comparación con su competencia según (Barcellos, 2010).

Por su parte (Mendoza, 2013) sostiene que un entorno en constante transformación ejerce un impacto directo en la ventaja competitiva, especialmente en un mercado dinámico, donde dicha ventaja tiene una vigencia limitada; y dado que el entorno empresarial se caracteriza por una intensa competencia, las estrategias y la ventaja competitiva experimentan cambios constantes, requiriendo una renovación continua y la importancia de una vigilancia constante para identificar tanto amenazas como oportunidades en un mercado dinámico.

3.1.4. Entornos cambiantes en relación con la tecnología e innovación

De acuerdo con los razonamientos que se han venido desarrollando se continua con el entorno con relación a comprender los cambios tecnológicos y su impacto en los programas y actividades del sector económico que incluirían innovaciones en los procesos, nuevo conocimiento, nuevos equipos y sistemas de información (Licha, 2007).

En referencia a esto, otros autores (Saez et al., 2018) mencionan que los avances tecnológicos no solamente son los que más evolucionan, sino que son los que tienen más alcance a la hora de ampliar o limitar las oportunidades de una empresa; están relacionados con el continuo proceso de innovación tecnológica al que se ven sometidas todas las industrias, es decir, el nivel científico y técnico, I+D investigación y desarrollo, entre otras; relacionadas con la mejora continua en temas de calidad, fuente de ventaja competitiva y eficiencia en los tiempos.

La comprensión del impacto de la tecnología y la innovación destaca la necesidad de la adaptación constante para mantener la relevancia en un entorno empresarial impulsado por avances tecnológicos y de innovación, por lo cual, es necesario analizar y monitorear constantemente para que la gerencia tome decisiones en pro de los cambios y avances que se producen en este campo, con el fin de considerar la viabilidad de su aplicación.

3.1.5. Entornos cambiantes con relación al factor social

En este mismo orden y dirección, las fuerzas sociales y culturales son aquellas que hacen referencia a las características de la sociedad en la que operan las organizaciones, tales como demografía, nivel educativo, envejecimiento de la población, incorporación laboral de mujeres y jóvenes, valores culturales, entre otros (violencia con barreras invisibles, falta de ingresos, cambios culturales); que pueden provocar cambios en la demanda de los productos y servicios (Licha, 2007) de acuerdo con los valores culturales, costumbres y estilos de vida.

Ante la situación planteada se observa entonces que las organizaciones constantemente tienen condicionado su funcionamiento, sostenibilidad y gestión a un conjunto de factores de carácter económico, político, social, legal, ambiental y tecnológico, que interactúan y fluctúan constantemente afectando a la actividad de las empresas (Acurio et al., 2021).

En cuanto a los factores sociales, el reconocimiento de las tendencias, valores y expectativas de la sociedad emerge como un elemento fundamental para la construcción de estrategias sostenibles y alineadas con las demandas cambiantes del entorno.

En resumen, la exploración detallada de los entornos cambiantes ha proporcionado una visión comprehensiva de las diversas fuerzas y dinámicas que influyen en el desarrollo y la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. El análisis de entornos ha desglosado

cada componente crucial, desde la economía hasta los factores tecnológicos, políticos, legales y sociales, brindando una comprensión profunda de cómo estas variables interactúan y moldean el contexto en el que operan las empresas.

Estos hallazgos proporcionan una base sólida para abordar la complejidad de los entornos cambiantes y establecer conexiones significativas con los elementos previamente explorados; de esta manera, se hace necesario abordar las metodologías para estudiar los entornos cambiantes, permitiendo así una comprensión más completa de los desafíos y oportunidades que las organizaciones enfrentan en su búsqueda de sostenibilidad y éxito continuo.

3.2. Metodologías para estudiar los entornos cambiantes

De los anteriores planteamientos se observa que las empresas funcionan como agentes adaptativos (Patiño et al., 2020) y sistemas abiertos (Baena et al., 2003) que se encuentran en constante interacción con el medio, cuya dinámica interna constituyen una dependencia con las características del entorno en medio de panoramas de incertidumbre, sin embargo, se podrán considerar algunos aspectos que aportan al análisis de fuerzas que constituyen el ambiente externo de la organización y contribuyen a los planes estratégicos y la administración del entorno de manera eficiente para la sostenibilidad de la organización; algunos de estos son:

3.2.1. El análisis de las instituciones que conforman el sector:

En relación con el entorno competitivo, surge esta herramienta de análisis que proporciona una comprensión de la dinámica y la estructura del sector, permitiendo identificar tendencias, patrones y factores clave que influyen en su funcionamiento.

Según (Licha, 2007) esta herramienta permite identificar y conocer las fortalezas y debilidades del conjunto de empresas donde opera una organización y aumentar su conocimiento con respecto a las posibles acciones complementarias o competitivas a desarrollarse en tal entorno. Algunos ejemplos son: perfiles de las instituciones del sector, en términos de sus fortalezas y debilidades; condiciones financieras de las instituciones; características de organización y gestión; capacidad de respuesta y adaptación al cambio de las organizaciones del sector.

3.2.2. El análisis de los usuarios:

Este apunta a caracterizar los diferentes grupos de población y sus demandas reales y potenciales, a partir del análisis de un conjunto de factores tales como demografía, patrones geográficos, aspectos sociológicos, comportamiento y necesidades comunes y específicas (Licha, 2007), así:

- ✓ Variables demográficas: flujos migratorios y grupos de nacionalidades y etnias, nivel educativo, tamaño familiar, clases sociales, grupos por edades y sexo, ocupación.
- ✓ Variables geográficas: patrón urbano-rural, ciudades y densidad de población, patrón de transporte y ocupación.
- ✓ Variables sociológicas: valores, estilo de vida, características culturales.
- ✓ Comportamiento: reclamos de calidad y precios de los bienes y servicios, lealtad, capital social, tradición, apertura/resistencia al cambio.
- ✓ Necesidades: demanda de servicios sociales, condiciones de acceso, calidad, cobertura y equidad de los servicios, canales de participación en la evaluación de los programas.

3.2.3. El Análisis horizontal y vertical:

Se aborda desde la competencia; donde al analizarlo desde un foco horizontal se incluyen tres fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, mientras que la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos. De esta manera el modelo cobra sentido al realizar la combinación de estas cinco fuerzas que demuestran la dependencia del beneficio potencial del sector (Baena et al., 2003).

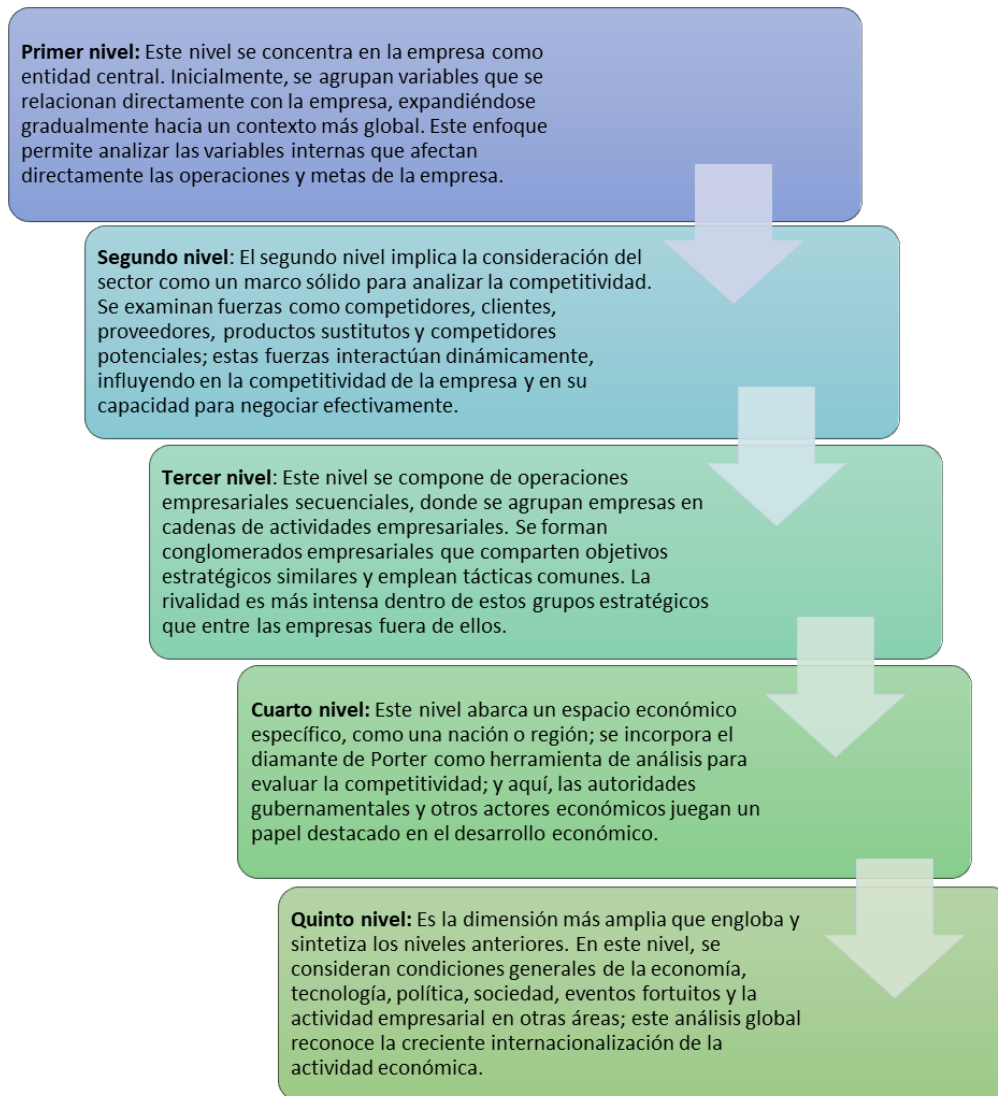
3.2.4. Pronóstico del entorno en 5 niveles:

Desde la óptica de crear en la organización una conciencia de su entorno, surge el cuestionamiento que conlleva a pronosticar el entorno, afirma (Arano et al., 2012) a través del desarrollo de proyecciones posibles sobre el rumbo, alcance, velocidad e intensidad de los cambios en él; su propósito de predecir el cambio trata de responder, por ejemplo, a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuánto va a tardar una nueva tecnología en salir al mercado?
- ✓ ¿La presente preocupación social por un tema dará lugar a una nueva legislación?
- ✓ ¿Es probable que las actuales tendencias en nuestro estilo de vida continúen?

En los pronósticos, algunas cuestiones son específicas de una empresa en particular y del sector que los compete; el análisis de estos factores permite de alguna manera anticipar el efecto de estas variables en su mayoría de carácter incontrolable, en la operación de las organizaciones a través de cinco (5) niveles que proponen (Chávez et al., 2012) y que podrán observarse en la figura 20:

Figura 20 Pronóstico del entorno en 5 niveles



Fuente: elaboración propia con base en los planteamientos de (Arano et al., 2012)

Esta metodología ofrece un enfoque integral para el pronóstico, permitiendo a las empresas comprender y anticipar los factores clave que afectan su entorno operativo y competitivo en diferentes niveles. Al considerar estas variables, las organizaciones pueden adoptar estrategias más informadas y adaptativas para enfrentar entornos cambiantes.

3.2.5. Análisis Pestel:

Según (Acurio et al., 2021) el método PESTEL es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno de la organización; dicho análisis estratégico determina la situación actual, con la finalidad de crear estrategias, aprovechar las oportunidades o actuar ante posibles riesgos.

De esta manera la aplicación del PESTEL consiste en identificar y analizar el entorno en el que nos moveremos, para posteriormente, actuar estratégicamente sobre él, se analizan los factores asociados a la clase política que influyen en la actividad futura de la organización, las cuestiones económicas actuales y futuras que influyen en la ejecución de la estrategia, los factores socioculturales que nos ayudan a identificar las tendencias de la sociedad actual, la influencia de las nuevas tecnologías y el cambio que puede surgir en el futuro, los posibles cambios referidos a la ecología y los cambios en la normativa legal relacionada con la organización, que pueden afectar de forma positiva o negativa (Acurio et al., 2021).

Con relación a los análisis del entorno surgen los siguientes interrogantes, que podrían desarrollarse a través de un análisis Pestel:

- ✓ ¿Cuál es la situación política del país?
- ✓ ¿de qué manera podría incidir dicha situación en la organización?
- ✓ ¿Cuáles son los principales aspectos económicos para considerar y cómo podrían impactar en la organización?
- ✓ ¿Cuál es la relevancia de la cultura en el mercado?
- ✓ ¿Cuáles son los factores determinantes que generan influencia para la organización?
- ✓ ¿Qué avances tecnológicos podrían surgir y modificar la estructura del mercado?
- ✓ ¿Cuáles son las preocupaciones ambientales que afectan a la entidad?

- ✓ ¿Existen leyes vigentes que regulen la actividad de la organización y que estén en posibilidad de cambio normativo en el futuro?

Es aquí donde nace el cambio organizacional como una necesidad impuesta por las circunstancias competitivas del entorno, cuya capacidad de transformación y adaptación competitiva puede convertirse en uno de los impulsores más importantes y grandes para la generación de valor.

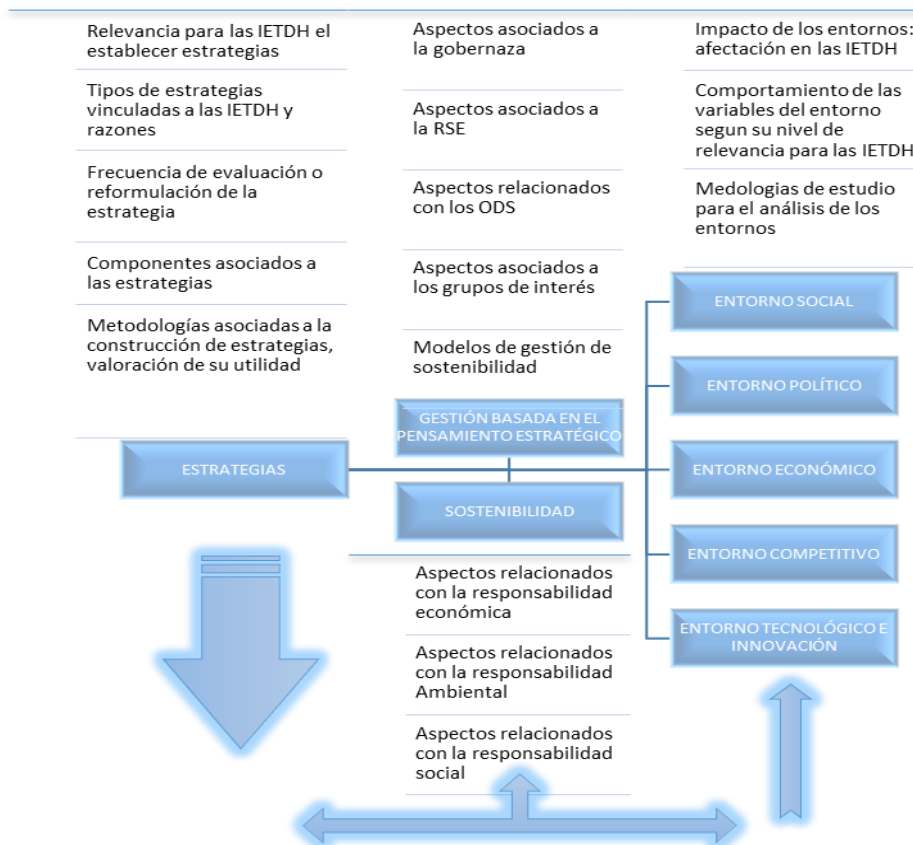
Finalmente, el análisis PESTEL ha destacado la importancia de considerar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales al evaluar el entorno externo, y considerando su naturaleza, es frecuente que las organizaciones no tengan capacidad de influir o controlar los cambios del entorno; por eso deben enfocarse en aprender a percibir, entender y desplegar acciones frente al entorno que les rodea, bien sea para aprovechar su sistema o para enfrentarlo según sea el caso; pues no entender con claridad dichas señales podría ocasionar la salida de la organización de un mercado competitivo.

En conclusión, el entorno cambiante puede darse en relación a nuevas tendencias de mercados, nuevos consumidores, nuevas necesidades, innovaciones tecnológicas, nuevos competidores, la evolución de la sociedad con nuevos estilos de vida y nuevas formas de pensar, la globalización y localización de los mercados, las presiones por la sostenibilidad, el desarrollo de los sistemas de comunicación e información, y muchos elementos que indudablemente demandan un nuevo estilo de dirección en las empresas; el problema radica en que, a pesar de las buenas intenciones, muchos intentos de afrontar dichos cambios del entorno fallan, es aquí donde focalizar las estrategias hacia la sostenibilidad se convierte en una metodología de solución (Sandoval, 2012).

4. Capítulo: Caracterización

El presente capítulo constituye un análisis detallado de los hallazgos obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas realizadas en instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano en Medellín, lo cual contribuye con el cumplimiento del Objetivo 3. Para llegar a esto, se requirió la comprensión de los elementos que dan respuesta a las estrategias organizacionales, los entornos cambiantes y la sostenibilidad empresarial, establecidos en los capítulos anteriores, ilustrados en el siguiente esquema de la figura 21, que vincula los componentes tenidos en cuenta para la caracterización:

Figura 21 Esquema de la entrevista semiestructurada



Fuente: elaboración propia

Partiendo de que el presente estudio se desarrolló desde un enfoque metodológico cualitativo con un alcance exploratorio-descriptivo, se inició el proceso utilizando los datos registrados en el Sistema de Información de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (SIET), donde se seleccionaron las IETDH más relevantes debido a sus características particulares, tales como instituciones por ubicación, naturaleza, personalidad jurídica, certificado de calidad y programas aprobados, de esta manera, se seleccionaron las instituciones basados en aspectos cualitativos, elegidas y observadas en su contexto natural, para luego ser analizadas en conjunto y así formular una propuesta metodológica para la identificación de estrategias que contribuyan a la sostenibilidad empresarial.

4.1 Análisis y selección de instituciones por contexto de ubicación:

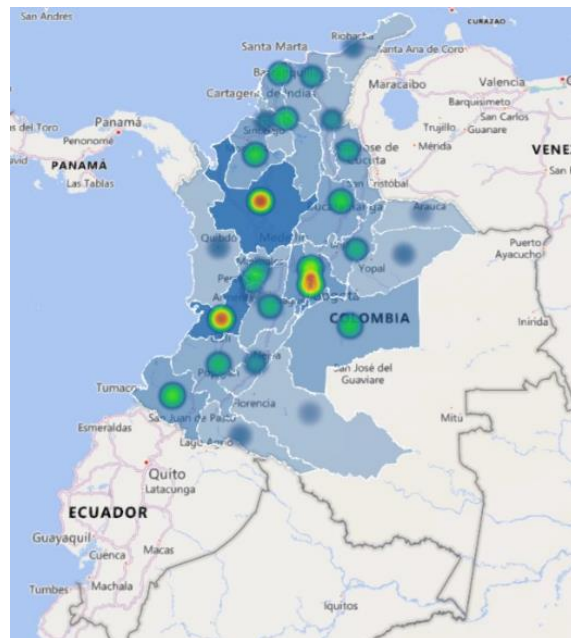
A continuación, en la Tabla 9 se presenta un resumen de la actual participación de las instituciones de ETDH en Colombia, destacando el departamento de Antioquia liderado con mayor ubicación de IETDH adscritas a diferentes Secretarías de Educación certificadas tal como se muestra en la siguiente tabla; esta cifra representó un 12% de participación con respecto al total de los demás departamentos a nivel nacional. Dado estos resultados, se profundizó en las cifras específicas de las IETDH en Antioquia, como se refleja en la figura 22, logrando un comportamiento significativo la Secretaría de Educación de Medellín, con un notable 38% de participación de las IETDH en las secretarías de educación adscritas al departamento de Antioquia, con significativa ubicación en el municipio de Medellín.

Tabla 9 Cifras de las IETDH en Colombia

DEPARTAMENTOS COLOMBIA	CANTIDAD IETDH	MUNICIPIOS ANTIOQUIA	CANTIDAD IETDH
ANTIOQUIA	490	MEDELLÍN	187
VALLE DEL CAUCA	470	RIONEGRO	34
BOGOTÁ D.C.	446	BELLO	31
CUNDINAMARCA	276	ITAGÚÍ	30
NARIÑO	210	ENVIGADO	27
SANTANDER	192	APARTADÓ	26
CÓRDOBA	189	TURBO	16
META	173	SABANETA	14
ATLÁNTICO	170	LA CEJA	10
BOLÍVAR	166		
CAUCA	145		
TOLIMA	134		
RISARALDA	133		
NORTE DE SANTANDER	127		
BOYACÁ	125		
MAGDALENA	115		

Fuente: Elaboración propia con datos del SIET al 23 de abril 2023

Figura 22 Participación de las IETDH en Colombia



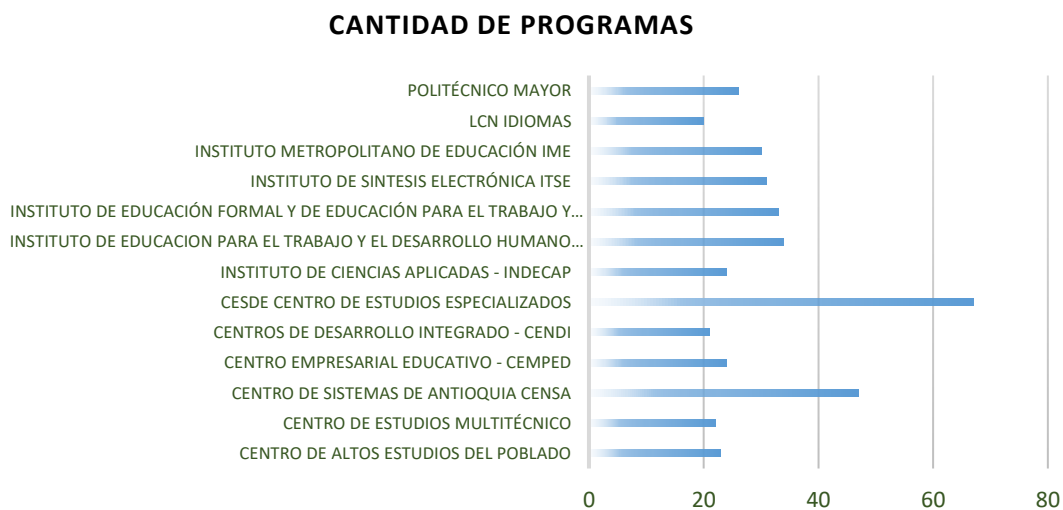
Fuente: Elaboración propia con datos del SIET al 23 de abril 2023

De esta manera, se seleccionó entonces la Secretaría de Educación de Medellín por su mayor participación en el departamento de Antioquia, por consiguiente, se analizó la información suministrada por el SIET en donde se examinaron otros aspectos como:

- ✓ Naturaleza: Privada
- ✓ Personalidad jurídica: con Ánimo de lucro
- ✓ Certificado de calidad: Si y vigente
- ✓ Programas aprobados por la secretaria de educación adscrita

Dichos datos fueron propicios para seleccionar las IETDH que, para efectos de esta investigación, se consideraron como fuentes de información valiosa e importante para la caracterización del sector de la educación. Estas condiciones de filtro arrojaron como resultado en la figura 23, que solo el 7% de las IETDH seleccionadas cumplían con los parámetros exigidos, razón por la cual se determinó que la rigurosidad de elegir las IETDH por criterio de programas aprobados fuera una variable flexible, al depender de la accesibilidad y disponibilidad de las instituciones en el proceso de entrevista.

Figura 23 IETDH preseleccionadas - cantidad de programas



Fuente: Elaboración propia con datos del SIET al 1 de enero 2022

Estas instituciones fueron elegidas y observadas en su contexto natural, para luego ser analizadas en conjunto y así formular una propuesta metodológica para la identificación de estrategias que contribuyan a la sostenibilidad empresarial en sus entornos cambiantes.

4.2 Hallazgos: resultados de las entrevistas

Dichas instituciones fueron contactadas a través de correos electrónicos, cartas y visitas en sitio con el fin de acceder a entrevistas con los Rectores y/o Gerentes, logrando el acceso a sus instalaciones para extraer información bajo un formato de entrevista semiestructurado; lo que trajo como resultado información global de las principales instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano en Medellín, sirviendo como referente para el ejercicio de investigación. Aunque no se profundizó en el detalle de las operaciones por motivos de confidencialidad, se lograron extraer los elementos principales necesarios para construir una metodología que beneficie a las IETDH como gremio de educación técnico-laboral.

A través de un trabajo de campo en las visitas presenciales y la ejecución de entrevistas semiestructuradas previamente categorizadas a través de preguntas diseñadas al margen del marco teórico de los capítulos 1, 2 y 3 (ver anexo A – Entrevista semiestructurada) se logró en el término aproximado de 45 a 60 minutos, la participación de procesos administrativos, sociales, ambientales y/o de sostenibilidad, según la estructura y la manera en que opera cada institución.

Los resultados obtenidos, fueron en razón a preguntas compuestas por opciones de respuesta de selección múltiple en escala de Likert, en las cuales las IETDH señalaron en una escala de 1 a 5 el grado en el cual estaban de acuerdo con cada uno de los aspectos por los cuales se está preguntando, dónde:

- (5) indica que: está muy de acuerdo
- (4) indica que: está de acuerdo
- (3) indica que: ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (2) indica que: está en desacuerdo
- (1) indica que: está muy en desacuerdo

La entrevista semiestructurada también contaba con preguntas de selección múltiple, preguntas abiertas, y de selección de factores de mayor relevancia; cuya intención era profundizar en aspectos valiosos para la investigación.

Todos los datos fueron recolectados bajo el compromiso de la confidencialidad y la ética profesional, sin poner en riesgo la privacidad de cada institución, por lo cual los análisis y la consolidación de los resultados fueron tomados desde la generalidad de las Instituciones ETDH y no desde su particularidad; de esta manera sirvieron de instrumento para la construcción de la propuesta metodológica desde dicho contexto, tomando la realidad del sector de la educación con fines académicos y arrojando los resultados del Anexo B – Caracterización ETDH, comprendida en cuatro bloques de análisis:

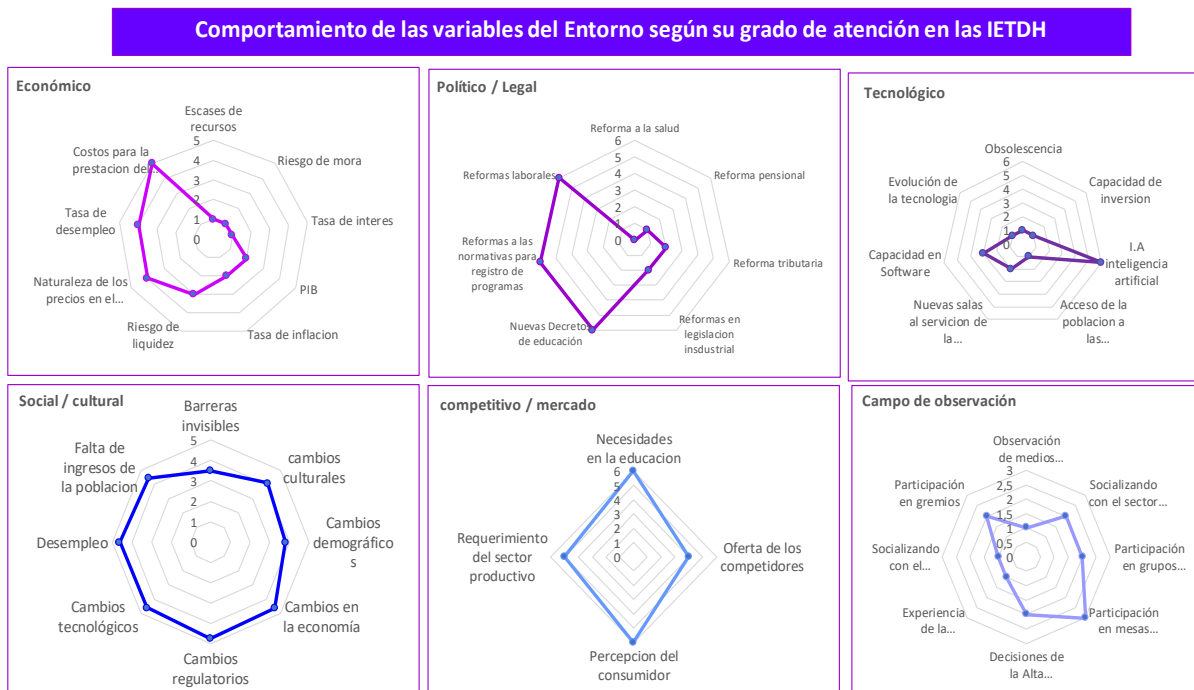
- ✓ Entornos cambiantes
- ✓ Estrategias
- ✓ Gestión basada en el pensamiento estratégico
- ✓ Sostenibilidad empresarial

Según se ha citado por (Arano et al., 2012) el entorno es ilimitado y engloba todo aquello que se encuentra externo a la entidad; en consecuencia, las estrategias empresariales no surgen de manera espontánea, sino que deben configurarse como respuestas adaptadas al contexto específico del sector en el que la empresa desarrolla sus operaciones. Esto sin duda, genera en la organización una conciencia estratégica, la cual se construye a través de

actividades fundamentales como la exploración, la vigilancia, la inteligencia competitiva y la previsión de factores externos.

De acuerdo con lo anterior, se caracterizaron las IETDH bajo un análisis de sus entornos, desde las dimensiones y comportamientos de las variables del sector y acorde a los cambios de los componentes económico, legal, tecnológico, social y competitivo, observados mediante los resultados de las IETDH al monitorear y atender los cambios en su entorno, se encontraron los siguientes resultados consolidados en la figura 24:

Figura 24 Comportamiento de las variables del entorno según su grado de atención en la IETDH



Fuente: elaboración propia

En el contexto de esta investigación, se logró identificar que las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano otorgan una atención prioritaria a los cambios

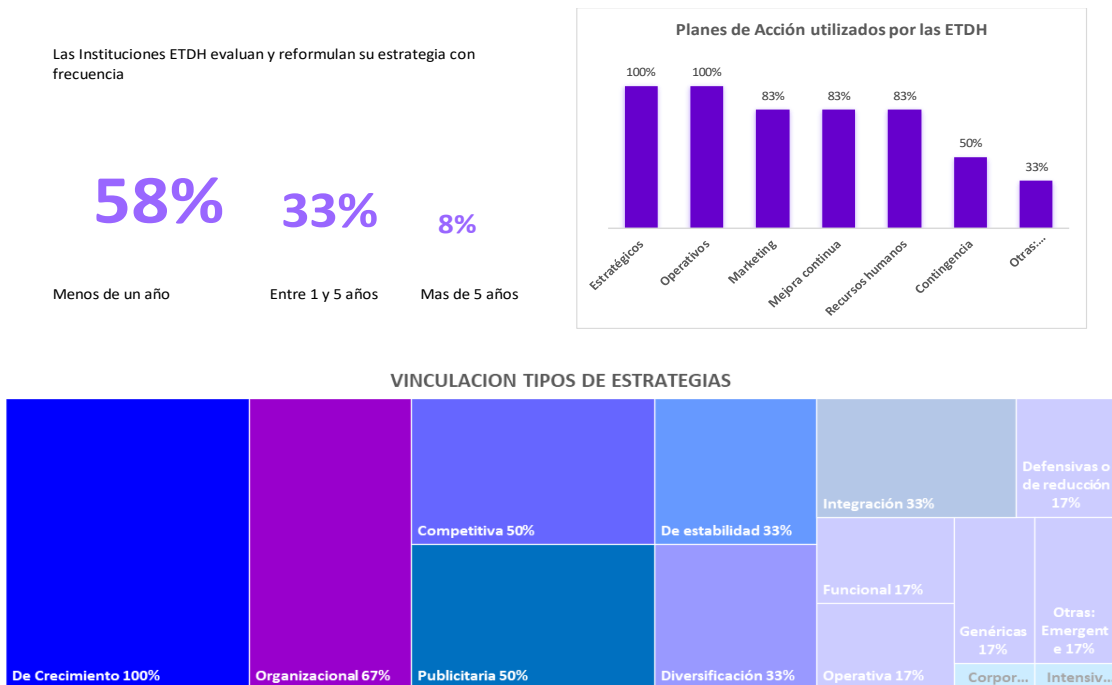
normativos y reglamentarios que podrían incidir en la prestación del servicio educativo; desde el componente Político/legal, se muestra mayor interés en las variables de Nuevos Decretos de educación, Reformas a las normas para los registros de programas e incluso las Reformas laborales; asimismo, orientan su enfoque hacia la gestión de costos asociados a la prestación del servicio ante eventuales cambios económicos. Por otro lado, demuestran un continuo interés en detectar las necesidades educativas de la comunidad, participando activamente en mesas de educación y agremiaciones, lo cual, les permite entablar diálogos con los sectores productivo y educativo, facilitando así la comprensión de la pertinencia de los programas, la percepción del consumidor y las necesidades específicas de diversos sectores.

Se observa además que los otros elementos del entorno social y cultural presentan una participación equitativa entre sus componentes, como lo es el desempleo, la escasez de recursos e ingresos en la población atendida, los cambios económicos, culturales y tecnológicos. Es particularmente destacable que, en el ámbito tecnológico, la atención se concentra en la Inteligencia Artificial (IA), dejando ver que las IETDH en su mayoría tienen alta preocupación en este componente del entorno, ya que la IA representa un significativo desafío, en cuanto a las adaptaciones en la formación y la capacidad de estas para captar el interés de la población atendida. Las redes del entorno, evidenciadas en la Figura 7, reflejan la caracterización de las instituciones ETDH, resaltando los elementos de mayor relevancia en el análisis del entorno.

A nivel general, se obtiene que el análisis del entorno fue tomado desde el comportamiento de las variables según su grado de atención actual en las IETDH en la forma de desarrollar su actividad económica y los componentes que la rodean; lo que pone en evidencia la necesidad de identificar las estrategias que apunten a la sostenibilidad de este tipo de instituciones, para adaptarse a los cambios e innovar en el ajuste de sus operaciones.

Dicho esto, y en consecuencia surge la necesidad de abordar las estrategias desde su estructuración periódica, hasta la identificación de los principales planes y tipos de estrategias que caracterizan las IETDH; si bien es cierto que en este tipo de organizaciones presentan alta atención a los cambios en el entorno, es importante apreciar que en un 58% de estas se reformulan estrategias con una frecuencia inferior a un año, lo que deja inferir que las IETDH reconocen la importancia de establecer estrategias, evidenciado por el alto grado de acuerdo sobre la relevancia estratégica; sin embargo, existe un espacio de mejora en cuanto a la frecuencia de evaluación y reformulación de las estrategias, ya que el 42% no reformulan sus estrategias en una periodicidad inferior a un año; esta brecha podría impactar en la capacidad de adaptación a entornos cambiantes, tal como se observa en la figura 25.

Figura 25 Comportamiento de las variables estratégicas según su grado de atención en la IETDH



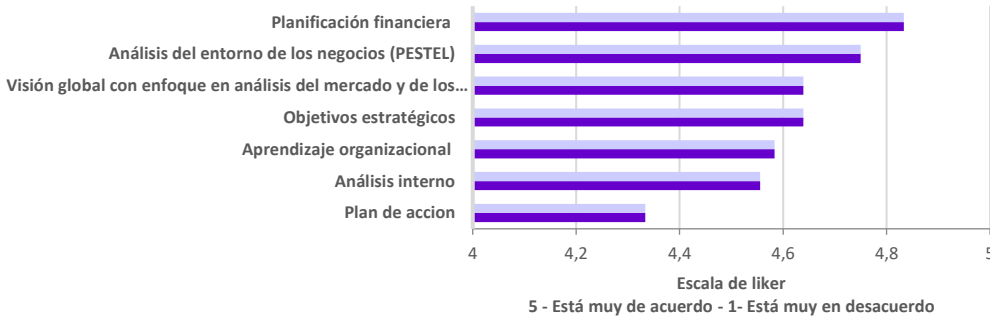
Fuente: elaboración propia

Los planes de acción más utilizados por las instituciones ETDH sirvieron de análisis para caracterizar su gestión estratégica organizacional, con el fin de extraer desde la práctica, la gestión, experiencia y el tipo de estrategias más utilizadas, a fin de esclarecer y contribuir con la propuesta de una metodología basado no solo en la investigación teórica, sino también vinculando la experiencia y la realidad de las instituciones como respuesta a este.

Los resultados obtenidos en la Figura 26, reflejan una evaluación positiva de todos los componentes asociados a la estrategia empresarial; en particular, el Plan de Acción, con una calificación de 4.33, indica una consideración significativa de la implementación de acciones concretas para alcanzar objetivos estratégicos, que desde la identificación se integre con las metas y políticas de una organización. En cuanto al componente de Análisis Interno estuvo valorado en 4.56, dejando ver una importante atención a los recursos y capacidades internas de las instituciones; muy cerca estuvo la calificación de 4.58 para el componente de Aprendizaje Organizacional el cual da importancia a la adaptabilidad y al crecimiento continuo en el desarrollo estratégico. Así mismo, tanto los Objetivos Estratégicos como la Visión Global con enfoque en el análisis del mercado y de los competidores, se puntuaron con una calificación de 4.64 los cuales indican una fuerte orientación hacia la definición clara de metas a largo plazo y una proyección integral y unificada a nivel organizacional que posibilita garantizar el cumplimiento de las metas institucionales.

Por su parte, el Análisis del Entorno de los Negocios (PESTEL) fue uno de los componentes mejor calificado en 4.75 reflejando una sólida comprensión de la relevancia de evaluar factores externos que conlleven a identificar estrategias y la toma de decisiones estratégicas; y finalmente, la alta calificación de 4.83 para la Planificación Financiera destaca la importancia otorgada a la gestión financiera estratégica en cuanto a los programas de acción y las prioridades en la asignación de recursos; tal como se observan en la figura 26:

Figura 26 Componentes asociados a la estrategia

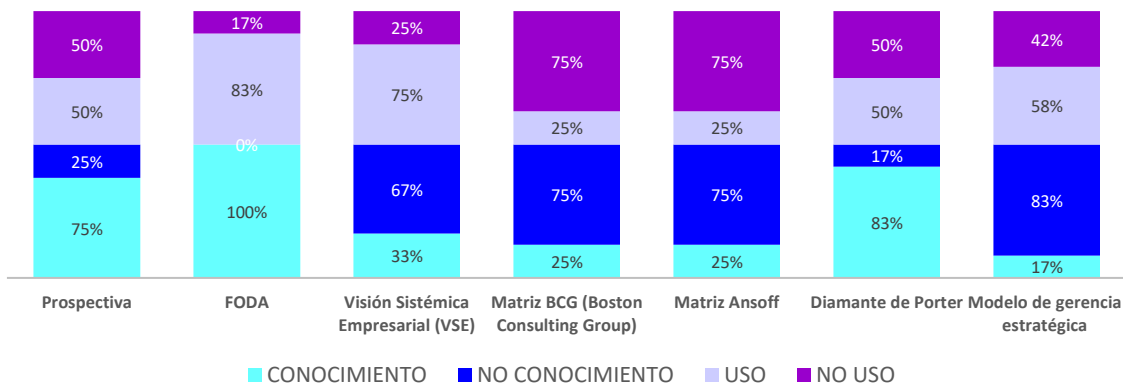


Fuente: elaboración propia

Estas cifras, respaldadas por las definiciones proporcionadas, sugieren un enfoque integral y bien fundamentado en la identificación, formulación y ejecución de estrategias, evidenciando la consideración tanto de factores internos como externos, y resaltando la importancia de la planificación y el aprendizaje continuo en el contexto empresarial de las instituciones participantes.

En la figura 27, se podrá visualizar los resultados de las diversas metodologías elegidas por las IETDH en términos de conocimiento y aplicación, de acuerdo con su práctica organizacional; para identificar las estrategias se ha considerado diferentes herramientas o metodologías fundamentales en el ámbito empresarial identificadas en la revisión de literatura, tales como:

Figura 27 Metodologías – Construcción de estrategias



Fuente: elaboración propia

La Prospectiva, metodología reconocida por las IETDH en un 75%, con una participación de aplicación del 50% tal como se observa en la siguiente figura, es decir, que solo la mitad de las instituciones que la conocen afirman haberla utilizado en sus procesos organizacionales permitiéndoles enfocarse en la construcción de futuros posibles, como una herramienta crucial para anticipar cambios y desarrollar estrategias resilientes.

Por su parte la DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) se destaca por proporcionar una visión integral de la situación actual de una organización, sirviendo como base para la formulación de estrategias eficaces; en este escenario los resultados fueron muy positivos ya que el 100% de las IETDH afirman conocerla y usarla en un 83%.

Revisando la metodología de Visión Sistémica Empresarial se observa que solo el 33% de las IETDH reconocen dicha metodología y la aplican en su gran mayoría, lo cual podría traducirse en que, aquellas instituciones que la conocen si la consideran eficiente para la organización actuando como un sistema interconectado, que facilita la comprensión de las estrategias interrelacionadas en un sistema para la toma de decisiones integrales.

Por su parte la Matriz BCG y la Matriz de Ansoff, se destacan en la identificación de oportunidades de crecimiento y la asignación eficiente de recursos, siendo esenciales para la planificación estratégica; sin embargo, en los resultados de conocimiento por parte de las IETDH se identifica que solo el 25% de estas las reconocen y una mínima parte la utilizan.

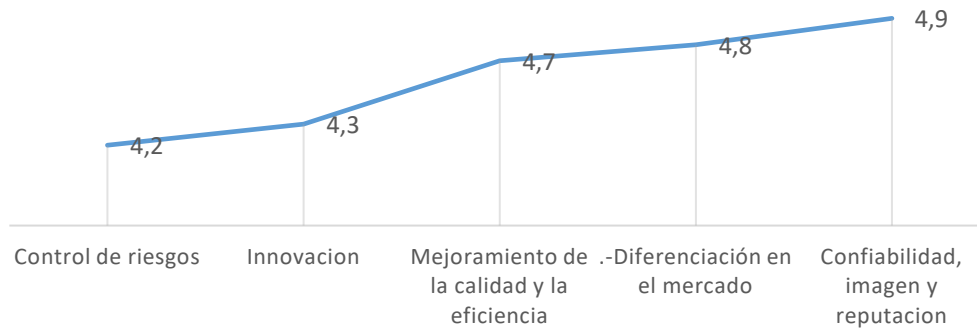
En cuanto al Diamante de Porter, se encuentra como una metodología reconocida en un 83% por las IETDH lo cual es positivo ya que el 50% de estas afirman utilizarla en su gestión, permitiéndoles analizar los factores que influyen en la competitividad y guiar a las organizaciones hacia estrategias que fortalezcan su posición en el mercado.

Finalmente, el Modelo de Gerencia Estratégica que proporciona un marco integral para la formulación, implementación y evaluación de estrategias efectiva, alineada con los objetivos organizacionales; presentó una participación del 17% en cuanto al reconocimiento por parte de las IETDH, y solo cerca de la mitad de estas, lo utilizan; esto permite inferir que la herramienta que más requiere ser compartida y socializada con las IETDH debido a su eficiencia y falta de conocimiento y aplicación es el Modelo de Gerencia Estratégica.

En conjunto, estas metodologías se revelan como herramientas indispensables que ofrecen enfoques complementarios y contribuyen significativamente a la toma de decisiones estratégicas que impulsan el éxito sostenible de las organizaciones.

Pasando ahora a los resultados del análisis estratégico se encuentra la gestión basada en el pensamiento estratégico, para esto se pidió a la IETDH que evaluaran según su grado de relevancia los siguientes factores estratégicos de acuerdo con el grado de gestión que realizan en su actuar diario; tal como se observa en la figura 28 que se presenta a continuación:

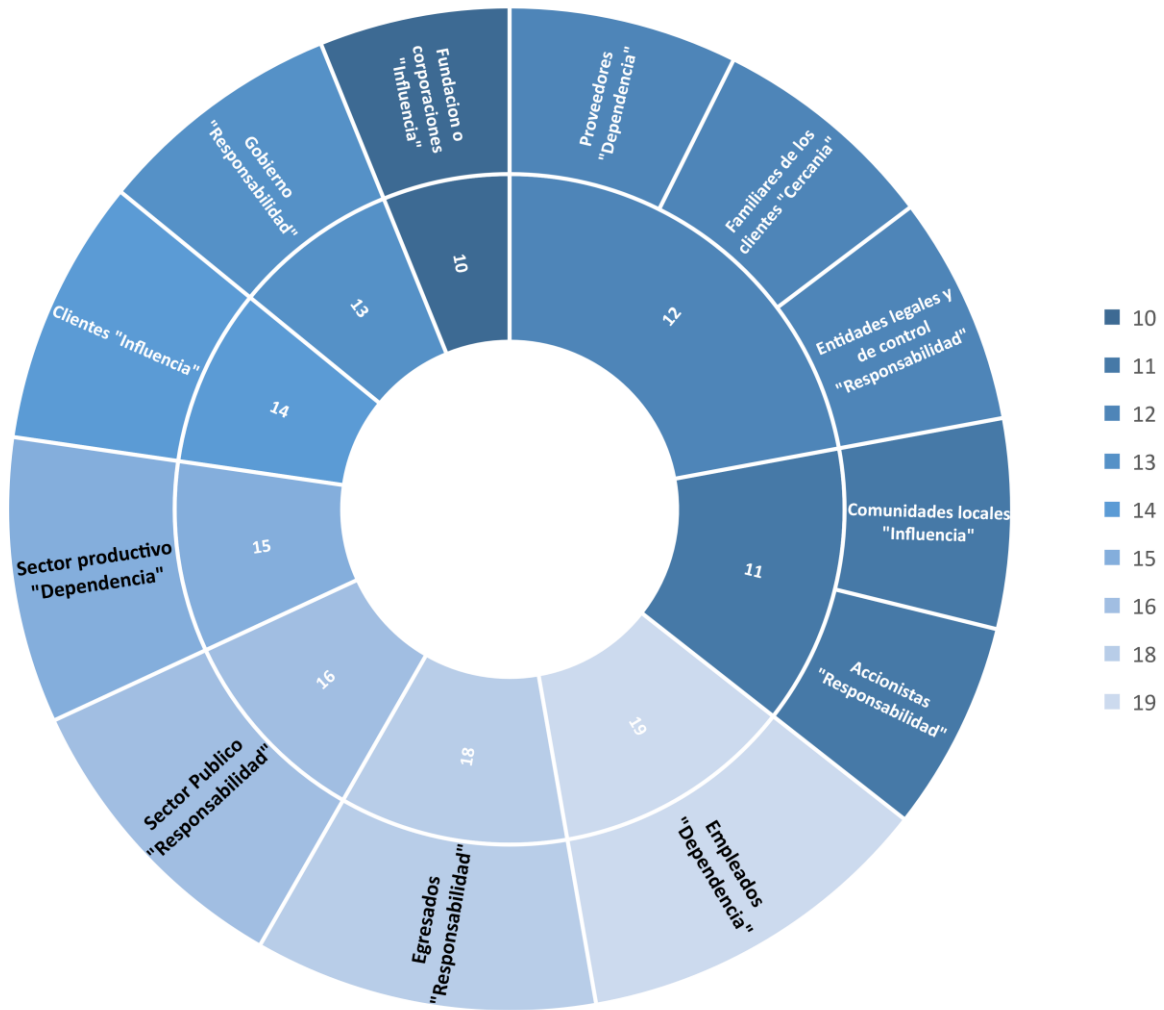
Figura 28 Nivel de relevancia de las estrategias de acuerdo con su grado de gestión en las IETDH



Fuente: elaboración propia

Estos resultados permiten concluir que para las IETDH todas las variables son relevantes al momento de considerar una gestión basada en pensamiento estratégico; por su parte, la confiabilidad, imagen y reputación ocupan el primer lugar con una puntuación significativa de 4.9, evidenciando la alta consideración dada a la percepción externa y la confianza generada en el entorno. La diferenciación en el mercado sigue de cerca con una puntuación de 4.8, indicando la importancia de destacar frente a la competencia. Asimismo, la mejora de la calidad y eficiencia, con una puntuación de 4.7, resalta el compromiso con la excelencia operativa. La innovación, con una puntuación de 4.3, se posiciona como un aspecto clave para la adaptación continua y la excelencia académica. Por último, el control de riesgos, con una puntuación de 4.2, presenta la atención dedicada a la gestión proactiva de posibles desafíos. Estos resultados sugieren un enfoque estratégico integral, donde la consideración de los grupos de interés y la priorización de factores claves fortalecen la capacidad de las IETDH para enfrentar los desafíos y lograr sus objetivos de manera sostenible.

Figura 29 Teoría estratégica basada en la gestión de los grupos de interés



Fuente: Elaboración propia

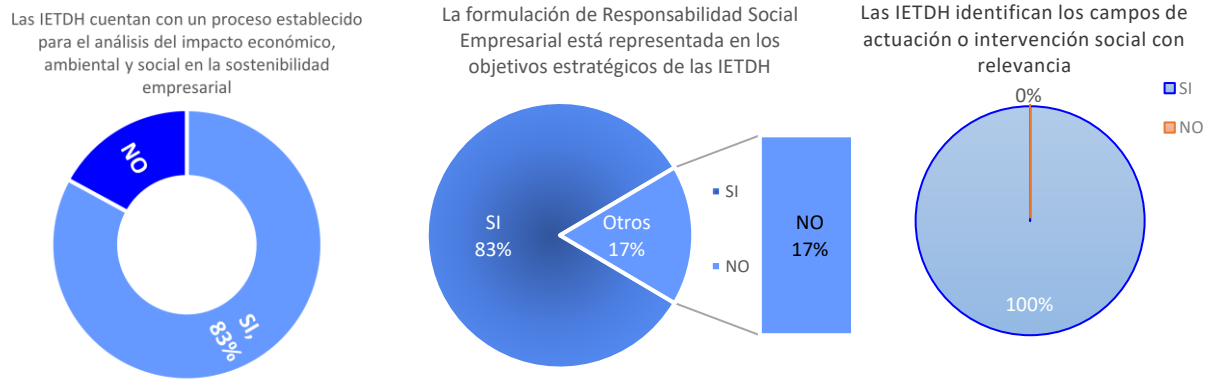
Tal como se observó en la figura 29, la gestión basada en un pensamiento estratégico reconoce la importancia del involucramiento de los grupos de interés como aquella fuerza motivante y enfoque estratégico que se basa en la comprensión de la interrelación entre la organización y aquellos que pueden influir o ser afectados por sus objetivos. De esta

manera, se evidencia que las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, manifiestan un claro compromiso y orientación hacia diversos grupos de interés, especialmente en lo que concierne a sus empleados, egresados y su interacción con el sector público y productivo, estos hallazgos denotan una conexión sustancial de dependencia y responsabilidad con respecto a dichas variables. Sin embargo, se destaca que los grupos de interés asociados a los clientes presentan un grado de influencia significativo para las IETDH.

Asimismo, se percibe un nivel de responsabilidad en relación con los organismos gubernamentales, mientras que los proveedores, las entidades legales y de control, así como los familiares de los clientes, han sido seleccionados de manera similar, revelando una conexión basada en la dependencia, la responsabilidad y la cercanía, respectivamente. Por último, las agremiaciones, las comunidades locales y los accionistas mantienen una relación marcada por la influencia y la responsabilidad, resaltando la complejidad y amplitud de las interacciones de las IETDH con sus diversos grupos de interés.

En cuanto al análisis de los resultados de sostenibilidad empresarial, obtenidos de las entrevistas semiestructuradas con las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano seleccionadas en Medellín, revelan una perspectiva sobre las estrategias organizacionales adoptadas por estas entidades en respuesta a los desafíos de sus entornos cambiantes; un aspecto fundamental que surge de manera destacada es el compromiso hacia la sostenibilidad empresarial, la cual requiero presentar bajo el contexto de que las instituciones no solo reconocen la necesidad de adaptarse a un entorno dinámico, sino que también se esfuerzan por integrar prácticas sostenibles en sus operaciones diarias, tal como se muestra en la figura 30 que se observa a continuación:

Figura 30 Sostenibilidad Empresarial



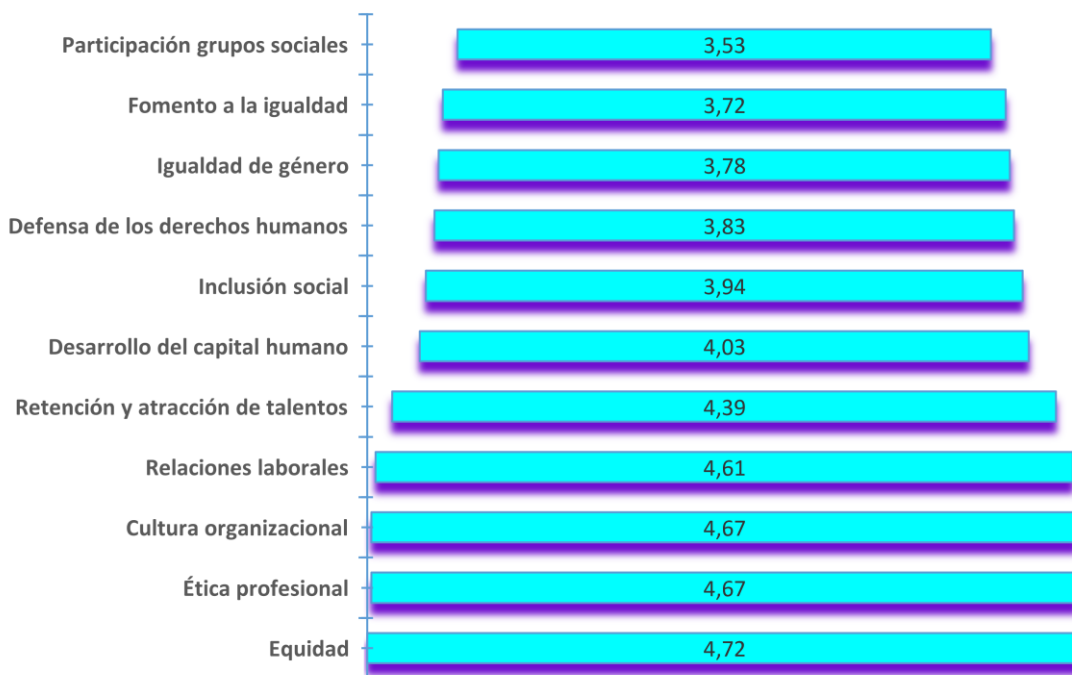
Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior, se muestra el compromiso desde la gestión eficiente hasta la implementación de programas que fomentan la responsabilidad social, destacando la relevancia de estas estrategias para el éxito de las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano en un contexto empresarial en constante evolución.

En consecuencia, se indagó sobre el comportamiento de los componentes de Desarrollo Sostenible, los cuales vinculan las variables Social, Ambiental y Económica; de esta manera los resultados de gestión estratégica fueron consolidados a la luz de las IETDH participantes, que destacaron varias áreas clave que revelan una clara orientación hacia la responsabilidad social y la promoción de un entorno inclusivo. Dentro del componente social se analizaron variables de participación en grupos sociales, con una calificación de 3,53 la cual indica un esfuerzo constante por contribuir al tejido social, además, la puntuación de 3,78 en igualdad de género y 3,94 en inclusión social muestran el compromiso con la equidad y la diversidad en las instituciones. Estos resultados se ven respaldados por prácticas concretas, como el desarrollo del capital humano 4,03 y la retención y atracción de nuevos talentos 4,39 que indican una atención especial a la formación y retención de profesionales cualificados. La

alta calificación en relaciones laborales 4,61 cultura organizacional 4,67 y ética profesional 4,67 resalta la importancia otorgada a las interacciones internas y externas, demostrando un enfoque integral hacia empleados, proveedores, contratistas y consumidores, tal como se observa en la figura 31 presentada a continuación:

Figura 31 Componentes asociados a la dimensión social en las IETDH según su nivel de relevancia

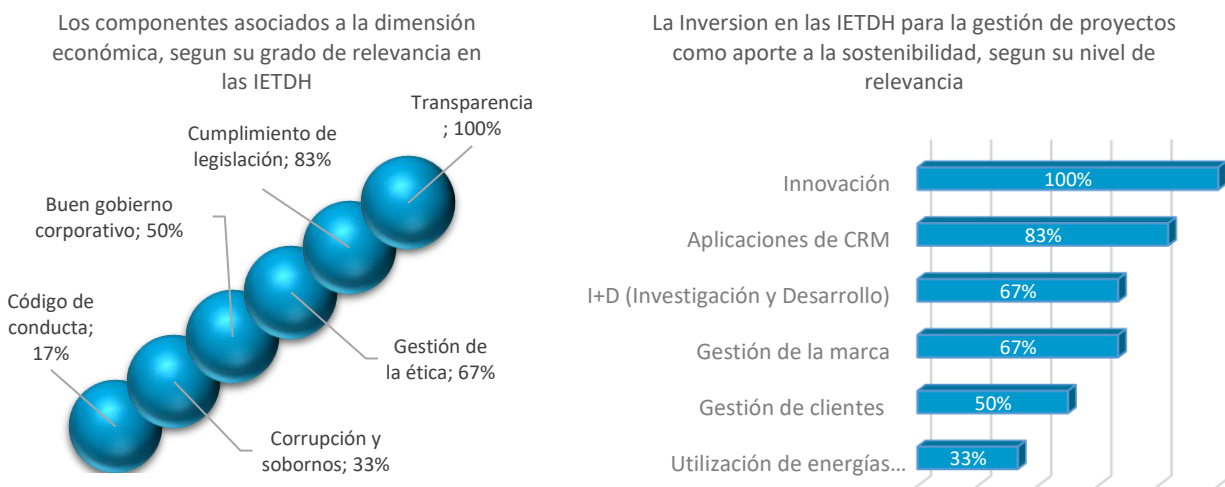


Fuente: elaboración propia

En conjunto, estos resultados no solo evidencian una sólida base social, sino también la voluntad de estas instituciones de ser agentes activos en la promoción de valores fundamentales, derechos humanos y una cultura organizacional ética y equitativa en sus comunidades.

En lo que respecta al componente económico a la luz de las prácticas corporativas, se destaca la sólida inclinación a principios éticos y buenas prácticas tal como se observa en la Figura 32, inicialmente se resalta un 100% de transparencia y el 83% de cumplimiento de legislación; estos hallazgos reflejan un compromiso firme con el buen gobierno corporativo y la gestión ética, aspectos cruciales para la creación de un entorno empresarial sostenible. Además, la preocupación por la responsabilidad económica se manifiesta en la alta puntuación obtenida en la gestión de la ética 67%, reforzando la importancia otorgada a la integridad en todas las operaciones. En cuanto a la inversión económica en sostenibilidad, los resultados revelan una atención estratégica a áreas clave como la innovación 100% y la aplicación de tecnologías de gestión, como el CRM 83%. Estos indicadores subrayan un enfoque proactivo hacia la búsqueda de soluciones sostenibles e impulsan el desarrollo de prácticas innovadoras, tal y como se observan a continuación en la figura 32:

Figura 32 Componentes asociados a la dimensión económica en las IETDH según su nivel de relevancia

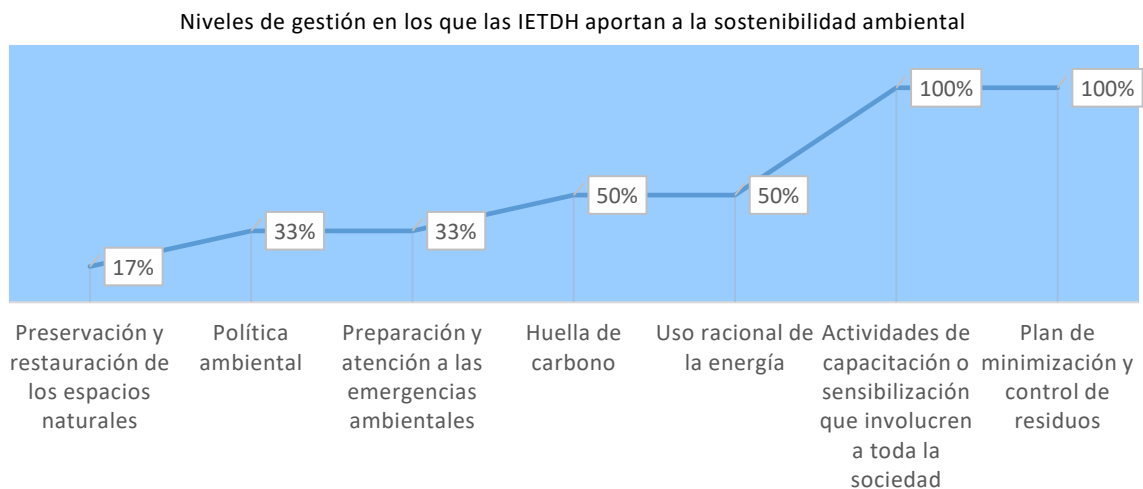


Fuente: elaboración propia

En conjunto, estos resultados no solo resaltan la adopción de estándares éticos y legales, sino también la firme apuesta por la innovación y la gestión responsable como pilares fundamentales para la sostenibilidad económica a largo plazo.

En el componente ambiental, presentado en la Figura 33 demuestra la evaluación que realizaron las instituciones ETDH de acuerdo a su relación con el ambiente, la cual sugiere que las actividades de capacitación o sensibilización en las que involucran la sociedad, son en las que más gestionan las instituciones, buscando aportar al medio ambiente como acto de concientización; por su parte la planeación en minimización y control de residuos es otro de los factores que usualmente se encuentra en constante gestión a razón del cuidado ambiental; también, se observa una intensión de contribución ambiental en cuanto a las actividades de huella de carbono y el uso racional de la energía, pues fueron los aspectos que las instituciones ETDH consideran medianamente importantes, tal como se observa en la figura 33:

Figura 33 Componentes asociados a la dimensión ambiental en las IETDH según su nivel de relevancia

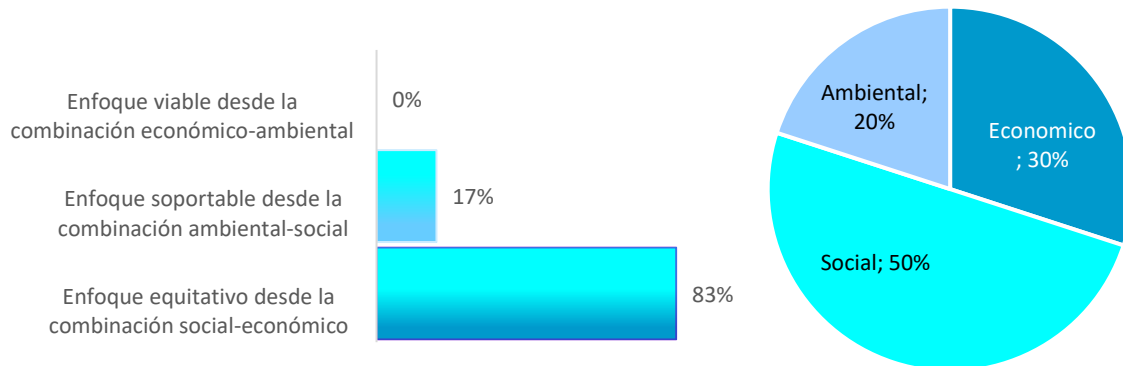


Fuente: elaboración propia

Entre los resultados obtenidos en el componente ambiental, se identifican también áreas de oportunidad que reflejan la necesidad de un mayor enfoque y desarrollo, con un 17% de preservación y restauración de espacios naturales, existe una oportunidad evidente para fortalecer las estrategias destinadas a conservar y recuperar los entornos naturales. Asimismo, la baja calificación del 33% en la política ambiental y la preparación para emergencias ambientales señala la importancia de consolidar y mejorar los marcos normativos y las medidas de respuesta ante posibles contingencias.

En las IETDH, la combinación de componentes que más se asemeja con los objetivos estratégicos institucionales son sociales y económicos, donde la dimensión social en gestión de sostenibilidad empresarial se muestra con mayor participación y enfoque; tal como se puede apreciar en la figura 34:

Figura 34 Combinación de componentes en las IETDH según su nivel de relevancia



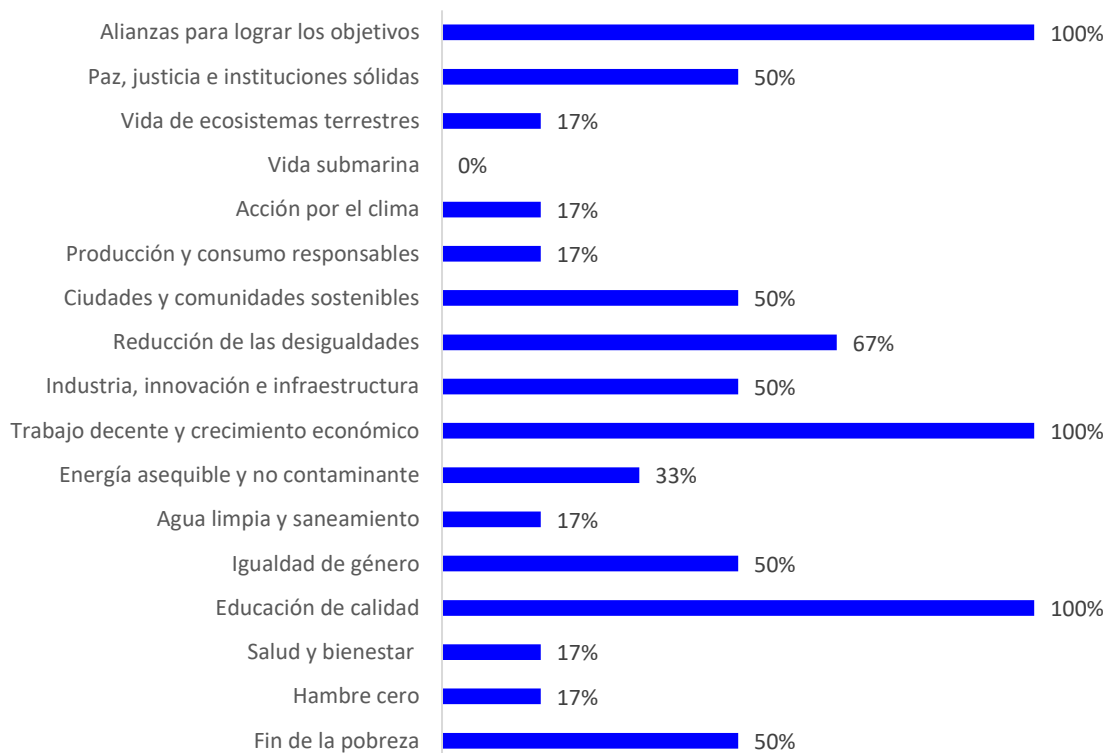
Fuente: elaboración propia

En este contexto, las IETDH demuestran una gestión con Enfoque Equitativo basada principalmente en temas asociados a los componentes sociales y económicos, siendo más fuerte la variable Social dentro de una gestión de Desarrollo Sostenible, sin duda, estos resultados ofrecen valiosas oportunidades para el diseño e implementación de estrategias específicas que refuercen el compromiso ambiental de las instituciones, y sostengan la

balanza entre lo social y lo económico, garantizando así una gestión más efectiva y sostenible de los recursos generales.

En la figura 35, se presenta la participación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la gestión estratégica de las IETDH revelando una diversidad de enfoques, con resultados que reflejan un compromiso destacado en ciertos ámbitos, dado que la educación de calidad y el trabajo decente y crecimiento económico, presentan un 100% de importancia para las IETDH en su gestión, priorizados como aspectos fundamentales, demostrando un firme alineamiento de estas instituciones con los ODS 4 y 8, respectivamente. La igualdad de género por su parte muestra un resultado del 50% y la reducción de las desigualdades 67%, ambos también destacan un compromiso activo hacia la equidad y la inclusión social.

Figura 35 Participación de los ODS en los objetivos estratégicos de las IETDH

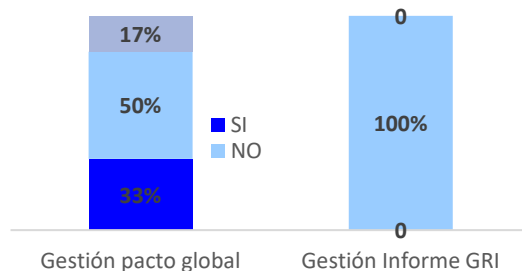


Fuente: elaboración propia

Este análisis brinda valiosas perspectivas para orientar futuras estrategias, enfocándose en fortalecer la contribución de estas instituciones hacia un desarrollo sostenible integral, abarcando todos los aspectos delineados por los ODS de las Naciones Unidas.

Pasando ahora a un análisis de los resultados obtenidos en las metodologías de gestión basada en informes para la sostenibilidad, se revela la variabilidad en la adopción y aplicación de estas herramientas por parte de las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (IETDH). Tal como se muestra a continuación en la figura 36 la gestión del Pacto Global, con un 33% de implementación, indica un compromiso inicial hacia los principios fundamentales de derechos humanos, laborales, medioambientales y anticorrupción. Sin embargo, es crucial destacar que el 50% de las instituciones aún se encuentran en proceso, lo que sugiere la necesidad de un mayor impulso para consolidar esta iniciativa. Por otro lado, la adopción del Informe GRI por el 100% de las instituciones refleja un reconocimiento unánime de la importancia de proporcionar informes exhaustivos y estandarizados sobre el desempeño sostenible; sin embargo, este resultado indica que no lo usan a pesar de la relevancia que este tiene en factores de transparencia y rendición de cuentas en la gestión estratégica, lo cual, podría facilitar la comunicación efectiva de prácticas sostenibles a las partes interesadas.

Figura 36 Vinculación de las instituciones ETDH en metodologías de gestión basada en informes para la sostenibilidad



Fuente: elaboración propia

En conjunto, estos hallazgos resaltan la necesidad de fortalecer la implementación del Pacto Global y reafirman la importancia estratégica de informes sostenibles como el GRI, como herramientas clave para orientar y comunicar el compromiso de las IETDH con prácticas empresariales responsables y sostenibles.

En conclusión, todos estos resultados ofrecen una visión integral de la percepción y prácticas estratégicas en las IETDH, proporcionando una base sólida para la propuesta metodológica centrada en la sostenibilidad empresarial en entornos cambiantes que plantearé a continuación.

5. Capítulo: Propuesta Metodológica

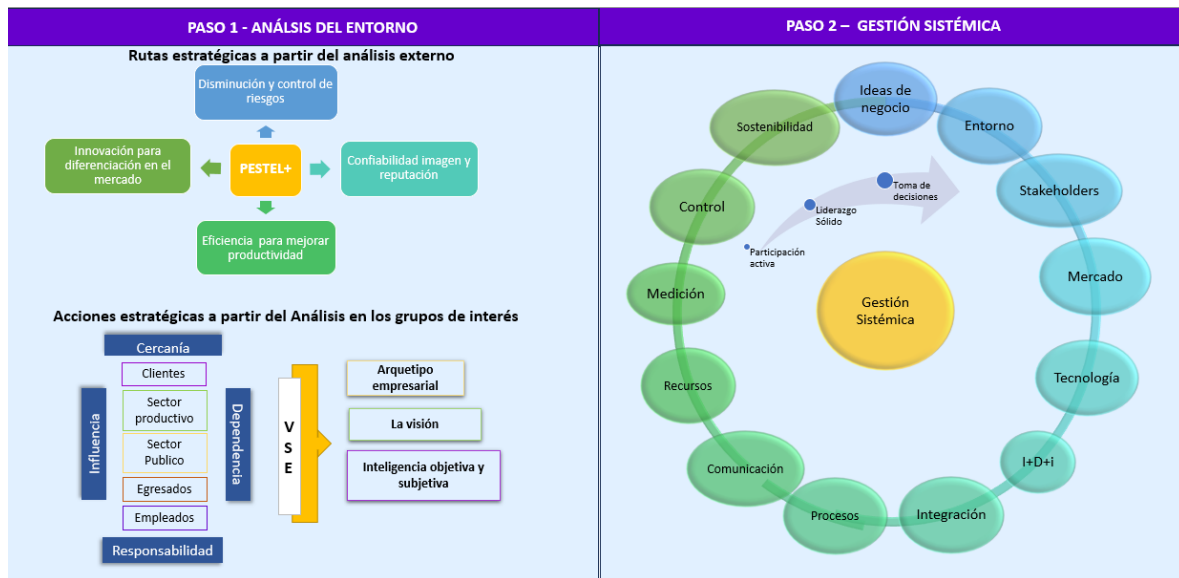
Dando cumplimiento al Objetivo 4, se establecieron los elementos asociados a una metodología a través de la articulación, definición y formulación de los capítulos, con base a los planteamientos teóricos que propone la academia y los hallazgos de las entrevistas que demuestran la realidad y el pensamiento de los líderes de las IETDH en la actualidad; logrando una propuesta metodológica para la identificación de estrategias que aporten a la sostenibilidad empresarial en entornos cambiantes en Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

Con el objetivo de abordar de manera integral la identificación de estrategias organizacionales en las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (IETDH) en Medellín, se propone una metodología basada en esta investigación, diseñada para aportar a la sostenibilidad empresarial en entornos cambiantes, que se sustenta en la integración de diversas herramientas analíticas y estratégicas.

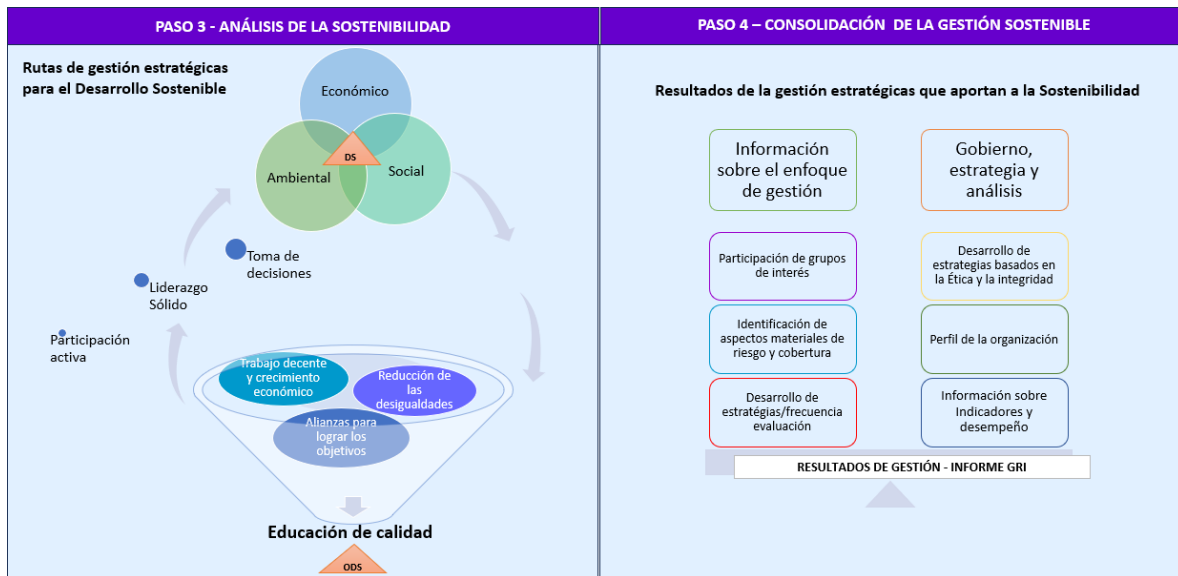
En la Figura 37 se presentan 4 pasos propuestos en la metodología para comprender y anticipar los desafíos presentes y futuros que estas instituciones enfrentan en un entorno

educativo en constante cambio, consolidando así su contribución a la sostenibilidad y al fortalecimiento de su impacto positivo en la comunidad. El primer paso se centra en las variables del entorno de las IETDH analizada desde los componentes del entorno de las instituciones del sector y sus grupos de interés, con el propósito de tomar rutas estratégicas de gestión, prever acciones frente a elementos cambiantes que incluso, aun cuando el entorno cambiante sea de gran impacto les permita promover acciones estratégicas de sostenibilidad, involucrando sus grupos de interés y tomando decisiones frente a las nuevas alternativas de sostenibilidad empresarial.

Figura 37 Propuesta metodológica para la identificación de estrategias organizacionales en las IETDH en Medellín, que les aporten a la sostenibilidad empresarial en sus entornos cambiantes



Continuidad figura 37



Fuente: elaboración propia

La metodología propone que las acciones estratégicas a partir del análisis de los grupos de interés deben ser evaluados a la luz de una VSE – Visión sistémica empresarial, puesto que permite abordar problemas, desafíos o cambios del entorno que ponen en riesgo la sostenibilidad de las instituciones, en el tiempo. Es aquí donde surge el segundo paso de Gestión Sistémica, con el cual se propone abordar la comprensión de la institución considerando todos los puntos sistémicos de esta, que promueva la gestión, genere participación de todas las áreas y procesos de manera activa, liderazgo sólido y la toma de decisiones, de esta manera, se puede desarrollar un plan detallado y bien definido que guiará los esfuerzos en la dirección adecuada.

En el tercer paso, se persigue la incorporación de elementos de Desarrollo Sostenible bajo la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Estos elementos no solo requieren un análisis en función de los cambios en el entorno, sino que también buscan fomentar acciones estratégicas destinadas a fortalecer la sostenibilidad institucional de las

Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (IETDH). Esta iniciativa se plantea como una contribución significativa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con los cuales están principalmente vinculadas, identificados a través de un análisis detallado de sus actividades. Este enfoque les habilita para emprender acciones con impacto en los aspectos económicos, sociales y ambientales. Así, se busca integrar al pensamiento estratégico de la institución la proyección de inversiones y la generación de valor, no solo en términos empresariales, sino también para sus grupos de interés.

Por último, en el cuarto paso se propone la consolidación de la gestión sostenible como fuente de evidencia realizada, o lo que es lo mismo que aquella gestión desarrollada en su ejercicio de actividad económica, ambiental y social, que le permita a la EITDH medir y comunicar su gestión en términos de aporte al ejercicio de sostenibilidad global adoptando estándares o modelos de informes que promueven prácticas sostenibles; uno de estos es el Informe (GRI) que por sus iniciales se denomina Global Reporting Initiative, el cual permite generar evidencias de desempeño y evolución en la gestión de la sostenibilidad.

Se espera entonces que, con estos cuatro pasos, las IETDH puedan visualizar la institución desde su entorno, identificar estrategias organizacionales, apropiarse de acciones que contribuyan a la gestión estratégica y que aporten a la sostenibilidad como parte de la estrategia institucional.

A continuación, se detallan cada uno de los pasos que componen la propuesta metodológica.

5.1. Primer paso Análisis del Entorno

5.1.1. Rutas estratégicas a partir del análisis externo

Para este primer paso se recomienda utilizar la herramienta de análisis PESTEL con una variable adicional (+) que vinculan los elementos del entorno de cualquier organización, sin

embargo, para efectos de aplicación en las IETDH se proponen los siguientes elementos, que incorporen las variables de cambio para este tipo de sector empresarial específico; de acuerdo a lo anterior, se plantea analizar, identificar y seleccionar las variables de la tabla 10, no obstante, se recomienda en primer lugar considerar los elementos de color azul, los cuales fueron previamente identificados por expertos entrevistados en el ejercicio de investigación:

Tabla 10 Herramienta de análisis metodológico para los entornos PESTEL+

P	Político	() Continuidad con las políticas educativas en el Marco Nacional de Cualificación
		() Cambio de líderes gubernamentales
		() La transición que sufre actualmente la educación para el trabajo a nivel de su reconocimiento
		() Gratuidad del Estado
		() Plan de desarrollo
		() Relaciones políticas y sociales
		() Incertidumbre frente a qué sectores le va a apostar del desarrollo económico e industrial del país
E	Económico	() Costos para la prestación del servicio
		() Naturaleza de los precios en el mercado
		() Tasa de desempleo
		() Escases de recursos
		() PIB
		() Riesgo de liquidez
		() Riesgo de mora
		() Tasa de inflación
		() Tasa de interés
S	Social/ Cultural	() Falta de ingresos de la población
		() Desempleo
		() Cambios regulatorios en la sociedad
		() Barreras invisibles

T		() Cambios culturales
		() Cambios demográficos
	Tecnológico	() Inteligencia Artificial
		() Evolución de la tecnología
		() Obsolescencia
		() Capacidad de inversión
		() Acceso de la población
		() Nuevas salas de cómputo al servicio de la población atendida
() Capacidad de software		
E	Ecológico Ambiental	() Actividades de capacitación o sensibilización que involucren a toda la sociedad
		() Huella de carbono
		() Plan de minimización y control de residuos
		() Política ambiental
		() Preparación y atención a las emergencias ambientales
		() Preservación y restauración de los espacios naturales
		() Uso racional de la energía
L	Legal	() Nuevos Decretos de educación
		() Reformas normativas, Registro de programas
		() Reformas laborales
		() Reforma a la salud
		() Reforma pensional
		() Reforma tributaria
		() Reformas en legislación industrial
+	Competitividad / mercado	() Necesidades de la educación
		() Percepción del consumidor
		() Oferta de los competidores
		() Requerimiento del sector productivo

Fuente: elaboración propia

El análisis PESTEL que abarca los factores mencionados, proporciona una visión integral del entorno externo en los que principalmente opera una IETDH, dicho esto, la gestión basada en el pensamiento estratégico utiliza este tipo de análisis para tomar decisiones informadas como aporte a la sostenibilidad, y a partir de esto se propone aplicar rutas estratégicas con cada elemento seleccionado buscando evaluar su impacto, desarrollar estrategias de mitigación, monitorear las acciones e integrar la estrategia en el objetivo institucional según su grado de eficiencia; algunas de estas rutas son:

✓ Estrategia para la disminución y el control de riesgos:

A través de esta ruta se propone la identificación y gestión de cada riesgo, considerando posibles amenazas que podrían surgir debido a factores como el cambio climático, avances tecnológicos, condiciones de pobreza en las comunidades, la escasez de recursos naturales, la pérdida de la biodiversidad, la exposición a eventos climáticos extremos, las implicaciones sociales de las prácticas comerciales, entre otros; cuyo objetivo hacia la sostenibilidad sea anticiparse, limitar y controlar el riesgo para defender las posiciones alcanzadas en el mercado, con el fin de sostener la estructura de la organización como reacción a las demandas que se puedan dar, como consecuencia del riesgo potencial del cambio del entorno.

✓ Estrategia de confiabilidad que mejora la imagen y reputación:

Esta estrategia se enfoca en valores que son especialmente sensibles a los cambios en la percepción del entorno por parte de las personas; un ejemplo en relación con este podría ser frente a la calidad del servicio, la transparencia y la comunicación de la institución con sus partes interesadas, el compromiso con el medio ambiente, la innovación, el cuidado del talento humano, la gestión proactiva de los problemas que plantean los grupos de interés, entre otros; de esta manera el análisis PESTEL proporciona el contexto necesario para desarrollar estrategias de confiabilidad que sean coherentes con el entorno empresarial y las expectativas cambiantes de la sociedad; un ejemplo de esto, son los cambios en las

políticas educativas y los nuevos decretos de educación para las IETDH tales como el Marco Nacional de Cualificación, que si bien está en proceso de estructuración ante el Ministerio de Trabajo, podría en un futuro cercano promover cambios estrictos en la administración de las IETDH requiriéndole otras capacidades y afectando su capacidad de inversión, por ende, de no encontrarse las estrategias adecuadas podría ponerse en riesgo su reputación en cuanto a la expectativa de sus partes interesadas y en consecuencia su reputación e imagen. A través de la anticipación y la adaptación a este tipo de factores con sus posibles variables de cambio en el entorno, la institución puede construir estrategias que promuevan la confianza del consumidor, mejoren o sostengan su imagen y fortalezcan su reputación en el largo plazo.

✓ Estrategia de eficiencia para mejoramiento de la productividad y la eficiencia:

Busca mejorar la productividad y la eficiencia bajo una relación costo-beneficio, al tiempo que se cumplen con las demandas sociales y ecológicas; algunos ejemplos son la eficiencia energética, la gestión de residuos sólidos, el uso de tecnologías limpias, la capacitación y concientización, el diseño sostenible de servicios académicos, el uso responsable de los recursos, la innovación en los procesos, entre otras.

✓ Estrategia de innovación para la diferenciación en el mercado:

Implica buscar formas creativas y novedosas de gestionar tanto los aspectos sociales como los procesos internos de la organización, algunos ejemplos son orientados hacia la innovación en productos o servicios, la cultura institucional de innovación, la colaboración de los grupos de interés, la RSE, la gestión en los procesos sostenibles, el marketing innovador según las necesidades de educación, la gestión de la experiencia del cliente, entre otras.

A través de esta ruta se busca que la gestión basada en pensamiento estratégico implique en las IETDH tomar decisiones y realizar acciones con una visión a largo plazo, considerando

no solo los resultados inmediatos, sino también los impactos a largo plazo que promuevan la sostenibilidad de la institución y su entorno.

5.1.2. Análisis de los grupos de interés

En este punto, se requiere analizar las relaciones que tiene la IETDH con sus grupos de interés, con el fin de identificar y gestionar las expectativas, necesidades y preocupaciones de estos; al darle importancia y reconocimiento, podrá clasificarlos según sus necesidades, problemas, ubicación geográfica y su impacto entorno a la actividad empresarial; de acuerdo a lo anterior, se recomienda realizar la segmentación en conjuntos con una característica que los agrupe de la forma más lógica y apropiada; en este punto se podrían utilizar diferentes criterios en la segmentación de los grupos de interés, como por ejemplo, en función de las expectativas, problemas, zonas geográficas, su impacto en la actividad de la institución y viceversa, de acuerdo a la similitud técnica o funcional que permita agregar los grupos de interés de una forma lógica (Barcellos, 2010) a la realidad de cada institución; para efectos de esta fase se propone segmentar de acuerdo a los siguientes criterios:

- ✓ Por representación: con la cual se agrupan las estructuras regulatorias, culturales, tradicionales como por ejemplo líderes de comunidades, sindicales, concejeros, etc.
- ✓ Por responsabilidad: se vinculan las relaciones legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos y políticas o prácticas vigentes
- ✓ Por influencia: se incluyen las personas que tiene la posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, de manera informal o con poder de decisión formal
- ✓ Por dependencia: asocia a los empleados, familias, clientes, proveedores; ya sea por sustento, bienestar o fidelización
- ✓ Por cercanía: agrupa las relaciones de larga duración, o aquellos que generan dependencia en sus operaciones o que vivan cerca.

En relación con el contexto institucional de cada IETDH, se recomienda seleccionar los grupos de interés presentados en la tabla 11 y considerar los elementos de color azul los cuales fueron previamente identificados por expertos entrevistados en el ejercicio de investigación:

Tabla 11 Teoría de los grupos de interés

	Segmentación	Grupos de interés
TEORIA DE LOS GRUPOS DE INTERES	Influencia	Fundaciones, corporaciones, agremiaciones
	Responsabilidad	Accionistas
	Influencia	Comunidades locales
	Responsabilidad	Entidades legales y de control
	Cercanía	Familiares de los clientes
	Dependencia	Proveedores
	Responsabilidad	Gobierno
	Influencia	Clientes
	Dependencia	Sector productivo
	Responsabilidad	Sector Publico
	Responsabilidad	Egresados
	Dependencia	Empleados

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, se recomienda utilizar la herramienta de análisis e identificación de acciones a partir de la Metodología de Visión Sistémica Empresarial (VSE) (Muralla, 2015) con la cual se propone abordar el problema de la sostenibilidad de las empresas en el tiempo, a través de tres componentes fundamentales que promueven la gestión estratégica:

- ✓ Arquetipo empresarial (AE): sirve de guía de análisis involucrando todos los elementos identificados en todas las áreas de la institución, a fin de ser interrelacionados como un sistema.
- ✓ La visión: proporciona una dirección clara para las necesidades de las IETDH permitiendo enfocar los esfuerzos en los puntos estratégicos clave

- ✓ Inteligencia objetiva y subjetiva (iOs): adopta diferentes perspectivas objetivas considerando los puntos de vista de las partes interesadas, y subjetivas en la diversidad de pensamiento estratégico desde el contexto de cada IETDH.

Esta segmentación crea un mapa que establece prioridades para atender el desarrollo de estrategias desde una visión global, con una mejor comprensión de las expectativas y necesidades de los grupos de interés coherentes con los entornos previamente identificados, las demandas del mercado, el aumento de la reputación y la confianza de la empresa en la sociedad; siendo este, el factor clave para comunicar a sus respectivos grupos de interés el impacto que tiene la IETDH en temas de sostenibilidad.

Finalmente, se consolidan todos los elementos propuestos en el paso 1 de “Entorno” y se logra el siguiente segmento de la propuesta metodológica, presentado en la figura 38:

Figura 38 Paso 1 Entorno



Fuente: elaboración propia

5.2. Segundo paso Gestión Sistémica

Es preciso afirmar hasta este punto que la metodología propone las acciones para la identificación de estrategias que vincule el análisis de los grupos de interés los cuales se recomiendan ser posteriormente evaluados a la luz de una VSE – Visión sistémica empresarial, ya que esta permite generar un enfoque integral, para alcanzar objetivos comunes, también permite abordar el problema, los desafíos, los cambios del entorno y la capacidad de adaptarse a los cambios tanto internos como externos.

De acuerdo con lo anterior, las instituciones tienen la oportunidad de adoptar una visión orientada hacia la mejora continua y de demostrar la capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias. En este contexto, surge el segundo paso - Gestión Sistémica, el cual busca abordar la comprensión integral de la institución, fomentar la gestión efectiva, promover la participación de todas las áreas y procesos, impulsar un liderazgo sólido y fortalecer la toma de decisiones. Posteriormente, se propone desarrollar un plan detallado y bien definido que oriente los esfuerzos en la dirección adecuada, integrando los diversos componentes en cada idea hasta promover las estrategias de objetivo común, de acuerdo con la tabla 12:

Tabla 12 Componentes de la gestión sistémica

Componentes	Descripción
Entorno	El entorno se refiere al conjunto de factores externos que afectan a la institución, incluyendo condiciones económicas, sociales, políticas y ambientales.
Stakeholders	Los stakeholders son las partes interesadas en la institución, como empleados, clientes, proveedores y comunidades, que tienen un interés o impacto en sus servicios de educación.
Mercado	Para las IETDH se refiere al espacio donde la institución interactúa con sus clientes interesados en un servicio de educación específico.
Tecnología	La tecnología abarca el conjunto de conocimientos, herramientas y procesos utilizados para desarrollar productos, servicios o mejorar la eficiencia operativa en la institución.

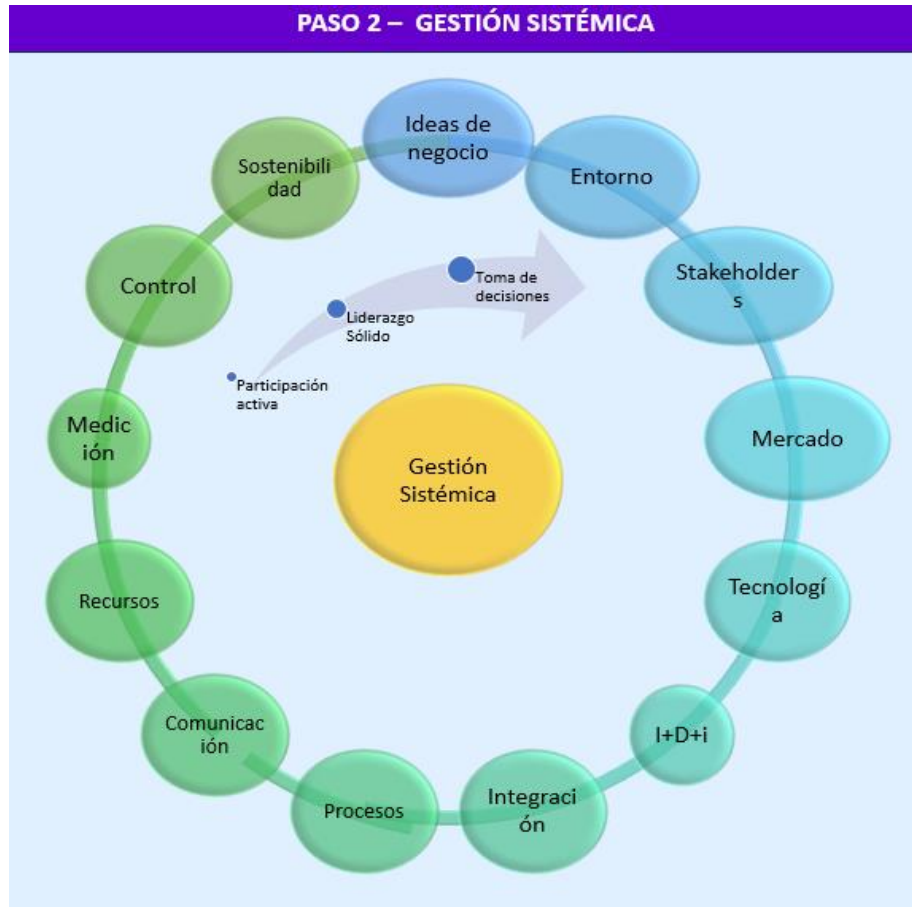
I+D+i	La Investigación, Desarrollo e Innovación, se refiere al conjunto de actividades destinadas a la investigación, desarrollo e implementación de nuevas ideas y tecnologías con el objetivo de mejorar productos o procesos.
Procesos / áreas	Los procesos son secuencias de actividades que transforman entradas en salidas, mientras que las áreas se refieren a divisiones funcionales dentro de la institución, como ventas, marketing, finanzas, etc.
Comunicación	La comunicación es el intercambio de información entre individuos o grupos, esencial para la coordinación eficaz y la transmisión de mensajes.
Recursos	Los recursos son los activos, tanto humanos como materiales, que la institución utiliza para llevar a cabo sus operaciones y alcanzar sus objetivos.
Medición	La medición implica cuantificar y evaluar el rendimiento de los procesos y actividades de la institución, para facilitar la toma de decisiones informadas.
Control	El control implica supervisar y ajustar las operaciones de la institución, para garantizar que se alcancen los objetivos establecidos.
Sostenibilidad	La sostenibilidad se refiere a la capacidad de la institución para operar de manera que satisfaga las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Fuente: elaboración propia

La identificación de estrategias y la toma de decisiones se deben realizar de manera consciente, considerando el impacto en toda la organización a fin de evitar soluciones aisladas que puedan tener consecuencias no deseadas en otras áreas; es por esto que se debe seguir conservando la visión sistémica con la cual se reconoce el cumplimiento de los objetivos institucionales sin perder de vista el entendimiento y la satisfacción de las necesidades del cliente de manera efectiva.

Finalmente, se consolidan todos los elementos propuestos en el paso 2 de “Gestión Sistémica” y se logra el siguiente segmento de la propuesta metodológica, presentado en la figura 39:

Figura 39 Paso 2 Gestión sistémica



Fuente: elaboración propia

En conclusión, la gestión sistémica proporcionará una forma de entender y gestionar la complejidad de cada IETDH, reconociendo las conexiones y las relaciones que existen entre sus distintos componentes, para lograr una operación más eficiente y efectiva.

5.3. Tercer paso Sostenibilidad: Desarrollo Sostenible

En este tercer paso se recomienda identificar las estrategias organizacionales basadas en los componentes del Desarrollo Sostenible que se segmentan en la tabla 13 en tres variables: económico, social y ambiental; con el fin de visualizar las acciones institucionales que respondan a la gestión responsable e integral de la institución, se recomienda realizar la segmentación con relación al contexto institucional de cada IETDH, no obstante, se encomienda en primer lugar considerar los elementos de color azul, los cuales fueron previamente identificados por los expertos entrevistados en el ejercicio de investigación:

Tabla 13 Componentes de desarrollo Sostenible

DESARROLLO SOSTENIBLE	ECONÓMICO	Componentes asociados a:
		*Transparencia *Cumplimiento de la legislación * Gestión de la ética
		* Buen gobierno corporativo * Lucha contra la corrupción y el soborno
		* Código de conducta
		Con priorización de inversión en:
	* Innovación * Nuevas aplicaciones como el CRM para la gestión de clientes y partes interesadas	
	* I+D (investigación y desarrollo) *Gestión de marca	
	SOCIAL	Cultura organizacional hacia los empleados, proveedores, contratistas y consumidores
		Defensa de los derechos humanos
		Desarrollo del capital humano
		Equidad
		Ética profesional
		Fomento a la igualdad
Igualdad de género		
Inclusión social		
Participación de los grupos sociales		
Relaciones laborales		
Retención y atracción de nuevos talentos		

	AMBIENTAL	Plan de minimización de control de residuos
		Actividades de capacitación ambiental
		Uso racional de las energías
		Huella de carbono

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, se podrá observar como la sostenibilidad en las instituciones va a requerir transformaciones significativas en sus procesos de gestión, lo que posiblemente implicará cambios en aspectos institucionales, socioculturales, organizacionales y tecnológicos, y solo a través de sus redes de trabajo y procesos que lleven a la toma de decisiones, se podrán considerar las posiciones contextuales de los cambios del entorno, la sensibilización y la ambición frente a estas medidas. Una vez se tengan los componentes elegidos, se recomienda complementarlos posteriormente con otros elementos asociados a los ODS y sobre los cuales se deberá realizar una caracterización de futuros cambios e identificar las acciones estratégicas; para esto, se describen a continuación, los componentes asociados a los ODS.

5.3.1. Análisis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En esta fase del tercer paso, se promueve la gestión y contribución a la sostenibilidad, considerando los ODS- Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible Global, de los cuales se enlistan en la tabla 14 como una serie de objetivos a gestionar y que de ser previamente identificados, medidos y evaluados podrían constituir sustancialmente una variable competitiva a las IETDH como aporte a la gestión global sostenible, por lo anterior, se recomienda considerar aquellos objetivos que están alineados a las estrategias institucionales desde la gestión sostenible de cada institución; no obstante, se recomienda en primer lugar considerar los elementos de color

azul, los cuales fueron previamente identificados por expertos entrevistados en el ejercicio de investigación.

Tabla 14 Análisis de los ODS

OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE	<input type="checkbox"/> Fin de la pobreza
	<input type="checkbox"/> Hambre cero
	<input type="checkbox"/> Salud y bienestar
	<input type="checkbox"/> Educación de calidad
	<input type="checkbox"/> Igualdad de género
	<input type="checkbox"/> Agua limpia y saneamiento
	<input type="checkbox"/> Energía asequible y no contaminante
	<input type="checkbox"/> Trabajo decente y crecimiento económico
	<input type="checkbox"/> Industria, innovación e infraestructura
	<input type="checkbox"/> Reducción de las desigualdades
	<input type="checkbox"/> Ciudades y comunidades sostenibles
	<input type="checkbox"/> Producción y consumo responsables
	<input type="checkbox"/> Acción por el clima
	<input type="checkbox"/> Vida submarina
	<input type="checkbox"/> Vida de ecosistemas terrestres
	<input type="checkbox"/> Paz, justicia e instituciones sólidas
	<input type="checkbox"/> Alianzas para lograr los objetivos

Fuente: elaboración propia

5.3.2. Consolidación de la Sostenibilidad

Una vez seleccionados los elementos de Desarrollo Sostenible (DS) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se recomienda llevar a cabo un análisis detallado de estas variables a la luz de los aspectos previamente seleccionados y gestionados en los pasos

anteriores, es decir, establecer conexiones entre la identificación de estrategias y futuros cambios en relación con la sostenibilidad.

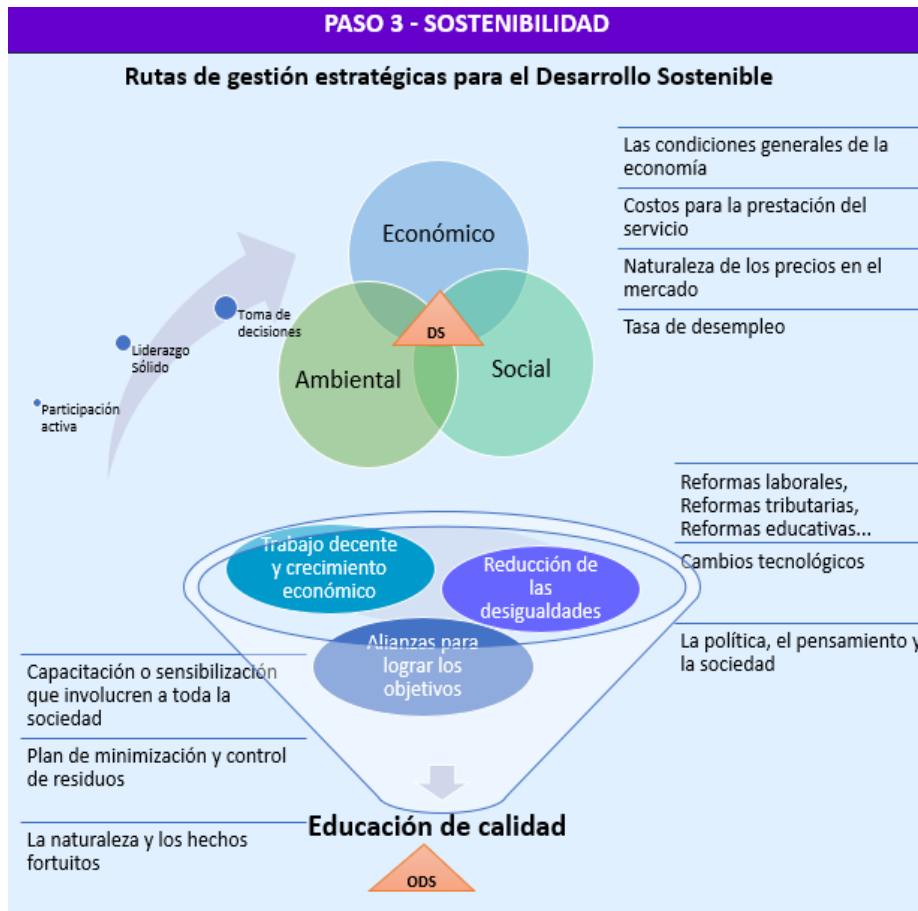
Buscando además vincular los aspectos identificados en los pasos anteriores con los análisis presentes que promuevan acciones de sostenibilidad, involucrando activamente todas las áreas y procesos de la institución, fomentando un liderazgo sólido y la toma de decisiones constante para la evaluación de la Misión, Visión, políticas y objetivos institucionales en la identificación y construcción de estrategias organizacionales que aporten a la sostenibilidad, como, por ejemplo:

- ✓ Capacitación y sensibilización de los grupos de interés frente al cuidado ambiental.
- ✓ Plan de inversión y gestión de proyectos de sostenibilidad
- ✓ Estrategias de innovación frente a los nuevos cambios y reformas de educación
- ✓ La equidad y la ética profesional vinculada socialmente con la reducción de desigualdades
- ✓ La alianza para lograr objetivos que contribuya a la transparencia y la lucha contra la corrupción y el soborno desde la dimensión económica.

Entre otras estrategias que podrían abarcar desde la diversificación de productos hasta la expansión geográfica, la innovación tecnológica y la optimización de la eficiencia operativa, con el propósito de impactar positivamente en el entorno empresarial y mejorar la capacidad de adaptación de la institución para mantenerse competitiva.

Finalmente, se consolidan todos los elementos propuestos en el paso 3 de “Sostenibilidad” y se logra el siguiente segmento de la propuesta metodológica, presentado en la figura 40:

Figura 40 Paso 3 Sostenibilidad



Fuente: elaboración propia

5.4. Cuarto paso: consolidación de la gestión sostenible

Teniendo en cuenta los tres pasos anteriores, es posible considerar el conjunto de prácticas y herramientas para la identificación de estrategias organizacionales que le permitirá a las IETDH aportar a la sostenibilidad en sus entornos cambiantes; es posible agregar una última variable que a través de una serie de informes, indicadores de control y marcos de referencia

nacionales e internacionales, permitirá a las IETDH visualizar la gestión a fin de garantizar su continuidad en el tiempo y la competitividad en términos de sostenibilidad.

5.4.1. Herramienta metodológica del informe (GRI)

Como se mencionó anteriormente, la herramienta metodológica propuesta vincula el informe (GRI) Global Reporting Initiative, proporcionando un marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad que se basan en la credibilidad, la consistencia y la comparabilidad, por lo cual, la propuesta sugiere un proceso de cierre adecuado en una etapa final, que implica la consolidación o divulgación de resultados relacionados con la sostenibilidad empresarial; por lo anterior, se recomienda considerar todos los elementos que conforman la herramienta, enfatizando en aquellos que se encuentran de color azul, los cuales fueron priorizados por expertos entrevistados en el ejercicio de investigación; tal como se muestra en la tabla 15:

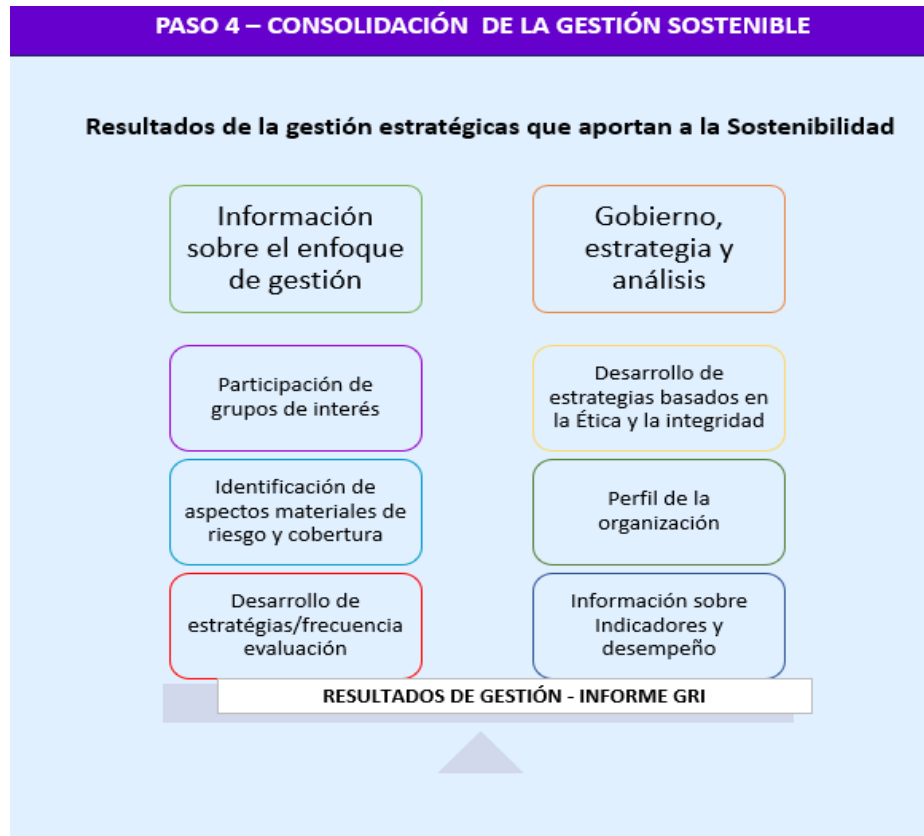
Tabla 15 Variedad de informes propuestos en el Modelo GRI

Gestión basada en el informe GRI
() Gobierno, estrategia y análisis
() Identificación de aspectos materiales y cobertura de la memoria
() Participación de grupos de interés
() Ética e integridad
() Información sobre categorías y desempeño económico
() Perfil de la organización
() Perfil del reporte/frecuencia del informe
() Información sobre el enfoque de gestión

Fuente: elaboración propia

Finalmente, se consolidan todos los elementos propuestos en el paso 4 de “Consolidación de la gestión sostenible” y se logra el siguiente segmento de la propuesta metodológica, presentado en la figura 41:

Figura 41 Paso 4 Consolidación de la gestión sostenible



Fuente: elaboración propia

Una vez se hayan completado los cuatro pasos de la propuesta metodológica, se logrará abarcar todos los elementos esenciales para la identificación de estrategias organizacionales, las cuales capacitarán a las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (IETDH) para anticipar sus acciones y prever futuros cambios en los entornos que interactúan con su institución, siendo gestionados como una contribución significativa a la sostenibilidad, es decir, las IETDH podrán utilizar esta metodología para identificar acciones y rutas que respalden su estrategia de sostenibilidad.

6. Capítulo: Pertinencia de la propuesta metodológica

En este capítulo se da cumplimiento al Objetivo 5 al validar la pertinencia de los elementos identificados para la metodología, mediante el juicio de expertos en instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

6.1. Perfil de los Expertos

Los diferentes expertos participantes que hacen parte del sector de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano fueron elegidos a partir de sus años de experiencia en las IETDH, sus titulaciones certificadas en los campos de investigación relacionados con la administración, la economía, la sostenibilidad y áreas de especialización que los califica para evaluar la propuesta metodológica; los cuales serán detallados a continuación sin revelar su identificación por temas de confidencialidad que los relaciona con las IETDH que representan en la actualidad.

Experto #1: con experiencia de 12 años en el sector de educación para el trabajo y el desarrollo humano con 6 años en cargos directivos como gestor comercial y académico y 1 año de experiencia en dirección de proyectos sociales en el sector público, impactando 40.000 niños, jóvenes y adultos.

Titulaciones

- ✓ Tecnólogo en Procesos logísticos y de comercio exterior.
- ✓ Profesión: Negociador internacional.
- ✓ Especialista en Gerencia empresarial y competitividad.

Experto #2: con experiencia de 10 años en instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, ha coordinado y dirigido actividades relacionadas con la gestión de la calidad en productos, procesos y procedimientos, así como la promoción y prevención de riesgos en los sistemas integrados de la calidad.

Titulaciones

- ✓ Tecnólogo en sistematización de datos
- ✓ Ingeniero informático
- ✓ Especialista en gerencia empresarial y competitiva
- ✓ Con diplomado en planeación estratégica para instituciones de educación superior

Experto #3: con experiencia de 10 años en instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, participando en el diseño curricular y creación de programas académicos, acompañamiento académico a los estudiantes y validador técnico en mesas sectoriales, creador de guías de aprendizaje basado en las Normas Técnicas Colombianas que rigen las IETDH, asegurador del buen funcionamiento del proceso académico, ejerciendo labores de mercadeo, para la consecución, sostenimiento y permanencia de los estudiantes.

Titulaciones

- ✓ Profesional en Administración de empresas
- ✓ Especialista en gerencia de proyectos
- ✓ Otros estudios en Marketing digital, Adobe Certified Associate - Experto en comunicación visual, Pedagogía, Calidad e innovación de la docencia universitaria

Experto #4: con experiencia de 10 años en instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano en actividades relacionadas con la planeación, organización, ejecución y control de procesos académicos de prácticas laborales, educación continua, gestión con egresados, relacionamiento empresarial, gestión comercial y en la implementación y mejoramiento de sistemas de gestión de calidad.

Titulaciones

- ✓ Tecnólogo en calidad
- ✓ Profesional en Administración de empresas
- ✓ Otros estudios: Pedagogía

Experto #5: con más de 9 años de experiencia en instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano como director de Proyección Social y Empresarial, director comercial, coordinador académico, Docente Universitario en entidades Públicas y Privadas del Sector Salud y Administrativo.

Titulaciones

- ✓ Administrador de empresas
- ✓ Especialista en Gerencia Empresarial y Competitividad
- ✓ Maestrante en Recursos Digitales Aplicados a la Educación

Experto #6: con experiencia de 9 años en instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano como director contable, desarrollando informes y reportes contables y financieros que demuestran la realidad empresarial a nivel económico, a través del control y monitoreo de la información.

Titulaciones

- ✓ Profesional como Contador público
- ✓ Otros estudios: Sistema de Gestión y Control del Riesgo Integral de LAFT – SAGRILAFT y oficial de cumplimiento

Experto #7: con experiencia de 12 años en instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano internacionales, como directora administrativa desarrollando un crecimiento de infraestructura y cobertura de educación en Costa Rica.

Titulaciones: Magister en MBA – Profesional en administración de empresas

6.2. Procedimiento de Validación

El proceso de validación se llevó a cabo a través de un focus group, con expertos previamente seleccionados de diferentes áreas del sector de la educación; en el cual se dio a conocer cada uno de los elementos que conforman la propuesta metodológica para identificar estrategias organizacionales en las IEDTH en Medellín, que les aporten a la sostenibilidad empresarial en sus entornos cambiantes; la metodología utilizada fue a través de una serie de preguntas semiestructuradas incluidas en un folleto de resumen (ver anexo C – Entrevista semiestructurada de validación), en el cual se postularon los cuatro pasos de la propuesta metodológica, con la finalidad de someterla a revisión, garantizando así una validación enriquecedora para fortalecer la calidad y la pertinencia de la misma.

6.3. Resultados frente a la propuesta metodológica

En el marco de la validación del primer y segundo paso de la propuesta metodológica, se confirma la pertinencia de la herramienta de análisis PESTEL+ para las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, la cual se percibió como adecuada al incorporar los entornos y sus elementos esenciales, adaptados a la dinámica específica de la educación y extendiéndose de manera generalizada al sector de las IETDH. La interacción del pensamiento estratégico, los grupos de interés, la visión sistémica empresarial y el círculo de la gestión sistémica, generaron un tipo de análisis entre los expertos, considerándolas pertinentes para la identificación de estrategias y para tomar decisiones informadas, que contribuyan a la sostenibilidad; en medio de sus aportes y comentarios se agruparon los siguientes resultados en temas comunes para facilitar su análisis:

- ✓ La aplicación de rutas estratégicas con cada elemento identificado, con el objetivo de evaluar su impacto, desarrollar estrategias de mitigación, monitorear las acciones e integrar la estrategia en el objetivo institucional, se consideró eficiente.
- ✓ Se destaca la importancia de identificar estrategias de eficiencia para el mejoramiento de la productividad, así como estrategias de innovación para la diferenciación en el mercado.
- ✓ Además, se resaltó la necesidad de implementar estrategias para la disminución y el control de riesgos, consolidando así la relevancia y aplicabilidad de la metodología propuesta en el contexto específico de las IETDH.
- ✓ Destacaron la importancia de alinear las instituciones con las necesidades de su público y partes interesadas, priorizando en programas que contribuyan a reducir la brecha del desempleo y fomentar la productividad.
- ✓ La estrategia de innovación especialmente desde una perspectiva social, se destacó como herramienta fundamental, enfocándose en alcanzar a las comunidades menos beneficiadas mediante puntos de innovación educativa que beneficien directamente a las IETDH y a la población como tal.
- ✓ También resaltaron la necesidad de optimizar el tiempo y ofrecer contenido de calidad, evitando inversiones innecesarias y asegurando que los estudiantes estén aptos y cualificados para aportar al sector productivo.
- ✓ Además, se resaltó la vital importancia de la gestión y la adaptabilidad al cambio en las IETDH, ya que propician escenarios para la innovación y la identificación de ventajas competitivas.
- ✓ Los expertos enfatizaron que la innovación no solo conduce al cambio, sino que también desafía paradigmas, generando oportunidades en una sociedad que reconoce el valor de la educación técnica para aumentar la productividad en un mercado cada vez más competitivo.
- ✓ En cuanto a la estrategia de innovación para la diferenciación en el mercado, los expertos resaltaron la necesidad de ser cada vez más estructurados, dado que las

segmentaciones de mercado de los estudiantes, tanto en términos actitudinales como aptitudinales, están experimentando cambios constantes, impulsados por las estimulaciones del ámbito tecnológico.

- ✓ La retroalimentación de los expertos resaltó que cada stakeholder tiene un enfoque, función y contribución única a la satisfacción de las necesidades de las instituciones.
- ✓ En el análisis estratégico de las IETDH, se reconoció la significativa contribución de todas las partes interesadas en el desarrollo y mejora de los procesos de los servicios de formación ofrecidos, a través del cual, se destacaron dos variables de especial importancia: el sector público, vinculado a la identificación de las necesidades del sector productivo, y el sector productivo, que proporciona la oportunidad de satisfacer esas necesidades a través del desarrollo de individuos capacitados.
- ✓ Finalmente, consideraron que una aproximación estratégica integral, abarcando todos los frentes, se convierte en una herramienta diferenciadora crucial para cualquier institución.

Estos resultados consolidan la validez y aplicabilidad de la propuesta metodológica en el contexto específico de las IETDH, destacando la importancia de la innovación y la gestión estratégica para su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

En cuanto al tercer y cuarto paso, se percibe que los resultados de las respuestas proporcionadas durante la validación de la propuesta metodológica revelan una serie de perspectivas claves que requieren del siguiente análisis:

- ✓ En primer lugar, la recomendación de analizar, identificar y vincular los aspectos identificados en el paso 1 y gestionados de manera sistémica en el paso 2; con los ODS y los componentes de DS, sugiere por parte de los expertos, anticipar acciones como una ruta estratégica desde el Desarrollo Sostenible, haciendo énfasis nuevamente en la participación de las partes interesadas, el liderazgo sólido en la

toma de decisiones, la evaluación constante del entorno empresarial y la capacidad de adaptación.

- ✓ En cuanto a la posibilidad de enlazar algunos ODS a la sostenibilidad desde la gestión de las IETDH, los expertos señalan que la reducción de las desigualdades y las alianzas son áreas estratégicas, por lo cual el factor social se destaca como un componente esencial, enfatizando en abordar por ejemplo barreras de acceso a la educación y reducir la desigualdad contribuirían significativamente al beneficio del cliente y la sostenibilidad empresarial.
- ✓ En relación con la documentación de las fases anteriores en un modelo de informe, la unanimidad entre los expertos apoya la importancia de este enfoque. La claridad, precisión y fácil adopción de los formatos, se consideran esenciales para la mejora continua de los procesos de las IETDH.
- ✓ La comunicación de la gestión, cambios y estrategias en entornos cambiantes; a las partes interesadas también se destaca como fundamental, los expertos afirman la necesidad de involucrar activamente a las partes interesadas, permitiendo la participación y contribución de todos los sectores, procesos y áreas para lograr una mejora continua y una gestión administrativa efectiva.

En relación con la estructura de pasos de la metodología, los expertos consideran que los cuatro pasos son necesarios, viables y sugieren resaltar la competencia como una barrera de entrada en el paso 2, lo que podría fortalecer el enfoque de la metodología.

6.4. Discusión de los Resultados:

La interpretación de los resultados obtenidos durante la validación con expertos destaca una reflexión crítica sobre la actual orientación hacia el mercado laboral, con una sugerencia para las IETDH de alinear el área laboral con la demanda vocacional de los clientes, otra

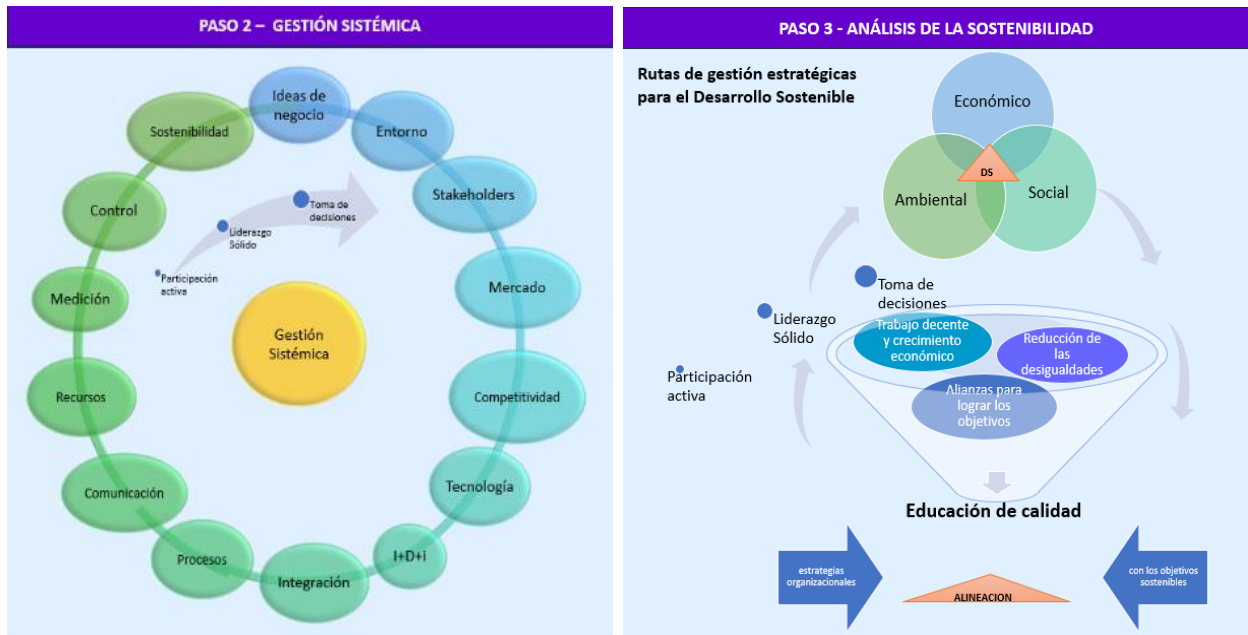
forma de verlo es como por salir de aquella burbuja que exige estudiar lo que demanda el mercado actual y, en cambio, proponer estrategias que permitan a los individuos prepararse no solo para las demandas laborales inmediatas, sino también para un desarrollo a largo plazo, que impacte la problemática social de una población que no ve la educación como prioridad, puesto que las IA y los avances tecnológicos hoy en día presentan la información a su alcance, dejando en última instancia la necesidad de certificarse; lo cual requerirá a las IETDH estrategias con enfoque innovador para abordarlo.

6.5. Mejoras Implementadas:

Se realizaron ajustes en la propuesta metodológica como resultado de la retroalimentación de los expertos, al incorporar en la gestión sistémica el componente de competitividad puesto que es la capacidad de la institución para destacarse en su sector, ofreciendo servicios que satisfacen las necesidades del mercado de manera más efectiva que sus competidores; por lo cual cada IETDH podrá estar en sintonía y medir la eficiencia de sus estrategias en relación con la competencia del mismo sector.

Así mismo, se ajustó en el paso 3 la consideración de los ODS y los elementos del DS como un vehículo efectivo para alinear las estrategias organizacionales con los objetivos sostenibles; lo que reflejará la utilidad práctica de la validación, representado en la figura 38 así:

Figura 42 Ajustes a la propuesta metodológica



Fuente: elaboración propia

En conclusión, la fase de validación de la propuesta metodológica ha proporcionado una base sólida para evaluar su validez y confiabilidad. Los resultados obtenidos durante este proceso reflejan de manera clara el éxito de la metodología, como lo expresan de manera unánime los expertos que participaron en la evaluación. La consistencia de los argumentos presentados por los expertos respalda la importancia de la propuesta, destacando su contribución a la sostenibilidad en el ámbito de las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, al incluir en el análisis para la identificación de estrategias organizacionales, la vinculación de las partes interesadas, como un componente clave para evaluar el impacto y la eficacia de la metodología.

En última instancia, la aplicación de la metodología se percibe como una contribución sustancial a la sostenibilidad en el contexto educativo. La atención a los aspectos de

responsabilidad social empresarial, la participación activa de las partes interesadas y la mejora continua son elementos clave que sugieren que la metodología tiene el potencial de impulsar un impacto significativo en las IETDH, preparando el camino hacia prácticas más sostenibles y eficaces en el ámbito educativo.

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

En esta investigación se identificaron diversos tipos de estrategias organizacionales que contribuyen significativamente a la sostenibilidad. Mediante una exhaustiva revisión de literatura, se evidenció la importancia de estrategias como la VSE visión sistémica empresarial, el análisis de los grupos de interés, y el desarrollo sostenible gestionado a la luz de los ODS para las IETDH; son estrategias efectivas en diferentes contextos organizacionales. Este estudio resalta la relevancia de comprender y aplicar estas estrategias para promover prácticas sostenibles en las instituciones.

Se evidenció la coherencia de la literatura y el análisis de las estrategias organizacionales en las IETDH, permitiendo la identificación de elementos clave para una metodología. Dichos elementos se enfocaron en la adaptabilidad y sostenibilidad, asegurando que la metodología propuesta sea pertinente y efectiva en entornos dinámicos, y con esto se logró establecer la relación que existe entre los diversos tipos de estrategias organizacionales, con los lineamientos estratégicos de sostenibilidad, y a su vez la afinidad con los componentes del entorno específicos y variables externas que influyen en las estrategias y la sostenibilidad de las IETDH para el logro de sus objetivos misiones que propicien el equilibrio sostenible de los resultados económicos, sociales y ambientales que aseguren la implementación de un enfoque integral y una cultura organizacional consistente.

A través de una revisión de literatura detallada, se identificaron los principales componentes del entorno que influyen en las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano. Este análisis permitió entender cómo los factores de cambio tecnológicos, sociales,

legales, entre otros, afectan el entorno institucional, proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias efectivas que puedan adaptarse a estos cambios

Mediante el levantamiento de información en las principales IETDH, se definió la caracterización de las estrategias organizacionales que contribuyen a la sostenibilidad empresarial en contextos cambiantes. Este análisis práctico proporcionó una visión concreta de cómo estas estrategias se aplican y adaptan en situaciones reales, además la necesidad de enfrentar los desafíos contemporáneos, al tiempo que contribuyan positivamente al bienestar de la sociedad, participación de grupos de interés y del entorno en el que operan.

Los elementos asociados a la propuesta metodológica diseñada permiten la identificación de estrategias a través de un análisis exhaustivo de las variables de los entornos cambiantes y su impacto, seguido por el diseño y la aplicación de estrategias pertinentes que buscan abordar las complejidades de los contextos empresariales en constante evolución. La aplicación de estas metodologías no solo fortalece la capacidad de las empresas para enfrentar desafíos, sino que también potencia su capacidad para identificar oportunidades y cultivar la sostenibilidad en un entorno empresarial en constante transformación. Por lo anterior, es conveniente afirmar que la adopción de un Informe de Gestión se presenta como un compromiso firme hacia prácticas empresariales responsables y sostenibles, alineadas con los principios universales y globales, destacando la relevancia de la transparencia y rendición de cuentas en la comunicación de impactos económicos, sociales y ambientales.

Esta investigación estableció los elementos clave de una metodología efectiva para identificar estrategias que promuevan la sostenibilidad empresarial en entornos cambiantes. Integrando aprendizajes de estudios anteriores y consultando expertos en el campo, se desarrolló una metodología robusta que incorpora pasos claros y prácticos para la identificación y aplicación de estrategias sostenibles en estas instituciones.

La pertinencia de la propuesta metodológica, validada desde la perspectiva y experiencia directa de profesionales del sector de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, permitió la confirmación de esta, dada la coherencia de los planteamientos de desarrollo sostenible con las variables del entorno y la gestión sistémica adaptada a los diversos pensamientos de gestión estratégica de las IETDH.

7.2. Recomendaciones

Se sugiere la integración de la metodología propuesta en la gestión de las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, puesto que posibilitará una mejor preparación para enfrentar los desafíos contemporáneos, permitiendo a estas instituciones identificar estrategias que contribuyan positivamente a la sostenibilidad, promoviendo así el bienestar de la sociedad y del entorno en el que operan.

Las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano podrán anticiparse a las variables de los entornos cambiantes y estar preparadas para la adaptabilidad y capacidad de respuesta al integrar todas sus áreas bajo una gestión sistémica; esto les permitirá enfrentar de manera efectiva diversos entornos.

Esta investigación no solo busca beneficiar las actuales decisiones estratégicas, sino también aspira a servir como base para futuras investigaciones, enfocadas en la identificación de estrategias para las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo, un sector empresarial que ha sido poco explorado hasta el momento.

Referencias

- Acevedo, G. L. K., & Albornoz, A. N. (2020). Theoretical Review of Dynamic Capabilities. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 46, 262–283. <https://doi.org/10.14482/pege.46.5402>
- Acurio, H. G., Bosquez, R. J., & Cacpata, C. W. A. (2021). ANÁLISIS PESTEL EN EL IMPACTO DEL COVID-19 EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. *Revista Conrado*, 17(S1), 440–448.
- Álvarez, E. G. P. (2021). El liderazgo y las estrategias organizacionales como resultado en el cumplimiento de los objetivos empresariales. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 10–27.
- Alvarez, L. F. (2017). Modelos de Gestión. *FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA*, 1. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1394>
- Arano, C. R. M., Milagros, C. F., & Olivera, G. D. A. (2012). La importancia del entorno general en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2, 62–65. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf><http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>
- Arrubla, J. (2015). *Marketing y responsabilidad social corporativa como elementos clave de la estrategia empresarial en Colombia*. 253. <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=8dWXntFiQ0U%3D>
- Baena, E., Jairo Sanchez, J., & Montoya Suárez, O. (2003). El Entorno Empresarial Y La Teoría De Las Cinco Fuerzas. *Scientia et Technica*, 23(0122–1701), 61–66.
- Bancolombia, G. (2023). Entorno Económico - Guía 2024. *Dirección de Investigaciones Económicas, Sectoriales y de Mercado*.
- Barcellos, L. de P. (2010). Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial [UNIVERSITAT DE BARCELONA]. In *Facultad de economía y empresa*. <http://www.tdx.cat/handle/10803/32219>
- Behar, D. S. (2010). Introducción a la Metodología de la Investigación. *Shalom*, 1(978-959-212-783-7), 1–94. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Benetti, R. (2001). El modelo de diamante de Porter como herramienta de interpretación de la constitución de una ventaja competitiva para las empresas de un país débil. *Studium*

- Veritatis, 2–3, 105–131. <https://doi.org/10.35626/sv.2-3.2001.229>
- Brundtland, G. H. (1987). Our Common Future ('The Brundtland Report'): World Commission on Environment and Development. *Informe de La Comisión Mundial Sobre Medio Ambiente y Desarrollo - Naciones Unidas 1987*, 52–55. https://doi.org/10.9774/gleaf.978-1-907643-44-6_12
- Bui, B., & de Villiers, C. (2017). Business strategies and management accounting in response to climate change risk exposure and regulatory uncertainty. *British Accounting Review*, 49(1), 4–24. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.006>
- Camargo, B. Y. I. (2021). Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(2), 130–146. <https://doi.org/10.31876/racs.v27i2.35903>
- Cañón, B. P. E., Osorio, O. O. L., & Pinzón, C. C. M. (2014). Balanced Scorecard como modelo articulador entre la estrategia organizacional y el sistema de gestión de calidad de una institución de educación para el trabajo y desarrollo humano. *Bachelor's Thesis, Universidad de Medellín, September*.
- Casarejos, F., Frota, M. N., Rocha, J. E., da Silva, W. R., & Barreto, J. T. (2016). Corporate sustainability strategies: A case study in Brazil focused on high consumers of electricity. *Sustainability (Switzerland)*, 8(8), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su8080791>
- Castellanos, J. E. N., & Cruz, M. A. pulido. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28–51.
- Chavarro, D., Vélez, M., Montenegro, I., Hernández, A., & Olaya, A. (2018). Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia y el aporte de la ciencia, la tecnología y la innovación. *"Patrimonio": Economía Cultural Y Educación Para La Paz (Mec-Edupaz)*, 2(14), 100–117.
- Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. In *McGrawHill Education*. [https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto \(3\).pdf](https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto (3).pdf)
- Chipeta, A. (2015). Journal of Strategy and Management. *Management*, 8(1), 64–86.
- Chirinos, P. J. J. (2022). Estrategias organizacionales y desempeño laboral. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 4(6), 48–71. <https://doi.org/10.35381/gep.v4i6.37>

- Colombia, G. de. (2019). Bases plan nacional de desarrollo 2018-2022. *Pacto Por Colombia, Pacto Por La Equidad*, 1457. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-2018-2022.pdf>
- Concepci, C. (n.d.). *Co Concepción o elección del diseño de investigación*.
- Contreras, D. L. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 34, 305-313–313.
- DANE. (2024). Boletín Técnico PRINCIPALES INDICADORES DEL MERCADO LABORAL Diciembre de 2023. *Dane*, 23, 1–4. <http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Eyzaguirre, N. E. R. (2006). Metodología integrada para la planificación estratégica. *Ministerio de Educación Secretaría de Planificación Estratégica*, 1–49. <http://www.minedu.gob.pe/planificacionestrategica/xtras/MetodologiaIntegradaPE.pdf>
- Función pública, congreso de C. (2023). Ley 2294 de 2023. *Congreso Nacional de La Republica*, mayo-19. https://cdn.actualicese.com/normatividad/2023/Leyes/L2294-23.pdf?_gl=1*8vzq4*_ga*MTA0NTMwNjY5NC4xNjY1NzY0MzY0*_ga_3ZLYF144TH*MTY4NjQzMDQxMC4xMi4xLjE2ODY0MzA0MjUuNDUuMC4w
- Función pública, D. A. (2019). Ley 1955 de 2019 PND. *Departamento Administrativo de La Función Pública*, 119. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=93970
- Función Pública, D. A. (2013). Ley 115 de 1994. *Bogotá, Colombia: Ediciones FECODE*, 1–41.
- García, G. E. M. (2016). *Análisis de la presencia de los principios de sostenibilidad en propuestas metodológicas universitarias. Estudio de propuestas concretas en la Universidad de Cádiz*. <http://hdl.handle.net/10498/18346>
- Garrigó, A. L. M., Borrás, A. F. F., & Puentes, V. L. (2022). *A prospective approach for territorial sustainable development*. 41(0257–4314), 249–266. <http://www.rces.uh.cu>
- Gómez, B. F., Przychodzen, W., & Przychodzen, J. (2017). Bridging the gap: How sustainable development can help companies create shareholder value and improve financial performance. *Business Ethics*, 26(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/beer.12135>
- Gomez, B. L., Rivera, H. J., Renteria, V. D., & Zapata, T. M. (2020). Fortalecimiento de las estrategias organizacionales en tiempos de pandemia. *Administración & Desarrollo*, 50(2), 59–66. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol50n2.4>

- Gomez, M. A., Camacho, C., Lemus, D., Delgado, D., & Madrigal, M. (2022). *Modelo De Gestión Del Cambio Y Adaptabilidad Para La Empresa Transmulticarga S.a.S.*
- Gómez, M. C. (2016). Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG). *Revista Publicando*, 3(8), 266–294.
file:///C:/Users/Rosario/Downloads/262-1214-1-PB.pdf
- González, M. S. (2017). *Gestión Estratégica, innovación y prospectiva en comunicación* (2017 Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL) de esta edición (ed.)). Rambla del Poblenou, 156 08018.
- González, D. R. R., & Flores, L. K. N. (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, 1(1), 28–41.
<https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.40>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242–267.
<https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- Gonzalez, M., Perez, R., & Perilla, R. (2020). Prospectiva, estrategia y sostenibilidad empresarial, trinomio clave en las organizaciones del futuro. *Espacios*, 41(29), 172–187.
<https://www.revistaespacios.com>
- Hidalgo, Á. L. N., Ramírez, D. H. B., & Ríos, G. A. C. (2014). Organizational strategy: A study proposal. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153–161.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>
- Hurtado, J. C. H., Ferràs, X., Arimany, N., & Meijide, D. (2015). Communications and corporate social responsibility: A canvas to build its strategy. *2015 10th Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI 2015*.
<https://doi.org/10.1109/CISTI.2015.7170551>
- Julio, Q. P. del C. (2021). Importancia Del Modelo De Gestión Empresarial Para Las Organizaciones Modernas. *Revista Enfoques*, 4(16), 272–283.
<https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>
- Keller, P. I. (2012). OPCIONES ESTRATÉGICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. *Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas Visión de Futuro*, 16, 1–23.
- Khalili, N. R. (2011). Sustainability measurement, assessment, and reporting. In *Practical*

Sustainability: From Grounded Theory to Emerging Strategies.

<https://doi.org/10.1057/9780230116368>

- Kuzma, E. L., Doliveira, S. L. D., & Silva, A. Q. (2017). Competencias para la sostenibilidad organizacional: una revisión sistemática. *Cadernos EBAPE. BR*, 15(spe), 428–444.
- Licha, I. (2007). *Análisis del entorno: Herramienta de la Gerencia Social*.
- Londoño, A. P., Restrepo, D. M., Álvarez, H., & Ospina, O. M. (2020). *Desempeño Economía de Antioquia 2020*.
- López, M., Yepes, G., González, D., Gómez, Á., Burgos, P., Castro, J., & Medina, A. (2021). Buenas prácticas de Sostenibilidad Universitaria. *Pacto Global Red Colombia*, 83. www.oactglobal-colombia.org
- Maldonado, M. B., Benavides, E. K., & Buenaño, C. J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(2528–7737), 25–35. <https://orcid.org/0000-0001-9344-2948>
- Markulev, A., & Long, A. (2013). On sustainability : An economic approach. *Productivity Commission Staff Research Note, May*, 25–50.
http://www.pc.gov.au/__data/assets/pdf_file/0018/123372/sustainability.pdf
- Marrero, H. A., Castaño, T. M., & Romero, Q. L. (2005). EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES. *UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE LAS PALMAS*, 174.
- MEN, M. de E. N. de C. (2022). *Preguntas frecuentes - Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano*. 57(57). <http://siet.mineducacion.gov.co/consultasiet/programa/index.jsp>
- Mendoza, J. M. (2013). *La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles*. 26(47), 63–85.
- MINEDUCACIÓN. (2023). Datos SIET. *Mineducación*, 3–5.
<https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-superior/Educacion-para-el-Trabajo-y-el-Desarrollo-Humano-SIET/Sistema-de-Informacion-Para-el-Trabajo-y-Desarrollo-Humano-SIET/353023:Datos-SIET>
- Ministerio del Trabajo. (2021). *Decreto Número -1650 de 2021*.
http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1443_sgsss.pdf/ac41ab70-e369-9990-c6f4-1774e8d9a5fa

- MNC, C. (2021). *Antecedentes*. 1–11.
<https://especiales.colombiaaprende.edu.co/mnc/antecedentes.html>
- Muralla, A. H. (2015). *Revisitando estrategias de sostenibilidad de las empresas a través de una visión sistémica empresarial.pdf* (pp. 23–42). I+D Revista de investigaciones.
<https://doi.org/22561676>
- Muthueloo, R., & Ping, T. A. (2014). SWIM: Futuristic framework for strategic management process. *American Journal of Applied Sciences*, 11(9), 1703–1713.
<https://doi.org/10.3844/ajassp.2014.1703.1713>
- Natividad, N. T. P. M., Gonzales, S. X. P., & Sala, J. C. U. (2021). *El efecto parcialmente mediador de la innovación en la relación que existe entre el entorno y el desempeño organizacional*. 35.
- Nova, Q., Xy, V., Para, D., Em, E. L., Análises, S. D. E., & Fluxo, E. M. (2015). *Nota Técnica: Vol. X* (Issue 00).
- Nuñez, L. L. A., Alfaro, B. J. O., Aguado, L. A., Mónica, & González, P. de L. E. R. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia, No. Especi*, 628–641.
- ONU, N. U. de C. (2023). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023. In *Resources Policy* (Vol. 83). <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>.
<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103553>
- Parodi, C. T. (2010). ¿Cómo se hace un análisis del entorno económico empresarial? *Journal of Business*, 2(1). <https://doi.org/10.21678/jb.2010.29>
- Patiño, J. C., Benjumea, A. M. L., Valencia, A. J. A., & Garcés, G. L. F. (2020). *Tendencias investigativas en simulación de sistemas complejos adaptativos: Un análisis bibliométrico*. 791–805.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63958371/2020_Q4_Tendencias_investigativas_en_simulacion_de_sistemas_complejos_adaptativos20200718-57968-1b5v7f6-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1642937456&Signature=FK98JiHm5E9OYzCRb-2ImwPkMTNg18l4KmpvD6uHd5kxXuhaEDih
- Perez, L. M. V., Vilariño, C. M. C., & Ronda, G. A. P. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia /. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII(3), 223–332.

<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S1815.59362016000300007&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Plazas, N. F. S. (2020). *Análisis Estratégico Del Subsector De Educación Para El Trabajo Y El Desarrollo Humano* Nelson Fernando Sánchez Plazas Autor.
- República de Colombia. (2021). *Decreto 1649 de 2021*. 1–13.
- Riascos, G. J. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organizació. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(15), 33–42.
- Rivera, J. J. Q. (2020). (2019). El Efecto del COVID-19 en la Economía y la Educación: Estrategias para la Educación Virtual de Colombia. *Revista Científica*, 5(17), 280-291., 1, 105–112. <https://doi.org/10.29394>
- Rodriguez, A. I., & Ammetller, G. (2018). Principios y estrategias de marketing. *Editorial UOC*, 2(October), 682.
- Rodríguez, G. L. C., & Ríos, O. L. A. (2016). Evaluación de Sostenibilidad con Metodología GRI. *Dimensión Empresarial*, 14(2), 73–90. <https://doi.org/10.15665/rde.v14i2.659>
- Rolin, C. D. D. (2021). El Liderazgo Innovador Como Método Para Enfrentar Los Nuevos Entornos Vuca. *Business Innova Sciences*, 2(1), 53–66. <http://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/33>
- Saez, F. vacas, Garcia, O., Palao, J., & Rojo, P. (2018). *Teoría General Del Entorno*.
- Sandoval, D. J. L. (2012). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor: Business Source* (pp. 162–171). 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Scoones, I. (2007). Sustainability, Development in Practice. *Institute of Defelopment Studies*, 17(4–5), 589–596.
- Šebestová J., N. K. (2013). *Dynamic strategy for sustainable business development: Mania or hazard?* 15829146.
- Serrano, G. M. del P., Arroyo, G. M. P., & Giménez, M. A. M. (2005). La Matriz BCG (Boston Consulting Group) para la Gestión de Publicaciones Periódicas. *Index de Enfermería*, 14(50). <https://doi.org/10.4321/s1132-12962005000200011>
- Soegoto, E. S., & Rushamidiwinata, M. (2018). The Role of Internet in Business Strategy Using Trading Method. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 407(1).

<https://doi.org/10.1088/1757-899X/407/1/012179>

Thompson, A. A., Sutton, C., III, A. J. S., Peteraf, M. A., Janes, A., & Gamble, J. E. (2017).

ADMINISTRACION ESTRATEGICA Teorias y casos (© S. I. E. (ed.); Mc Graw Hi). Traducido de rafting and Executing Strategy.

Tuta, S. N. F. (2017). La RSE como estrategia emergente en las empresas colombianas: el caso de dos organizaciones del sector petrolero. [Universidad Nacional de Colombia]. In *Universidad Nacional de Colombia*. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/59742>

United Nations, G. compact. (2021). Informe de Gestión 2021 Corporación red local del pacto global en colombia. In *Pacto Global Red Colombia*. www.pactoglobal-colombia.org

Weihrich, H., Mark, C., & Koontz, H. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación* (M.-H. E. S. A. DE CV (ed.); Decimoquin).

Anexos

- A - Entrevista semiestructurada
- B – Dashboard de la Caracterización
- C – Entrevista semiestructurada de validación
- D – Propuesta metodológica de los 4 pasos