

Impulso a colaboradores en empresas mediante creatividad y desarrollo sostenible por parte de los Administradores de Empresas

Boosting employees in companies through creativity and sustainable development by administrators.

Impulsioneamento de colaboradores nas empresas através da criatividade e do desenvolvimento sustentável por parte dos administradores.

Autor (es)

Branyerly Restrepo Castillo

Colombiana

C.C. 1022386696 de Bogotá

Técnico Laboral en Banca y Servicios Financieros

Cel (34) 634169853

Branyerly.restrepo@uniminuto.edu.co

Director

MBA Luis Eduardo Rivera Virguez

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue explorar cómo los administradores pueden fomentar la creatividad y la sostenibilidad en las empresas colombianas. Se utilizó una metodología mixta que combinó métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral del papel de los administradores en estos ámbitos. El diseño descriptivo permitió observar y documentar las estrategias empleadas para impulsar la creatividad y la sostenibilidad.

Los resultados indican que un alto porcentaje de los encuestados (90.6%) considera la creatividad como esencial para el éxito empresarial, lo que subraya la importancia de un ambiente propicio para la innovación. Además, el 51.8% de los encuestados percibe un alto compromiso de sus empresas con la responsabilidad social, aunque también se identifican desafíos como los altos costos y la falta de apoyo gubernamental.

Las conclusiones destacan que la integración de creatividad y sostenibilidad no solo es posible, sino también beneficiosa, mejorando la reputación corporativa y abriendo nuevas oportunidades de mercado. Se subraya la necesidad de un liderazgo comprometido y flexible que permita adaptar las estrategias organizacionales a las necesidades cambiantes del entorno empresarial.

Palabras clave: liderazgo, cultura organizacional, creatividad, administradores, innovación, capacitación, desarrollo sostenible, cambio organizacional.

ABSTRACT

The objective of this research was to explore how managers can promote creativity and sustainability in Colombian companies. A mixed-methods approach was used, combining qualitative and quantitative methods to provide a comprehensive view of the role of managers in these areas. The descriptive design allowed for the observation and documentation of strategies employed to foster creativity and sustainability.

The results indicate that a high percentage of respondents (90.6%) consider creativity essential for business success, highlighting the importance of a conducive environment for innovation. Additionally, 51.8% of respondents perceive a strong commitment from their companies to social responsibility, although challenges such as high costs and lack of government support were also identified.

The conclusions emphasize that the integration of creativity and sustainability is not only possible but also beneficial, improving corporate reputation and opening new market opportunities. The need for committed and flexible leadership is highlighted, allowing for the adaptation of organizational strategies to the changing needs of the business environment

Keywords: leadership, organizational culture, creativity, administrators, innovation, training, sustainable development, organizational change.

I. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

En el actual escenario empresarial, se plantea un reto significativo: impulsar tanto la creatividad como el desarrollo sostenible, esta tarea adquiere una dimensión crucial en América Latina, donde las dinámicas empresariales se entrelazan con retos socioambientales únicos. El propósito de este trabajo es explorar cómo los administradores pueden desempeñar un papel fundamental en el fomento de la creatividad y la implementación de prácticas sostenibles en el ámbito empresarial.

Dentro de la literatura, el artículo de Córdoba, Castillo y Quesada (2017) ofrece una visión valiosa sobre cómo la creatividad e innovación fortalecen el progreso de las empresas al aumentar la productividad y la competitividad. Además, se argumenta que estas estrategias permiten buscar soluciones novedosas a las dificultades que enfrentan las empresas en términos productivos, logísticos, económicos y competitivos. La inclusión de la creatividad e innovación en el ADN de las empresas, según los autores, facilita la adaptación a desafíos, competencias, crisis y cambios en el mercado, generando nuevas políticas de producción, mercadeo y marketing que favorecen el desarrollo empresarial.

Adicionalmente, el artículo de Sánchez (2021) aborda la necesidad de cambio hacia el desarrollo sostenible impone a las empresas una mayor responsabilidad sobre el estado actual y futuro del sistema físico y social. Este cambio de paradigma demanda que las compañías integren en sus estrategias de negocio los desafíos medioambientales y sociales, y asuman responsabilidades por los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades, guiándose por el bienestar de la sociedad a corto, medio y largo plazo.

La sostenibilidad empresarial se presenta como una oportunidad de cambio y transición hacia una nueva forma de hacer negocios. Las empresas que adopten una visión acertada tienen la oportunidad de transformar sus modelos de negocio para trabajar por un futuro más sostenible. Sin embargo, se destaca el desafío de pasar de un cambio de lenguaje a una transformación efectiva de la conducta empresarial, donde las acciones y la trayectoria de las empresas reflejen su compromiso con la sostenibilidad en los tres pilares: económico, social y ambiental.

A través de la revisión literaria se busca aportar una comprensión más profunda sobre cómo los administradores en América Latina pueden liderar el camino hacia organizaciones más creativas y sostenibles, contribuyendo no solo a la prosperidad económica sino también al bienestar de la sociedad y la preservación del entorno en la región.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La falta de adaptabilidad y creatividad en las empresas en Colombia frente a la rápida evolución del entorno empresarial

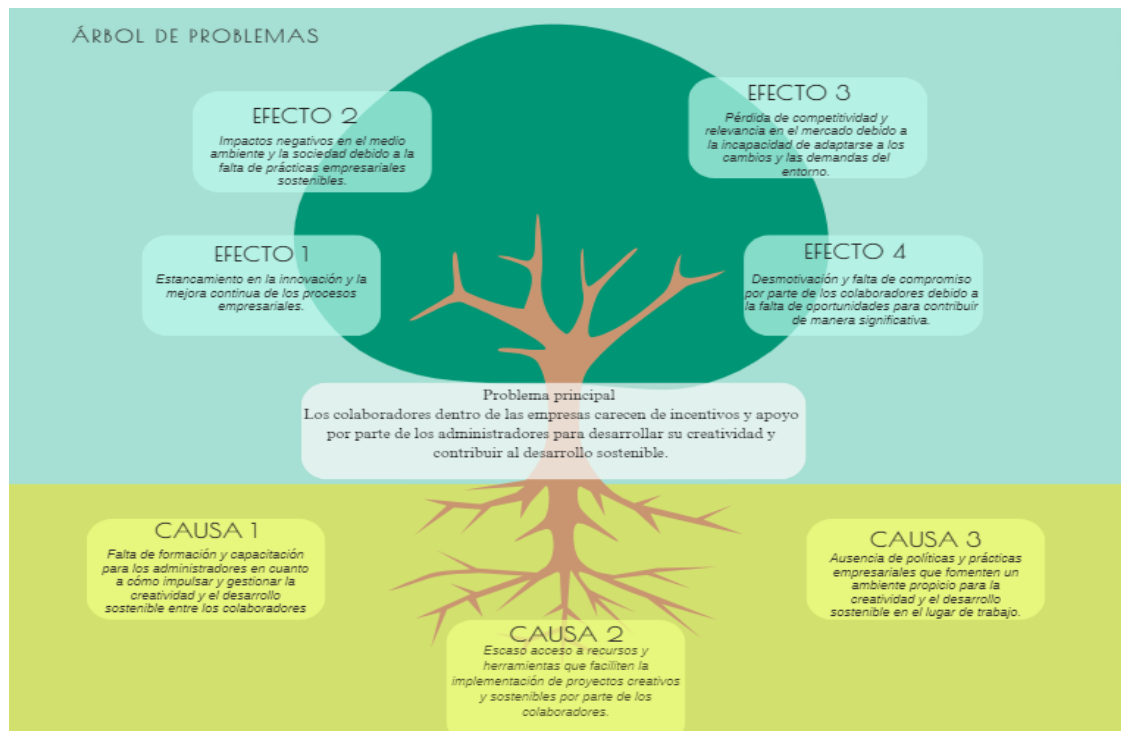
Las empresas colombianas enfrentan desafíos significativos debido a su limitada adaptabilidad y creatividad, factores esenciales para competir en un entorno que evoluciona rápidamente. Diversas investigaciones han destacado que muchas organizaciones en Colombia no han desarrollado adecuadamente las capacidades de aprendizaje y adaptación necesarias para responder a los cambios dinámicos del mercado. Alvarez-Melgarejo, Beltrán-Díaz y Torres-Barreto (2023) señalaron que esta carencia limita significativamente la capacidad de innovación en procesos, afectando la competitividad y sostenibilidad de las empresas.

Un factor crucial que contribuye a esta problemática es la falta de liderazgo innovador. Según Alvarez-Melgarejo et al. (2023), muchas empresas colombianas carecen de líderes que promuevan una cultura de innovación y adaptación. Estos líderes son fundamentales para motivar a los empleados a pensar creativamente y adoptar nuevas tecnologías y metodologías que puedan transformar las operaciones empresariales.

Además, Rubiano (2020) enfatiza que la rigidez en las estructuras organizativas y la resistencia al cambio son barreras importantes que impiden la evolución y adaptación de las empresas. Las prácticas empresariales actuales a menudo no fomentan un entorno flexible y dinámico que permita a las organizaciones ajustarse rápidamente a las nuevas condiciones del mercado. Esta falta de adaptabilidad no solo restringe la capacidad de las empresas para innovar, sino que también las deja vulnerables ante las fluctuaciones del entorno empresarial.

El "Árbol de Problemas" (ver Figura 1), de elaboración propia, ilustra de manera gráfica cómo estas limitaciones afectan a las empresas. En la raíz del árbol se identifican las causas, como la falta de formación y capacitación para los administradores en creatividad y desarrollo sostenible, el acceso limitado a recursos y herramientas, y la ausencia de políticas empresariales que fomenten un ambiente propicio para la innovación. Estos factores llevan al problema principal: la falta de incentivos y apoyo a los colaboradores para desarrollar su creatividad y contribuir al desarrollo sostenible. Los efectos de este problema, representados en las ramas del árbol, incluyen el estancamiento en la innovación, impactos negativos en el medio ambiente y la sociedad, pérdida de competitividad, y desmotivación entre los colaboradores.

Figura 1. Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración propia adaptada de Imagen del "Árbol de Problemas"

III. JUSTIFICACIÓN

En el panorama actual, el rol de los administradores es esencial para asegurar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de las empresas. No obstante, la complejidad de los desafíos económicos, sociales y ambientales contemporáneos impone la necesidad de explorar nuevos enfoques de liderazgo que motiven tanto a los colaboradores como a las organizaciones hacia la innovación y el desarrollo sostenible. Es imperativo que los administradores adopten estrategias que fomenten la creatividad y la sostenibilidad, ya que estas son fundamentales para generar ideas innovadoras y mantener la competitividad empresarial (Observatorio de Recursos Humanos, 2024).

La investigación sobre cómo los administradores pueden impulsar a los colaboradores mediante la creatividad y el desarrollo sostenible es vital, ya que la creatividad fomenta la generación de soluciones innovadoras, mientras que el desarrollo sostenible aborda los desafíos medioambientales y sociales. Un estudio de la Universidad Autónoma de Bucaramanga muestra que prácticas de liderazgo innovadoras son esenciales para integrar principios sostenibles en la estrategia empresarial, promoviendo así un crecimiento equilibrado y responsable (Portilla Villamizar, 2021).

Asimismo, otro análisis cualitativo realizado en Colombia destaca que un liderazgo visionario es crucial para fomentar la innovación y la sostenibilidad dentro de las organizaciones, facilitando así la adaptación a las exigencias del mercado y contribuyendo al bienestar social y la preservación del medio ambiente (EAFIT, 1998).

PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo los administradores pueden impulsar la productividad de las organizaciones a través de la creatividad y el desarrollo sostenible?

IV. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Determinar el rol de los administradores de Empresas, en la implementación del liderazgo innovador para superar la falta de adaptabilidad y creatividad en las organizaciones.

4.2. Objetivos Específicos

Identificar las causas subyacentes de la resistencia al cambio en empresas tradicionales.

Indagar las estrategias que implementan las empresas para impulsar el desarrollo sostenible y cómo involucran a la comunidad.

Analizar las limitaciones actuales en las prácticas de liderazgo de los administradores en las organizaciones.

V. MARCO TEORICO

5.1. Concepto de creatividad e innovación en el contexto empresarial

La creatividad se refiere a la capacidad de generar ideas nuevas y útiles. En el contexto empresarial, la creatividad es crucial para desarrollar productos innovadores, mejorar procesos y resolver problemas de manera efectiva. Las empresas que fomentan la creatividad tienden a ser más adaptables y competitivas en el mercado.

“Un individuo creativo es una persona que resuelve problemas con regularidad, elabora productos o define cuestiones nuevas en un campo de un modo que al principio se considera nuevo, pero que al final llega a ser aceptado en un contexto cultural concreto” Gardner (1995)

5.2. Importancia del Desarrollo Sostenible en la Estrategia Empresarial

El desarrollo sostenible es un concepto crucial en el ámbito empresarial actual. Se define como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Esta definición, basada originalmente en el informe Brundtland de 1987, ha evolucionado para incorporar una visión más amplia y actualizada. Según el Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023 de las Naciones Unidas, el desarrollo sostenible se centra en equilibrar el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente para lograr un futuro próspero y equitativo para todos (UN DESA, 2023).

La integración del desarrollo sostenible en la estrategia empresarial no solo es una cuestión de responsabilidad social, sino también una estrategia clave para la competitividad y la resiliencia. Se han resaltado varias razones por las que el desarrollo sostenible es crucial para las empresas:

Mejora de la Imagen Corporativa y Reputación: Implementar prácticas sostenibles mejora la percepción pública de la empresa. Según un estudio de García, López y Rodríguez (2019), las empresas que adoptan estrategias de sostenibilidad tienden a tener una mejor reputación, lo que a su vez atrae a clientes, inversionistas y talento.

Reducción de Costos Operativos: Las prácticas sostenibles, como la eficiencia energética y la gestión de residuos, pueden reducir significativamente los costos operativos. Un informe de la ONU (2023) destaca cómo las empresas que optimizan sus recursos y minimizan el desperdicio logran ahorrar en costos de producción.

Acceso a Nuevos Mercados y Oportunidades de Negocio: La sostenibilidad abre puertas a mercados nuevos y emergentes, donde los consumidores y reguladores valoran cada vez más las prácticas responsables. Martínez, Pérez y Gómez (2020) encontraron que las empresas que integran la sostenibilidad en su estrategia tienen mayores oportunidades para innovar y diversificar sus productos y servicios.

Cumplimiento Regulatorio y Mitigación de Riesgos: La presión regulatoria en torno a las cuestiones ambientales y sociales está en aumento. Adoptar una estrategia de desarrollo sostenible ayuda a las empresas a anticiparse y cumplir con las regulaciones, evitando multas y sanciones. Un estudio de la CEPAL (2017) subraya la importancia de la sostenibilidad para la gestión del riesgo y la conformidad normativa.

Fomento de la Innovación: El desarrollo sostenible impulsa la innovación al desafiar a las empresas a encontrar nuevas soluciones y tecnologías para problemas ambientales y sociales. Según Rodríguez y Hernández (2018), las empresas que se centran en la sostenibilidad tienden a ser más innovadoras y dinámicas.

Atracción y Retención de Talento: Los empleados actuales, especialmente los más jóvenes, prefieren trabajar para empresas que se alinean con sus valores personales y que demuestran un compromiso con la sostenibilidad. La investigación de González y Martínez (2019) revela que la sostenibilidad empresarial es un factor clave en la retención de talento.

5.3. Casos de Éxito en Empresas Colombianas

En Colombia, varias empresas han adoptado estrategias sostenibles con resultados positivos. Por ejemplo, Argos, una de las principales cementeras del país, ha implementado diversas iniciativas sostenibles. Argos se ha centrado en la reducción de su huella de carbono mediante la optimización de sus procesos de producción y el uso de materiales reciclados. La empresa también ha desarrollado proyectos para la recuperación de áreas degradadas y la protección de la biodiversidad en las zonas donde opera (Argos, 2022).

De manera similar, Ecopetrol, la empresa de petróleo más grande de Colombia, ha avanzado significativamente en la integración de la sostenibilidad en su estrategia. Ecopetrol ha implementado proyectos de energía renovable y ha adoptado prácticas avanzadas de gestión del agua y reducción de emisiones. Además, la compañía ha desarrollado programas de responsabilidad social para apoyar a las comunidades locales y promover el desarrollo económico sostenible (Ecopetrol, 2023).

5.4. Teorías y Modelos de Liderazgo innovador

El liderazgo en las organizaciones no solo busca mantener el orden y la eficiencia, sino también fomentar la innovación y adaptabilidad en un entorno en constante cambio. Dentro de este contexto, las teorías de liderazgo transformacional y situacional han demostrado ser particularmente eficaces. Este documento analiza estas teorías y su aplicación en investigaciones colombianas, evidenciando cómo pueden influir en la rotación de personal y otros aspectos organizacionales.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores, fomentando un cambio positivo y un alto nivel de compromiso. Según Bass y Avolio (1993), este tipo de liderazgo se compone de cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. En Colombia, varias investigaciones han explorado el impacto de este estilo de liderazgo en diferentes sectores.

Aplicaciones en el Contexto Colombiano

Sector Educativo: Arciniegas y Carreño (2015) encontraron que los líderes transformacionales mejoran significativamente la satisfacción laboral y el rendimiento académico de los docentes, reduciendo así la rotación de personal.

Sector Empresarial: Rodríguez y Gómez (2017) identificaron que los líderes transformacionales fomentan un ambiente innovador y colaborativo, lo que resulta en un desempeño organizacional superior y mayor retención de empleados.

Liderazgo Situacional

Propuesto por Hersey y Blanchard (1982), el liderazgo situacional sugiere que los líderes deben adaptar su estilo en función del nivel de madurez y competencia de sus seguidores. Este enfoque se basa en cuatro estilos principales: directivo, persuasivo, participativo y delegativo.

Aplicaciones en el Contexto Colombiano

Sector de la Salud: García y Méndez (2016) demostraron que la adaptabilidad del liderazgo situacional mejora la eficiencia y calidad del servicio, contribuyendo a una menor rotación de personal.

Sector Público: López y Ramírez (2018) encontraron que los líderes que emplean un enfoque situacional son más efectivos para manejar crisis y cambios organizacionales.

5.5. Impacto del Liderazgo en la Rotación de Personal

La rotación de personal tiene varias implicaciones importantes para las empresas, incluyendo el costo de reclutamiento y entrenamiento, la afectación de la moral y productividad del equipo restante, y la pérdida de conocimiento y experiencia. Según García Santillán (2008), también existen costos indirectos, como la pérdida de clientes y la disminución de la calidad del trabajo.

5.6. Estadísticas de Rotación en Colombia

Un estudio realizado por la Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP reveló que la rotación laboral es especialmente alta entre los empleados de 23 a 30 años, con una tasa del 66.2%. Este grupo prioriza aspectos como el bienestar, el desarrollo profesional y la flexibilidad laboral, más allá de una buena remuneración salarial. Tras este rango de edad, la rotación laboral es del 21% entre empleados de 31 a 40 años, seguida por un 5.7% en jóvenes de 18 a 22 años y un 5.1% en trabajadores de 41 a 50 años. El menor nivel de rotación se encuentra en empleados mayores de 50 años, con un 1.9%.

5.7. Causas de la Rotación de Personal

Existen múltiples factores que influyen en la decisión de los empleados de abandonar una empresa. Chiavenato (1988) y García Santillán (2008) identifican varias razones clave:

Insatisfacción Laboral: Condiciones laborales deficientes, falta de reconocimiento y recompensa, oportunidades limitadas de desarrollo profesional y relaciones interpersonales conflictivas.

Búsqueda de Mejores Oportunidades: Mejores salarios y beneficios, condiciones laborales más favorables y oportunidades de crecimiento profesional.

Factores Personales: Cambios en la situación familiar, problemas de salud, necesidad de reubicación geográfica o deseo de emprender proyectos personales.

Factores Organizacionales: Cambios estructurales, fusiones, adquisiciones y reestructuraciones que generan incertidumbre.

Ambiente de Trabajo: Cultura organizacional tóxica, falta de comunicación efectiva, conflictos internos y políticas y prácticas injustas.

La investigación de Castañeda y Muñoz (2019) sugiere que la integración de estilos de liderazgo transformacional y situacional puede potenciar el liderazgo efectivo en organizaciones complejas y cambiantes, ayudando a retener el talento y reducir los costos asociados a la rotación de personal. Los líderes que combinan la capacidad de inspirar y motivar con la habilidad de adaptarse a las necesidades específicas de sus seguidores pueden maximizar el rendimiento y la satisfacción laboral.

VI. METODOLOGÍA

6.1. Tipo de Investigación

La presente investigación se enmarca en un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión holística del rol de los administradores en el fomento de la creatividad y la sostenibilidad empresarial en Colombia.

6.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es descriptivo, ya que se centra en observar, describir y documentar aspectos relacionados con la creatividad y la sostenibilidad en el entorno empresarial colombiano. Este enfoque permite identificar patrones y características específicas en la implementación de estrategias creativas y sostenibles por parte de los administradores.

6.3. Población y Muestra

La población de estudio está compuesta por empresas de diversos sectores en Colombia. La muestra se seleccionará de manera intencionada, enfocándose en empresas que han implementado prácticas sostenibles y estrategias innovadoras. La selección se basará en criterios como el tamaño de la empresa, la industria y la ubicación geográfica.

6.4. Recolección de Datos

Para la recolección de datos se emplearán las siguientes técnicas:

Cuestionarios: Se aplicarán cuestionarios estructurados a administradores y líderes empresariales para recabar datos cuantitativos sobre sus prácticas de liderazgo, estrategias de innovación y sostenibilidad.

Análisis Documental: Se revisarán informes, estudios de caso y publicaciones empresariales que documentan prácticas sostenibles y de innovación en empresas colombianas.

6.5. Análisis de Datos

El análisis de datos se llevará a cabo en dos fases:

Análisis Cuantitativo: Los datos obtenidos de los cuestionarios serán analizados utilizando técnicas estadísticas descriptivas. Se emplearán medidas de tendencia central y dispersión para resumir y describir las características principales de las variables estudiadas.

Análisis Cualitativo: La información recopilada a través del análisis documental se codificará y categorizará temáticamente para identificar patrones y temas recurrentes.

VII. RESULTADOS

La resistencia al cambio en las organizaciones puede ser atribuida a múltiples causas que abarcan tanto factores individuales como organizacionales. A continuación, se identifican y analizan los elementos más relevantes basados en la literatura.

7.1. Identificar las causas subyacentes de la resistencia al cambio en empresas tradicionales.

La resistencia al cambio es profundamente arraigada en las emociones y la psicología individual. Kets de Vries y Balazs (1998) enfatizan que el cambio organizacional representa una "pérdida de la seguridad de lo familiar" y el "miedo a lo desconocido". Esta ansiedad y temor son reacciones naturales que surgen ante la incertidumbre de nuevas situaciones. La resistencia puede manifestarse como una defensa psicológica contra esta inseguridad, donde el individuo se opone a moverse de su zona de confort (Zid, 2006).

Identificación organizacional

Kim, Song y Lee (2013) encuentran que los cambios organizacionales, especialmente en metodologías de procesos o liderazgo, pueden debilitar la identificación organizacional de los empleados, generando incertidumbre y desconexión con los valores de la organización. Esta desconexión puede resultar en una disminución de la productividad y en una resistencia al cambio debido a la falta de alineación con la nueva dirección de la empresa.

Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo también juega un papel crucial en la resistencia al cambio. Inandi, Tunc y

Gilic (2013) demuestran que diferentes estilos de liderazgo pueden influir en la intensidad de la resistencia. Un liderazgo transformacional, que fomenta la identificación y la participación del equipo, tiende a generar menos resistencia comparado con un liderazgo transaccional.

Factores internos y externos

Rimzid (2006) distingue entre factores internos y externos que pueden desencadenar el cambio. Los factores externos, como el ambiente de mercado y la tecnología, y los internos, como las estructuras organizacionales y las habilidades, pueden impactar la resistencia. Las organizaciones a menudo cometen el error de centrarse más en la implementación del cambio que en su gestión desde la perspectiva individual, lo que incrementa la resistencia.

La ideología de la comodidad

O'Toole (1996) menciona "la ideología de la comodidad", donde la resistencia surge cuando un líder intenta cambiar el orden establecido, perturbando la comodidad y seguridad del conocido. Esta pérdida de estabilidad y confort es un fuerte motivador para la resistencia. Estas causas muestran que la resistencia al cambio en empresas tradicionales puede ser el resultado de una combinación de factores emocionales, culturales y organizacionales. Identificar y abordar estas causas son estrategias clave para minimizar la resistencia y facilitar una transición más suave.

7.2. Indagar las estrategias que implementan las empresas para impulsar el desarrollo sostenible y cómo involucran a la comunidad.

Caso de Estudio 1

Estrategia Ambiental de Argos

Argos ha implementado una robusta estrategia ambiental que busca crear valor sostenible mediante la producción consciente y responsable y la mejora continua de sus procesos. Esta estrategia es supervisada por el Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo de la Junta Directiva, garantizando un enfoque integral y coherente.

La estrategia ambiental de Argos se despliega en cinco líneas principales:

Emissiones: Argos se compromete a reducir las emisiones para contribuir a la mejora de la calidad del aire en las áreas donde opera. Las acciones se centran en la medición, control y reducción de emisiones de material particulado, óxidos de azufre (SO₂) y óxidos de nitrógeno (NO_x).

Metas 2030:

Reducir las emisiones de material particulado a 45 g/t clk.

Reducir las emisiones de dióxido de azufre a 205 g/t clk.

Reducir las emisiones de óxidos de nitrógeno a 1205 g/t clk.

Construcción Sostenible: Argos busca transformar la industria de la construcción ofreciendo un portafolio de productos y soluciones innovadoras con características de sostenibilidad. El objetivo es obtener ingresos equivalentes a USD 800 millones de productos sostenibles, y convertirse en el mejor socio para sus clientes en la construcción de viviendas e infraestructura sostenibles.

Cambio Climático: La empresa aborda el cambio climático como una oportunidad y un desafío, comprometiéndose a mitigar las emisiones directas e indirectas de CO₂ y a generar capacidades de adaptación a sus impactos.

La meta para 2030 es reducir las emisiones específicas netas de CO₂ a 523 kg CO₂/t de material cementoso.

Ecosistemas: Argos promueve el uso responsable de recursos vitales como el agua y la biodiversidad, identificando y gestionando riesgos e impactos significativos en los territorios donde opera. Las

metas 2030:

Rehabilitar el 90% de las áreas intervenidas.

Implementar planes de manejo en el 85% de las canteras en áreas de alto valor.

Reducir el consumo de agua a 216 L/m³ en concreto, 94 L/t en agregados, y 245 L/t en cemento.

Economía Circular: La empresa contribuye al cierre del ciclo de uso de recursos mediante el aprovechamiento de residuos o subproductos de otras industrias como materias primas o combustibles alternativos. Argos se enfoca en la prevención, reducción, reutilización y reciclaje de residuos, estableciendo vínculos colaborativos con autoridades, empresas y comunidades.

Metas 2030:

Alcanzar un 33% de uso de combustibles alternativos.

Lograr un 18% de material cementante suplementario en concreto.

Incorporar un 15% de materias primas alternativas en cemento.

La estrategia ambiental de Argos ejemplifica cómo las empresas pueden impulsar el desarrollo sostenible a través de una gestión ambiental rigurosa y proactiva, al mismo tiempo que involucran a la comunidad y otros grupos de interés. Al implementar estas estrategias, Argos no solo mejora sus procesos y productos, sino que también contribuye significativamente a la solución de problemáticas ambientales y a la creación de valor sostenible para la sociedad en general.

Fuente: Argos.co

Caso de Estudio 2 – Ecopetrol

Estrategia SosTECnibilidad en la Cadena de Abastecimiento

Ecopetrol ha implementado la estrategia de sosTECnibilidad en su cadena de abastecimiento, la cual busca promover el desarrollo sostenible a través de diversas iniciativas y objetivos específicos. Esta estrategia se enfoca en cinco aspectos principales: A continuación, se presentan los detalles de estas estrategias y su contribución al desarrollo sostenible.

Reactivación, Crecimiento y Sostenibilidad de las Economías Regionales

Ecopetrol promueve el desarrollo económico sostenible en los territorios donde opera mediante la generación de empleo local y el apoyo a emprendedores. Las iniciativas incluyen:

Generación de empleo local: Contratación de mano de obra local y fomento de la inclusión laboral de personas en condiciones de vulnerabilidad, como personas con discapacidad, jóvenes, grupos étnicos, víctimas de conflicto armado y mujeres.

Apoyo a emprendedores: Compras a emprendedores productivos diversos, apoyando a MIPYMES y generando empleos inclusivos (Sin dedicación exclusiva a Ecopetrol) Estas acciones no solo impulsan el desarrollo económico regional y reducen la dependencia de la economía local en la industria petrolera, sino que también fortalecen la cohesión social y reducen las desigualdades al integrar a grupos vulnerables en el mercado laboral.

Apoyo a la Estrategia de Generación de Energías Limpias

Ecopetrol apoya la diversificación hacia negocios de bajas emisiones mediante la cobertura estratégica de las necesidades de suministro de energías limpias. Esta iniciativa facilita la transición hacia una economía basada en energías renovables, reduciendo la huella de carbono y promoviendo la sostenibilidad ambiental.

Captura de Data, Medición y Mitigación de Emisiones

La empresa ha implementado sistemas avanzados para capturar datos y medir las emisiones de gases de efecto invernadero en toda la cadena de suministro. Estas acciones permiten mitigar las emisiones, ayudando a reducir el impacto ambiental y a cumplir con los compromisos de descarbonización.

Economía Circular

Ecopetrol fomenta la economía circular mediante la gestión eficiente de residuos y materiales, promoviendo la reutilización y el reciclaje. Esto minimiza la generación de residuos y optimiza el uso de recursos, contribuyendo significativamente a la sostenibilidad ambiental.

Sistemas Inteligentes para la Gestión de Instalaciones

La utilización de tecnología avanzada en la gestión de instalaciones permite mejorar la eficiencia operativa y reducir el impacto ambiental. Los sistemas inteligentes optimizan el uso de recursos y aseguran una gestión sostenible de las instalaciones.

Fuente: Ecopetrol.com.co

Caso estudio 3

Estrategias de Desarrollo Sostenible de la Empresa Corona

Corona, una empresa comprometida con la mejora de vidas a través de soluciones para la remodelación y la construcción, adopta un enfoque integral de desarrollo sostenible. Este enfoque se basa en la triple cuenta de resultados, considerando los aspectos sociales, económicos y ambientales de sus operaciones.

Estrategia Ambiental

Corona está comprometida con la sostenibilidad ambiental a lo largo de su cadena de valor, excediendo el cumplimiento normativo y promoviendo buenas relaciones en sus áreas de influencia.

Acción Climática:

Reducción de Emisiones: Se implementan iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, disminuyendo la dependencia de combustibles fósiles y aumentando la eficiencia operativa.

Gestión del Agua y Conservación de la Biodiversidad:

Uso Eficiente del Agua: Corona reutiliza el recurso hídrico en sus procesos industriales y promueve la conservación de reservas naturales.

Economía Circular:

Aprovechamiento de Residuos: Se busca reducir los impactos ambientales mediante el reciclaje y la valorización de residuos industriales y productos, así como la eficiencia en el uso de materias primas.

Cumplimiento Ambiental:

Prevención y Mitigación: Se implementan medidas para prevenir, mitigar, reducir y/o eliminar impactos potenciales en el medio ambiente, asegurando el cumplimiento de la normativa ambiental

Estrategia Social

Enfocado en mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y de la comunidad en general. Este plan incluye programas y proyectos estratégicos diseñados para crear impactos positivos en la sociedad.

Colaboradores:

Desarrollo Profesional y Personal: Corona promueve el desarrollo de sus empleados mediante programas de capacitación, planes de mejora de calidad de vida y un ambiente laboral positivo.

Plan de Beneficios Extralegales: Incluye auxilios económicos y beneficios en especie para los colaboradores.

Reconocimiento y Gestión del Talento: Se reconoce el esfuerzo de los colaboradores y se gestionan programas multinacionales de talento y cultura.

Salud y Seguridad en el Trabajo: Se garantiza un entorno seguro y saludable para todos los empleados.

Banco de Materiales: Este proyecto mejora las viviendas de los empleados mediante la donación de productos. En 2023, benefició a 1.577 personas.

Comunidad:

Programas Sociales: A través de sus programas y proyectos sociales, Corona ha beneficiado a 279.900 personas en 2023, mejorando infraestructura y habitabilidad en zonas vulnerables.

Participación: Los colaboradores de Corona participan activamente en proyectos de voluntariado, fortaleciendo el vínculo entre la empresa y la comunidad.

Donaciones y Apoyo a Infraestructura: Las donaciones de productos y materiales se dirigen a proyectos que cumplen con metas nacionales y políticas públicas, beneficiando a poblaciones vulnerables en Colombia.

Fuente: Empresa.corona.co

7.3. Analizar las limitaciones actuales en las prácticas de liderazgo de los administradores en las organizaciones.

Para alcanzar el objetivo planteado, se diseñaron y aplicaron una serie de preguntas a 85 personas vinculadas laboralmente al área administrativa de organizaciones en Colombia. Las preguntas se centraron en evaluar la importancia de la creatividad, las estrategias implementadas para fomentarla, la disposición a integrar cambios, la percepción sobre la innovación, y las prácticas sostenibles en sus organizaciones.

En una escala del 1 al 5, ¿cuán importante considera usted que es la creatividad para el éxito empresarial?

- a) 1 - No importante en absoluto
- b) 2 - Poco importante
- c) 3 - Moderadamente importante
- d) 4 - Importante

e) 5 - Muy importante

¿Qué tipo de iniciativas o estrategias implementa su empresa para fomentar la creatividad entre sus empleados? (Seleccione todas las que correspondan)

a) Programas de capacitación en creatividad e innovación

b) Espacios de trabajo colaborativos y abiertos

c) Celebración de concursos de ideas y proyectos innovadores

d) Asignación de tiempo dedicado exclusivamente a la generación de nuevas ideas

¿Qué tan dispuesto/a está usted a implementar cambios adicionales para mejorar la integración de la creatividad y la sostenibilidad en las prácticas empresariales de su sector?

a) Muy dispuesto/a

b) Dispuesto/a

c) Indiferente

d) Poco dispuesto/a

e) Nada dispuesto/a

4. En su opinión, ¿Considera que la integración de la innovación en los procesos de su empresa mejoraría la productividad y competitividad?

a) Si

b) No

5 ¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con programas, políticas de manejo medioambiental?

Si tiene políticas, no las divulga

No tiene políticas

Tiene políticas y las implementa

En desarrollo

¿Cuáles de los siguientes obstáculos enfrenta su empresa al intentar promover prácticas sostenibles en sus operaciones? (Seleccione todas las que correspondan)

a) Costos financieros elevados para implementar medidas sostenibles

b) Resistencia o falta de compromiso por parte de los empleados

c) Falta de apoyo gubernamental o incentivos fiscales

d) Dificultades en la identificación de medidas sostenibles adecuadas para el negocio

¿Qué medidas concretas ha adoptado su organización para abordar los desafíos medioambientales y sociales en su entorno empresarial? (Seleccione todas las que correspondan)

- a) Reducción del consumo de energía y recursos naturales

- b) Implementación de prácticas de reciclaje y gestión de residuos

- c) Participación en proyectos de responsabilidad social corporativa

- d) Colaboración con organizaciones no gubernamentales en iniciativas sostenibles

¿Cuáles considera serian ventajas competitivas que la sostenibilidad empresarial puede generar dentro de su empresa? (Seleccione todas las que corresponda)

Reducción de riesgos regulatorios

Reducción de costos

Mejora en la reputación corporativa

Acceso a nuevos mercados

Ninguna

¿Cuál es el nivel de compromiso de su empresa en relación con la responsabilidad social corporativa?

a) Alto

b) Moderado

c) Bajo

d) No hay compromiso

¿Cómo mide su empresa el éxito en términos de sostenibilidad y responsabilidad social?

a) Mediante indicadores financieros

b) Mediante indicadores de impacto ambiental y social

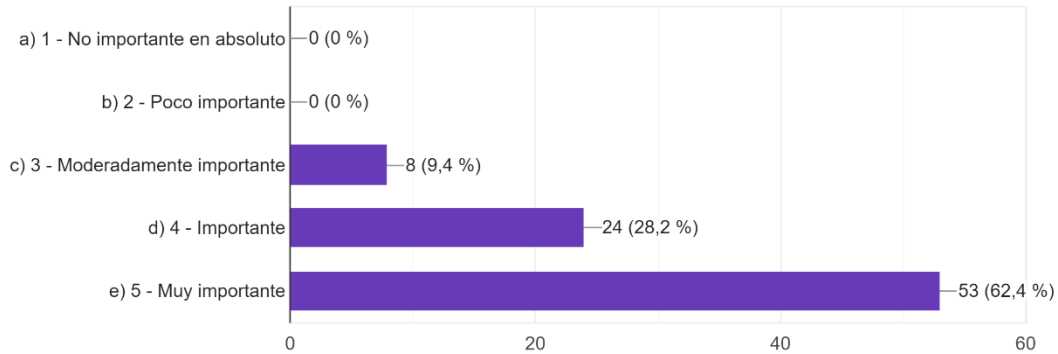
c) Ambas opciones anteriores

d) No se mide el éxito en estos términos

Los resultados de estas preguntas nos permitirán identificar las limitaciones y áreas de mejora en las prácticas de liderazgo en las empresas. A través del análisis de las respuestas, podremos determinar qué tan valorada es la creatividad, qué estrategias están siendo implementadas para fomentar la innovación, y cómo se perciben las iniciativas sostenibles dentro de las organizaciones. Asimismo, se evaluará la disposición la para adoptar cambios y se identificarán los principales obstáculos enfrentados al intentar implementar prácticas sostenibles. Por último, se explorarán las medidas concretas adoptadas por las empresas y las ventajas competitivas que la sostenibilidad puede generar. A continuación, se presenta de forma detallada al análisis de los datos obtenidos.

1. En una escala del 1 al 5, ¿cuán importante considera usted que es la creatividad para el éxito empresarial?

85 respuestas

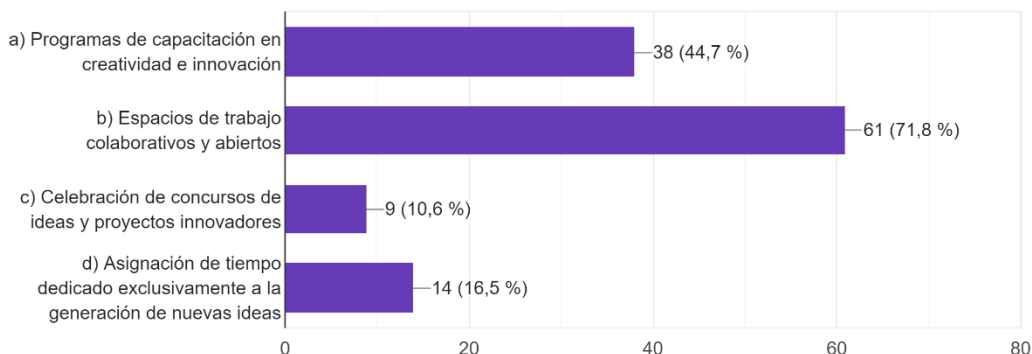


La mayoría (90.6%) considera que la creatividad tiene un papel crucial (puntuación 4 o 5) en el éxito empresarial. Esto sugiere que los encuestados perciben la creatividad como un factor clave para la innovación, la diferenciación competitiva y la adaptabilidad en el ámbito empresarial.

La ausencia total de respuestas en las categorías más bajas (1 y 2) destaca un consenso claro sobre la relevancia de la creatividad.

2. ¿Qué tipo de iniciativas o estrategias implementa su empresa para fomentar la creatividad entre sus empleados? (Seleccione todas las que correspondan)

85 respuestas



Los datos revelan que la opción más popular es la implementación de espacios de trabajo colaborativos y abiertos, seleccionada por el 71.8% de los encuestados (61 respuestas). Esta estrategia parece ser la más valorada por las empresas, ya que se considera que facilita la colaboración y la apertura entre empleados, elementos clave para fomentar la creatividad.

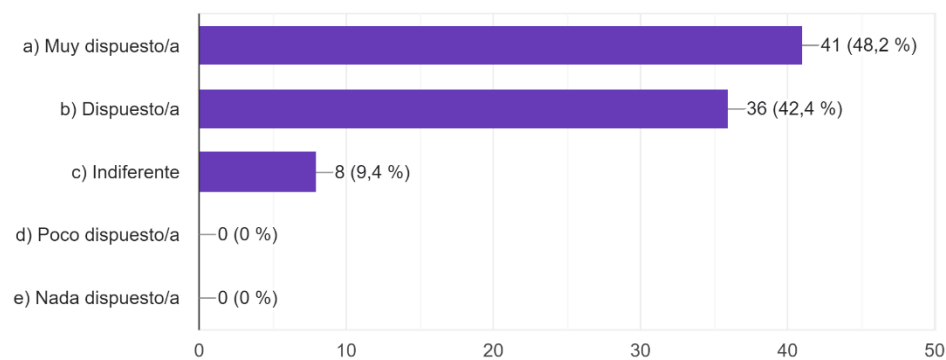
La segunda estrategia más común es la implementación de programas de capacitación en creatividad e innovación, seleccionada por el 44.7% de los encuestados (38 respuestas). Esto indica que muchas empresas invierten en desarrollar las habilidades creativas e innovadoras de sus empleados a través de formación específica.

Menos frecuente es la asignación de tiempo dedicado exclusivamente a la generación de nuevas ideas, con solo un 16.5% de respuestas (14 respuestas). Esta estrategia es adoptada por algunas empresas que buscan dar a sus empleados tiempo específico para concentrarse en pensar en nuevas ideas.

La opción menos seleccionada es la celebración de concursos de ideas y proyectos innovadores, con apenas un 10.6% de respuestas (9 respuestas). Esto sugiere que pocas empresas utilizan concursos para incentivar la innovación y la generación de ideas, posiblemente porque no se perciben como tan efectivos en comparación con las otras estrategias.

3. ¿Qué tan dispuesto/a está usted a implementar cambios adicionales para mejorar la integración de la creatividad y la sostenibilidad en las prácticas empresariales de su sector?

85 respuestas



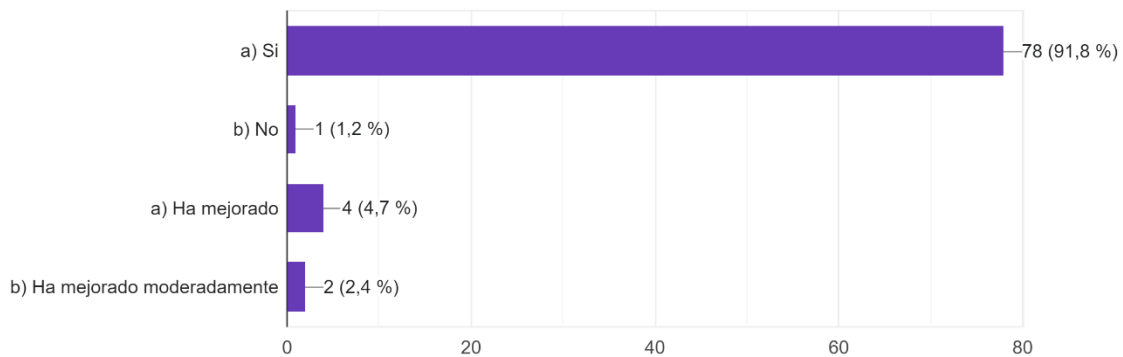
Una mayoría significativa, el 90,6% (77 de 85 encuestados), están muy dispuestos o dispuestos a implementar cambios para mejorar la creatividad y la sostenibilidad en sus prácticas empresariales. Esto indica un fuerte apoyo a estas iniciativas dentro del sector.

No hay oposición a estos cambios, ya que ninguno de los encuestados eligió "Poco dispuesto/a" o "Nada dispuesto/a".

Una pequeña porción de los encuestados, el 9,4%, son indiferentes, lo que sugiere que no ven la relevancia o importancia inmediata a estos cambios.

4. En su opinión, ¿Considera que la integración de la innovación en los procesos de su empresa mejoraría la productividad y competitividad?

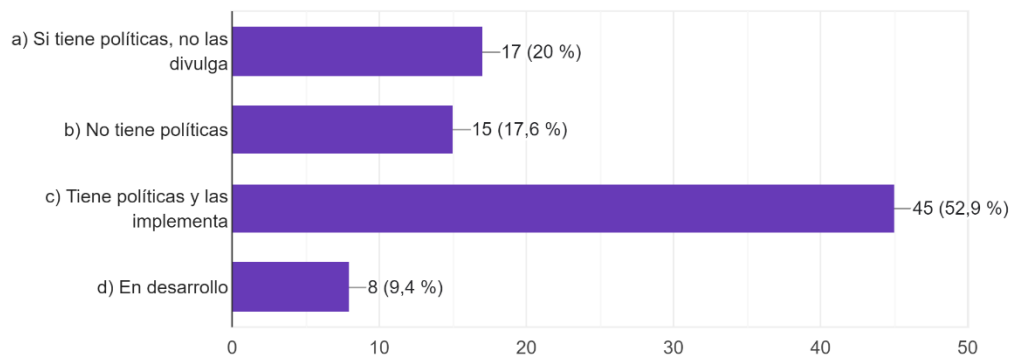
85 respuestas



La gran mayoría de los encuestados (91.8%) cree en el impacto positivo de la innovación en la productividad y competitividad, lo que indica un fuerte apoyo a las prácticas innovadoras dentro de las empresas. Un pequeño porcentaje ya ha observado mejoras, y algunos han notado mejoras moderadas. Solo una fracción muy pequeña (1.2%) está en desacuerdo con la idea de que la innovación traería beneficios, lo que sugiere un consenso casi unánime sobre el valor de la innovación en los procesos empresariales entre los encuestados.

5. ¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con programas, políticas de manejo medioambiental?

85 respuestas



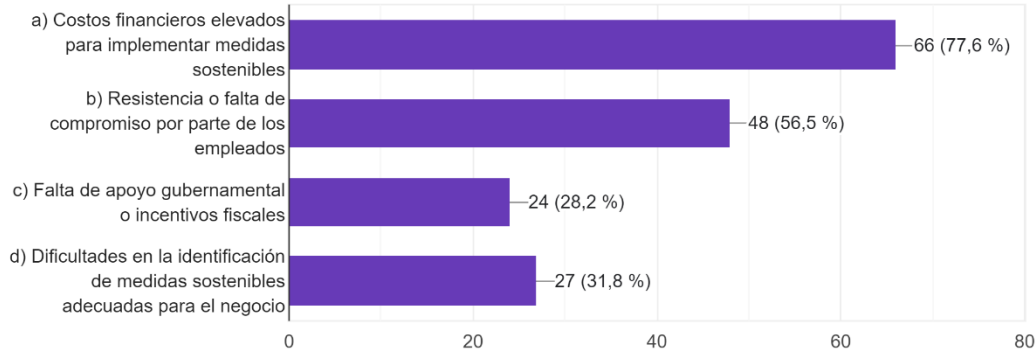
De los encuestados (52,9%) son conscientes de la implementación activa de las políticas medioambientales por parte de la empresa, lo que indica un enfoque fuerte y proactivo hacia la gestión medioambiental.

Hay una porción notable de encuestados (37,6% combinados) que piensan que la empresa no divulga sus políticas (20%) o que no las tiene (17,6%), destacando áreas donde la empresa podría mejorar la comunicación y la transparencia.

Un segmento más pequeño (9,4%) reconoce que la empresa está desarrollando políticas, indicando mejoras continuas y un compromiso con la gestión medioambiental.

6. ¿Cuáles de los siguientes obstáculos enfrenta su empresa al intentar promover prácticas sostenibles en sus operaciones? (Seleccione todas las que correspondan)

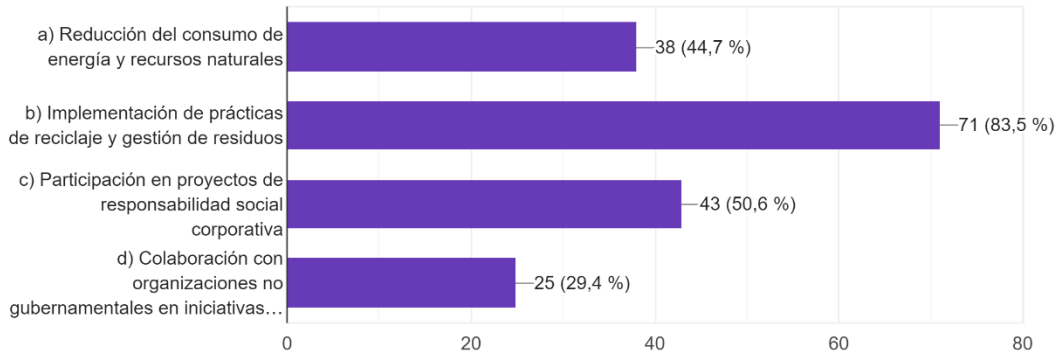
85 respuestas



El mayor obstáculo identificado son los costos financieros elevados para implementar medidas sostenibles, señalado por 66 personas (77,6%). La resistencia o falta de compromiso por parte de los empleados es el segundo obstáculo más relevante, mencionado por 48 personas (56,5%). La falta de apoyo gubernamental o incentivos fiscales también representa una barrera significativa, según 24 personas (28,2%). Finalmente, 27 personas (31,8%) indicaron que tienen dificultades en la identificación de medidas sostenibles adecuadas para su negocio. Estos resultados resaltan que los principales desafíos para las empresas son los costos y la resistencia interna, seguidos por la necesidad de mayor apoyo gubernamental y la correcta identificación de prácticas sostenibles.

7. ¿Qué medidas concretas ha adoptado su organización para abordar los desafíos medioambientales y sociales en su entorno empresarial? (Seleccione todas las que correspondan)

85 respuestas

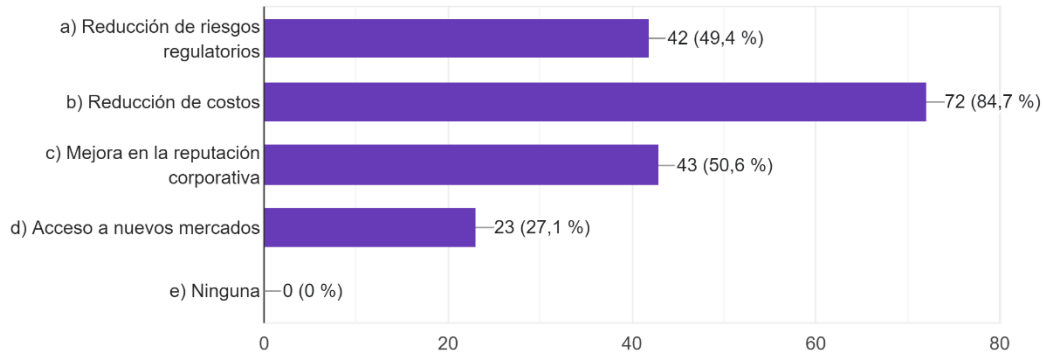


La medida más adoptada es la implementación de prácticas de reciclaje y gestión de residuos, con un 83.5% de respuestas afirmativas (71 personas). En segundo lugar, la participación en proyectos de responsabilidad social corporativa es mencionada por el 50.6% de los encuestados (43 personas). Le sigue la reducción del consumo de energía y recursos naturales, adoptada por el 44.7% de las organizaciones (38 personas). Por último, la colaboración con organizaciones no gubernamentales en iniciativas medioambientales y sociales es la menos común, con solo un 29.4% de respuestas afirmativas (25 personas).

Lo anterior indica que las organizaciones están principalmente enfocadas en mejorar sus prácticas internas de gestión de residuos y reciclaje. También hay un esfuerzo significativo en proyectos de responsabilidad social y en la reducción del consumo de recursos. Sin embargo, la colaboración con organizaciones externas parece ser menos prioritaria en comparación con las otras iniciativas.

8. ¿Cuáles considera serian ventajas competitivas que la sostenibilidad empresarial puede generar?
(Seleccione todas las que corresponda)

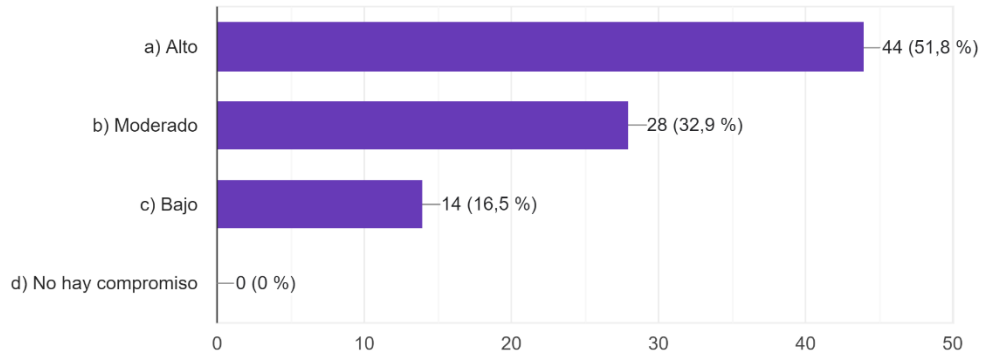
85 respuestas



La mayoría de los encuestados (84,7 %) asocia la sostenibilidad con una reducción de costos. La mejora en la reputación corporativa es destacada por el 50,6 %, y un 49,4 % menciona la reducción de riesgos regulatorios. Menos personas (27,1 %) consideran que la sostenibilidad facilita el acceso a nuevos mercados. Es notable que ningún encuestado cree que la sostenibilidad no ofrezca ventajas competitivas. En resumen, la reducción de costos es vista como la principal ventaja, seguida por mejoras en la reputación y la mitigación de riesgos regulatorios, con un reconocimiento menor, pero significativo, del acceso a nuevos mercados.

9. ¿Cuál es el nivel de compromiso de su empresa en relación con la responsabilidad social corporativa?

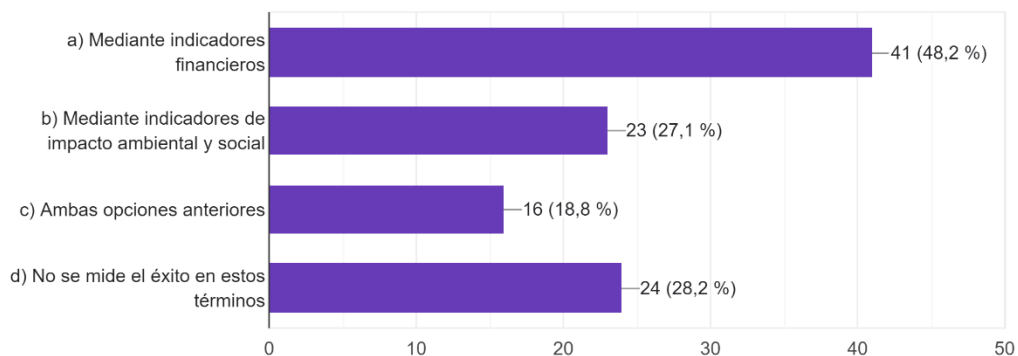
85 respuestas



Los resultados indican que el 51,8% de los encuestados considera que su empresa tiene un alto compromiso con la responsabilidad social. Un 32,9% de los participantes percibe un compromiso moderado, mientras que el 16,5% reporta un bajo compromiso. Es relevante destacar que ninguna de las personas encuestadas clasificó a la empresa donde se encuentra vinculada, como no comprometida en este aspecto.

10. ¿Cómo mide su empresa el éxito en términos de sostenibilidad y responsabilidad social?

85 respuestas



Casi la mitad de los encuestados (48.2%) indican que sus empresas se centran en indicadores financieros, reflejando una mayor prioridad hacia los resultados económicos. Por otro lado, un 27.1% señala que sus empresas utilizan indicadores de impacto ambiental y social, lo que demuestra una preocupación significativa por la sostenibilidad y la responsabilidad social. Además, un 18.8% menciona que sus empresas emplean tanto indicadores financieros como de impacto ambiental y social, reflejando un intento de equilibrar los aspectos económicos con la sostenibilidad. Sin embargo, un 28.2% de las empresas no miden su éxito en términos de sostenibilidad y responsabilidad social, lo cual puede implicar una falta de políticas o prácticas establecidas en estas áreas.

VIII. DISCUSIÓN

Comparación de Resultados

Los resultados de este estudio revelan que las prácticas sostenibles más adoptadas por las empresas en Colombia son la implementación de reciclaje y gestión de residuos (83.5%) y la participación en proyectos de responsabilidad social corporativa (50.6%). Estos hallazgos se alinean con estudios previos, como el de González y Martínez (2019), quienes encontraron que las empresas colombianas priorizan la sostenibilidad ambiental y social para mejorar su reputación y cumplir con regulaciones ambientales.

Sin embargo, a diferencia de estudios anteriores que destacan la colaboración con organizaciones no gubernamentales como una práctica común (Corona, n.d.; Ecopetrol, 2023). Este estudio muestra que solo un 29.4% de las empresas encuestadas colaboran con ONGs en

iniciativas medioambientales y sociales. Esta diferencia puede deberse a una falta de integración de políticas externas de sostenibilidad o a un enfoque más interno en la gestión de residuos y reciclaje.

Además, la percepción de que la sostenibilidad reduce costos (84.7%) y mejora la reputación corporativa (50.6%) está en línea con la literatura existente, como el trabajo de García y Méndez (2016) que también subraya estos beneficios. No obstante, el acceso a nuevos mercados es menos reconocido (27.1%) en comparación con otros estudios que sugieren un mayor aprovechamiento de este aspecto (Global Sustainable Development Report, 2023).

Este estudio aporta una perspectiva actualizada y específica del contexto colombiano, destacando la importancia de las prácticas internas de sostenibilidad como una prioridad para las empresas. Además, ofrece datos cuantitativos y cualitativos que subrayan la necesidad de integrar estrategias sostenibles de manera más efectiva, no solo para cumplir con regulaciones, sino para obtener ventajas competitivas significativas.

En cuanto a los modelos teóricos de liderazgo y sostenibilidad, los resultados confirman parcialmente el liderazgo transformacional propuesto por Bass y Avolio (1993), el cual sugiere que los líderes efectivos inspiran y motivan a sus empleados hacia objetivos comunes. Sin embargo, este estudio cuestiona la aplicación uniforme de este modelo, ya que la adaptación a las necesidades específicas de los seguidores y las prácticas sostenibles parece ser menos prioritaria en algunas empresas.

El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, que enfatiza la flexibilidad y adaptación a las necesidades del entorno, también se ve reflejado en los datos, especialmente en empresas que

combinan indicadores financieros y de sostenibilidad (18.8%). Esto sugiere una tendencia hacia un equilibrio entre resultados económicos y responsabilidad social, aunque todavía hay una proporción significativa de empresas (28.2%) que no miden su éxito en términos de sostenibilidad, indicando una posible resistencia al cambio.

CONCLUSIONES

En la investigación se abordó la importancia de impulsar la creatividad y el desarrollo sostenible en las empresas, destacando el papel crucial que juegan los administradores en esta tarea. Los resultados obtenidos permiten concluir que los administradores deben adoptar una visión proactiva y estratégica para fomentar un entorno organizacional que promueva la innovación y la sostenibilidad.

Un porcentaje significativo de los encuestados (90.6%) considera que la creatividad es un factor esencial para el éxito empresarial, lo cual refuerza la idea de que fomentar un ambiente que permita la generación de ideas innovadoras es vital para la competitividad y adaptabilidad de las empresas.

Se identificaron diversas estrategias utilizadas por las empresas para promover la creatividad, como la creación de espacios colaborativos y programas de capacitación. Estas iniciativas destacan la importancia de invertir en el desarrollo de habilidades creativas y la necesidad de contar con un entorno laboral que facilite la colaboración y la innovación

La mayoría de los encuestados reconoce el compromiso de sus empresas con la responsabilidad social y las prácticas sostenibles. Sin embargo, también se señalaron desafíos

como los altos costos financieros y la falta de apoyo gubernamental, lo cual subraya la necesidad de políticas más efectivas y el apoyo estatal para fomentar la sostenibilidad.

A pesar de los obstáculos, como la resistencia interna y los costos elevados, la sostenibilidad se percibe como una oportunidad para mejorar la reputación corporativa y acceder a nuevos mercados. Esto demuestra que, aunque existen desafíos, las empresas tienen la capacidad y disposición para adaptarse y evolucionar hacia prácticas más sostenibles.

En conclusión, los objetivos planteados al inicio del trabajo fueron alcanzados, demostrando que la integración de creatividad y sostenibilidad no solo es posible sino también beneficiosa para las empresas. La investigación subraya la importancia de un liderazgo efectivo y comprometido con la innovación y la sostenibilidad, como pilares fundamentales para el desarrollo empresarial en el contexto actual.

REFERENCIAS

Alvarez-Melgarejo, M., Beltrán-Díaz, A., & Torres-Barreto, M. L. (2023). Determinantes de la innovación en procesos. Un análisis desde las capacidades de aprendizaje y adaptación. *Innovar*, 34(91), e100632. <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n91.100632>

Arciniegas, F., & Carreño, P. (2015). El impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y el rendimiento académico en el sector educativo colombiano. *Revista de Psicología Educativa*, 27(2), 89-102.

Argos. (2022). Informe de Sostenibilidad 2022. Recuperado de <https://www.argos.co/sostenibilidad/informe-2022>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. En *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.

Cabrera, A., Vera, D., García, A., & Barba Hernández, E. (2011). Características individuales de los empleados y resistencia al cambio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 81-91.

Castañeda, L., & Muñoz, J. (2019). Integración de los enfoques de liderazgo transformacional y situacional en organizaciones complejas. *Revista de Gestión Organizacional*, 35(1), 67-85.

Corona. (n.d.). *Sostenibilidad*. <https://empresa.corona.co/sostenibilidad/>

Ecopetrol. (2023). Informe de Sostenibilidad 2023. Recuperado de <https://www.ecopetrol.com.co/sostenibilidad/informe-2023>

EAFIT. (1998). Liderazgo organizacional en Colombia: un estudio cualitativo. Recuperado de repository.eafit.edu.co

García, M., & Méndez, R. (2016). Aplicación del liderazgo situacional en el sector de la salud en Colombia. *Salud y Administración*, 22(4), 112-126.

García, M., López, J., & Rodríguez, P. (2019). La sostenibilidad como ventaja competitiva en las empresas. *Revista de Administración Empresarial*, 35(2), 45-60.

Global Sustainable Development Report. (2023). *Times of Crisis, Times of Change: Science for Accelerating Transformations to Sustainable Development*. United Nations.

González, A., & Martínez, L. (2019). La sostenibilidad y su impacto en la atracción y retención de talento en empresas colombianas. *Gestión y Estrategia*, 29(3), 88-102.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Inandi, Y., Tunc, B., & Gilic, F. (2013). Estilos de liderazgo y resistencia al cambio en organizaciones escolares. *International Journal of Educational Management*, 27(3), 320-331.

Kim, W., Song, J., & Lee, J. (2013). Identificación y cambios organizacionales. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 421-439.

Kets de Vries, M. F. R., & Balazs, K. (1998). The dynamics of resistance to change: The case of a merger. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 5-30.

López, J., & Ramírez, A. (2018). Efectividad del liderazgo situacional en la gestión de crisis en el sector público colombiano. *Revista de Administración Pública*, 29(3), 134-150.

Martínez, J., Pérez, F., & Gómez, S. (2020). Innovación y sostenibilidad: oportunidades y desafíos en el mercado colombiano. *Revista de Innovación y Sostenibilidad*, 22(1), 33-48.

Observatorio de Recursos Humanos. (2024). La creatividad, clave para avanzar en el desarrollo sostenible. Recuperado de observatoriorh.com

O'Toole, J. (1996). *Leading change: Overcoming the ideology of comfort and the tyranny of custom*. Jossey-Bass.

Rodríguez, L., & Gómez, S. (2017). El liderazgo transformacional y su impacto en la innovación organizacional en empresas colombianas. *Innovación y Desarrollo Empresarial*, 18(2), 78-95.

Rodríguez, L., & Hernández, M. (2018). Innovación y desarrollo sostenible en empresas latinoamericanas. *Revista de Estudios Empresariales*, 24(4), 72-85.

Rimzid, H. (2006). El cambio organizacional a través de las emociones. *Management Review*, 32(1), 15-30.

Rubiano, M. (2020). La adaptabilidad como estrategia en las organizaciones. *Revista Empresarial & Laboral*.

Tvedt, S. D., Saksvik, P. O., & Nytrø, K. (2009). Healthy change processes in organizations: Reducing negative effects on the psychosocial work environment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 290-304.

United Nations Development Programme. (2023). *Sustainable Development Goals*.