



Estrategias impulsoras y diferenciadoras para la gestión del cambio organizacional bajo un enfoque innovador sostenible

Driving and differentiating strategies for the management of organizational change under a sustainable innovative approach

Car-Emyr Suescum Coelho 

Universidad Metropolitana (UNIMET), Caracas, Venezuela.

csuescum@unimet.edu.ve

Carluys Suescum Coelho 

Universidad Metropolitana (UNIMET), Caracas, Venezuela.

carluyscoelho@gmail.com

Resumen: El ensayo aborda la gestión del cambio organizacional hacia la sostenibilidad, destacando su importancia como requisito indispensable para las empresas en un mercado cada vez más exigente y regulado. El objetivo principal fue analizar estrategias innovadoras que faciliten esta transición, integrando la sostenibilidad en la cultura y valores organizacionales. Partiendo de un enfoque cualitativo se realizó una revisión de las fuentes académicas representativas de la gestión del cambio, haciendo especial consideración en aspectos como el liderazgo, la participación de los stakeholders y la innovación sostenible. El contexto se enmarca en un entorno globalizado donde factores ambientales, sociales y económicos exigen adaptación constante. Entre las limitantes identificadas se encuentran la resistencia al cambio y la necesidad de equilibrar fuerzas impulsoras y restrictivas. Los resultados destacan la importancia de un liderazgo ético y participativo, así como la alineación de estrategias con los pilares de la sostenibilidad: ambiental, económico y social. Se concluye que la innovación y la adaptabilidad son claves para lograr una transformación sostenible, generando valor compartido y fortaleciendo la competitividad organizacional.

Palabras clave: gestión del cambio; innovación sostenible; liderazgo; sostenibilidad; stakeholders.



Abstract: The essay addresses the management of organizational change towards sustainability, highlighting its importance as an essential requirement for companies in an increasingly demanding and regulated market. The main objective was to analyze innovative strategies that facilitate this transition, integrating sustainability into organizational culture and values. Starting from a qualitative approach, a review of the representative academic sources of change management was carried out, making special consideration in aspects such as leadership, stakeholder participation and sustainable innovation. The context is framed in a globalized environment where environmental, social and economic factors require constant adaptation. Among the identified limitations are resistance to change and the need to balance driving and restrictive forces. The results highlight the importance of ethical and participatory leadership, as well as the alignment of strategies with the pillars of sustainability: environmental, economic and social. It is concluded that innovation and adaptability are key to achieving a sustainable transformation, generating shared value and strengthening organizational competitiveness.

Keywords: change management; sustainable innovation; leadership; sustainability; stakeholders.

Cita en APA 7: Suescum Coelho, C.-E., & Suescum Coelho, C. (2025). Estrategias impulsoras y diferenciadoras para la gestión del cambio organizacional bajo un enfoque innovador sostenible. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales – Relacis*.V.3 (II).



Introducción

En la actualidad las industrias se encuentran afrontando un gran dilema que puede afectar su continuidad operativa, y es el creciente requerimiento por parte del mercado y reguladores de adoptar prácticas sostenibles en todas sus actividades. La sostenibilidad ya no es vista como un mero mecanismo para aplicar un greenwashing frente a la sociedad, sino que constituye una exigencia necesaria. En este sentido, los negocios que no puedan amoldarse a este cambio se verán relegados y perderán importancia frente en un mercado cada vez más maduro, consciente y crítico. En este orden de ideas, lograr un cambio en cuanto a la sostenibilidad requiere de una reducción total del paradigma que hasta el momento se ha arraigado en las organizaciones, materializar este cambio no solo trata de tomar medidas esporádicas y aisladas, sino que deben estar integradas en la carga genética de la empresa.

Un cambio de cultura y mentalidad de esta magnitud requiere que la sostenibilidad se configure como un valor común para todos los miembros pertenecientes a la organización, pues efectivamente la gestión del cambio para alcanzarla no es ni sencilla, ni expedita. La sostenibilidad solo es manejable a través de un proceso de introspectivo debidamente planeado, se trata de una verdadera guía de liderazgo y consorcio de todos los stakeholders que toman en consideración los impactos y la afectación del entorno social y ambiental. Ser sostenible es un llamado a la acción (call to action – CTA) a movilizarse hacia la identificación de áreas susceptibles de mejora en las actividades que realiza la organización, identificando condiciones claras que permitan alcanzar un resultado final exitoso.

El tránsito hacia a la sostenibilidad no solo es un deber en el ethos organizacional, sino también una oportunidad de crear valor compartido para los distintos actores involucrados, atrayendo nuevos talentos, fortaleciendo la competitividad organizacional, erigiéndose como aspectos claves para acceder a nuevos mercado y oportunidades de negocio.

Vistas estas consideraciones, el presente ensayo se orienta principalmente al abordaje descriptivo de esas estrategias innovadoras que han permitido llevar este proceso de transformación organizacional hacia la sostenibilidad, para ello, se partió de una breve pero minuciosa revisión sobre el proceso de gestión del cambio que se presenta en este contexto.

La sostenibilidad como impulsor de cambio en las organizaciones

El aumento de la competitividad y los avances tecnológicos disruptivos provocan que las empresas no puedan operar como un organismo aislado individualmente que ignore la evidente interconexión que tienen con su entorno, la sociedad y los diversos factores económicos. Las tendencias ambientales, comerciales, sociales y políticas reinantes en el primer cuarto del siglo veintiuno (XXI) se deben a una serie de fenómenos como la globalización, integración, la degradación de los ecosistemas, el cambio demográfico, el cambio climático, el desplazamiento de los centros de poder económico



internacional, el control de los mercados o ese camino trazado por el imperio global de las finanzas (Pereira-Rohan, 2022).

De acuerdo con García-Muñoz & Navarrete (2022), todos estos factores han motivado a las empresas a emprender procesos de cambio y desarrollo para mejorar sus procesos, resultados y superar la escasez de recursos, considerando las expectativas de todos sus interesados. Las organizaciones, así como las autoridades gubernamentales, están aceptando que las consecuencias ambientales, económicas y sociales no deseadas debido al rápido crecimiento económico, el consumo excesivo, el consumo no eficiente de los recursos naturales, el aumento de la población en zonas urbanas y la actividad comercial competitiva, han dado lugar a problemas ambientales y sociales que ahora son una latente preocupación para las empresas.

La globalización hace que el mundo cambie todos los días; las preferencias y demandas de los clientes son muy volátiles e inciertas, la demografía de la población está mutando constantemente, el avance en la ciencia, el uso y adopción de la tecnología para el desarrollo, así como los factores económicos también están evolucionando. Según Pérez-Vallejo et al. (2017), la supervivencia de aquellas organizaciones que fallan o se quedan atrás en la adopción del cambio, ya no podrán competir en las condiciones comerciales actuales.

La gestión de cambios organizacionales orientados a un futuro socioeconómico más sostenible se ha convertido en un importante centro de atención a lo largo de los últimos años, siendo que dichas modificaciones requieren adoptar una visión holística, considerando no solo el tema del cambio, sino también identificando cómo y en qué contextos ocurren, destacando especialmente el papel que desempeñan las personas en el mismo. Esto es importante, ya que el cambio hacia la sostenibilidad no solo se refiere a lo que se hace, sino también a cómo se hace y cómo se involucran las partes interesadas. Además, González-Campo (2017) amplía esta visión destacando que la gestión del cambio organizacional se basa en una variedad de ideas como el aprendizaje organizacional, o las teorías de la complejidad. De esta manera, se puede proporcionar una comprensión crucial de la forma en que se presenta interacción de las personas frente a las estructuras organizacionales, y cómo estas moldean y son moldeadas por percepciones, actitudes y comportamientos.

La gestión del cambio se enfoca en el proceso a través del cual las organizaciones con un fuerte arraigo al modelo capitalista clásico centrado en la rentabilidad pasan de su estado actual a uno más humano, orientado a la sostenibilidad. Al respecto, Madero-Gómez & Zárate-Solís (2016), indican que este proceso se ve afectado por las partes interesadas internas (accionistas, empleados y dirección) y externas (proveedores, clientes y gobierno). Cada una de estos actores tiene sus propios intereses y objetivos, por lo que su participación se considera crucial para el desarrollo de estrategias comunes orientadas al logro de una visión equilibrada susceptible de presentar respuestas a dichas presiones.

Algunas partes interesadas externas son percibidas como promotoras de la sostenibilidad, mientras que otras en contraposición, son vistas como inhibidoras (proveedores y sindicatos). En este sentido, Moreno & Alvarado (2020), destacan que es necesario considerar que la presión de las partes interesadas produce dos tipos de cambios: el primero es el cambio externo, que ocurre en las afueras de la esfera de control e influencia de la empresa y, en general, da lugar a cambios reactivos; y el segundo, es el cambio interno, que se basa en la reevaluación constante de los objetivos y políticas que afectan o son afectados por los grupos de interés internos y, en general, dan lugar a cambios proactivos.

Las fuerzas del cambio

El cambio se produce con fuerzas de origen psicológico, y el estudio de estas fuerzas es necesario para comprender y cambiar o influir en los comportamientos de los colaboradores. Según Barroso (2007), estas fuerzas pueden ser impulsoras o barreras limitantes. Las primeras crean el efecto de iniciar el proceso de cambio o disminuyen las barreras; por su parte, las segundas crean obstáculos que impiden o retrasan este proceso.

El equilibrio organizacional se presenta cuando las fuerzas impulsoras son iguales a las barreras presentadas; situación que en ocasiones puede verse como favorable, sin embargo, los líderes deben buscar mover esa balanza hacia una situación en donde las fuerzas impulsoras sean mucho mayores. Tello & Blanco (2008), indican que en este equilibrio los conflictos que pueden ocurrir entre estas dos fuerzas pueden iniciar o impedir el cambio dentro de la organización, de allí la imperante necesidad de involucrar a través de un buen liderazgo a todos los interesados en la situación, para comunicarles las ventajas y el proceso detallado a seguir para alcanzar los nuevos objetivos, ya que de lo contrario este conflicto terminará por deteriorar el equilibrio. Por lo tanto, lo que se busca en estos procesos es ajustar el equilibrio de fuerzas correctamente a favor de las fuerzas impulsoras en contra de esas fuerzas limitantes. Por ello, la superioridad de las fuerzas limitantes dentro de la organización conducirá a crear organizaciones cerradas, apegadas a la tradición y muy resistentes al cambio.

En este contexto, las organizaciones que pueden gestionar con éxito el proceso de cambio y asegurar su continuidad en el tiempo serán aquellas que se encuentren orientadas a generar valor al entorno y para sí mismas a través de la aplicación de estrategias y modelos de negocios sostenibles, ya que este enfoque considera a la fuerza trabajadora como elemento fundamental del proceso, minimizando su inconformidad y rechazo al cambio que es requerido en la organización.

El liderazgo en la gestión del cambio sostenible

La investigación desarrollada por Hernández et al. (2023), destaca la importancia que tiene el liderazgo transformacional en contraste con el liderazgo transaccional en tiempos de cambio, sugiriendo que inspirar e involucrar a los empleados conduce a resultados más exitosos y sostenibles. Un líder transformacional tiene algunos rasgos distintivos como inspiración, estimulación y facilitación. Además, estos líderes tienen



entre sí características comunes que son la influencia idealizada, la motivación por un constante aprendizaje, la curiosidad intelectual y la consideración individualizada, por lo tanto, estos líderes pueden entablar una poderosa conexión con sus seguidores.

En este orden de ideas, la sostenibilidad requiere de un nuevo enfoque en la gestión de recursos humanos que no se base a modo exclusivo en la maximización a corto plazo del éxito empresarial, sino en modelos participativos de liderazgo que traten a los empleados y toda fuerza trabajadora con dignidad y equidad (Guadarrama et al. 2023). Dar forma a sistemas de gestión de recursos humanos sostenibles también es importante, porque estas nuevas prácticas fundamentales inciden de manera directa en el futuro desempeño económico, social y ambiental de las organizaciones.

Para ello, los líderes necesitan desarrollar una sólida capacidad de previsión, que en el caso óptimo de un liderazgo sostenible, se complementará con valores como el autodominio y la autoconciencia; posibilitando un monitoreo continuo de la integración sostenible de las necesidades sociales y ambientales en su accionar (De Mello, 2015). Las empresas con una orientación a largo plazo y un marcado enfoque en las necesidades presentes en los grupos de interés son financieramente más eficientes y pueden considerarse empresas de alta sostenibilidad, otorgándoles ventajas frente a sus competidores a futuro.

De hecho, una gestión que prioriza los objetivos a largo plazo puede parecer que renuncia a algunas ganancias inmediatas, pero lo que hace, es de una manera prospectiva priorizar y focaliza sus propios intereses. Gómez (2021), indica que el desarrollo de esta cultura requiere un líder ético y desinteresado, lo que, por un lado, es una consecuencia de la maximización consciente de los beneficios a nivel de la estrategia corporativa y, por otro lado, también puede ser beneficioso a nivel micro en la relación organización-empleado, ya que el altruismo de los líderes está fuertemente vinculado al comportamiento ciudadano organizacional de los empleados.

Para lograrlo, es necesario examinar y rediseñar no solo los procesos de talento humano, sino todos los demás procesos organizacionales, ya sea la estructura, las prácticas de gestión o las características culturales. De acuerdo con Hernández (2020), el comportamiento y la actitud de la persona que asume el rol directivo influye directamente en los resultados de la gestión, lo cual contribuye a formar una base para organizaciones ágiles, donde la capacidad de cambio no es un mero nivel de capacidad, sino un requisito básico. Un buen ejemplo de la necesidad de renovación continua es la economía circular, cuyo modelo de negocio exige un alto nivel de compromiso directivo que modera la relación entre la red de valor y la propuesta de valor al cliente. Este fuerte compromiso directivo es también imprescindible en cualquier modelo de calidad que enfatice la necesidad de aumentar la capacidad de cambio y abogue por una cultura organizacional fuerte y flexible.

Innovando para ser sostenibles

Si las condiciones organizacionales para el cambio están disponibles desde un punto de vista cultural y humano, también vale la pena mirar qué estrategias de innovación apoyan el cambio hacia lo sostenible para aprovechar al máximo el potencial presente y futuro (Vera-Muñoz, 2016). Desde este punto de vista, el desempeño económico sostenible también rechaza el paradigma de la moderación y la equidad que establecen como meta la realización de beneficios inmediatos. De hecho, no es nuevo que la estabilidad y la flexibilidad organizacional sean necesarias simultáneamente en la gestión del cambio, y esto generalmente se crea mediante la integración de varios procesos organizacionales exitosos como la innovación interna.

Tal como lo señala Urriola (2024), “el valor estratégico que reviste la innovación se puede analizar desde la forma cómo esta puede apoyar el desarrollo de la inteligencia colectiva hacia la sostenibilidad. A través del incentivo de los procesos innovadores se aprende con el cambio...” (p.5). Por lo que, si se quieren gestionar las organizaciones de forma sostenible, la innovación también requiere moderación, o bien, es necesario medir y gestionar los riesgos. Estas innovaciones se pueden implementar mediante prácticas de gestión de proyectos basadas en la socio-tecnología, en otras palabras, la gestión de proyectos optimiza soluciones para apoyar la visión organizacional.

Tecnológicamente, la Inteligencia Artificial puede contribuir a diversos objetivos de desarrollo sostenible; sin embargo, también es necesario considerar que actúa directamente contra del medioambiente por el gran consumo de energía y recursos exigidos en su utilización. Esta cuestión aún está por resolverse en el corazón de las organizaciones, por lo que se deben seguir ideando estrategias que permitan satisfacer en mayor medida las necesidades de todos los interesados, empleando métodos de innovación sostenibles.

En este plano, conforme a lo planteado por Haensel & Seclen (2022), la clave para configurar el futuro depende de las capacidades de las organizaciones para adaptarse con rapidez y eficacia a las condiciones ambientales cambiantes y para realizar cambios conscientes que mejoren al mismo tiempo el nivel de bienestar de las partes interesadas.

Las organizaciones deben ofrecer a sus colaboradores resultados bien pensados, eficientes en el uso de los recursos y, sobre todo, equitativos que conviertan el cambio en parte imprescindible de la cultura organizacional. La estrategia organizacional debe diseñarse de tal manera que aún permita satisfacer las necesidades de los consumidores, pero esa satisfacción de necesidades ya no es el objetivo fundamental inamovible; ahora deben satisfacerse las necesidades de sus partes interesadas de una manera frugal, planificando sus innovaciones, incluido el análisis de los riesgos asociados. Para ello deben tener claridad de las tres áreas determinantes de la sostenibilidad:

Sostenibilidad ambiental

Enfocada en salvaguardar y preservar el medio ambiente alrededor del cual opera la empresa buscando garantizar que las actividades de la organización no representen una

amenaza para el ecosistema y los grupos poblacionales circundantes. De acuerdo con Tennakoon (2024), definir prácticas de sostenibilidad ambiental es crucial para establecer una amplia gama de acciones, políticas y estrategias encaminadas a mitigar el impacto ambiental, mantener la conservación de recursos y buscar la promoción del desarrollo sostenible.

Sostenibilidad económica

Se percibe como la creación de valor a largo plazo para todos los interesados internos de la organización a través de beneficios, dividendos y reconocimientos. En este sentido, Gillespie (2012), plantea que las organizaciones económicamente sostenibles deben entenderse y gestionarse como sistemas vivos. Como tales, son holísticos, dinámicos, individualistas y decididos. Deben guiarse por los principios de ingenio, resiliencia y regeneración que caracterizan a los ecosistemas vivos y sanos.

Sostenibilidad social

Esta se centra en la orientación de la organización hacia el bienestar de los grupos de interés a través de la identificación e implementación de prácticas que mejoren sus condiciones y satisfacción de necesidades básicas elementales. Al respecto, Abd Rashid et al. (2021), señalan que no prestar atención al pilar social de la sostenibilidad es un verdadero error, ya que este pilar impacta directamente en el bienestar de las personas y la calidad de vida.

Generalmente, estas tres áreas, se conocen como los pilares del desarrollo sostenible o la sostenibilidad, es por ello que entre ellos existen profundas relaciones interdependientes, compatibles, colaborativas y complementarias, haciéndolas desde una perspectiva práctica, casi inseparables, sin embargo, para efectos del presente ensayo se han descrito teóricamente de manera individual.

Una vez que los líderes organizacionales comprendan esta premisa, pueden enfocar sus esfuerzos en el proceso inicial de búsqueda de ideas, alternativas y posibles soluciones a las problemáticas identificadas en la etapa de diagnóstico, lo cual debe conllevar a la implementación de estrategias nuevas que incorporen los cambios necesarios y pertinentes alineados con los pilares de la sostenibilidad.

Estrategias innovadoras de transformación hacia la sostenibilidad

En el panorama empresarial, la sostenibilidad ya no puede ser concebida como una opción, sino que viene a configurarse como una necesidad, por ello, cada vez más se le pide a los líderes mundiales que impulsen innovaciones que sea tan responsables con el medio ambiente como sólidas desde el punto de vista financiero. Para navegar por este terreno desafiante pero gratificante, la elaboración de estrategias se vuelve crucial. No se trata solo de incorporar prácticas sostenibles en los procesos existentes; se trata de innovar teniendo la sostenibilidad como eje central, un concepto que requiere una comprensión matizada y una mentalidad con visión de futuro (Suescum & Suescum, 2024).

Una estrategia eficaz para los líderes interesados en fomentar la innovación sostenible implica fomentar una cultura de resiliencia, adaptabilidad y aprendizaje continuo. Estamos en presencia de un mundo donde la tecnología y la dinámica del mercado están en constante cambio, y en virtud de tales circunstancias, las organizaciones que se mantienen ágiles y abiertas al aprendizaje pueden adaptar rápidamente sus estrategias para lograr una mayor sostenibilidad. Una cultura de este tipo fomenta la exploración de nuevas ideas y prácticas sostenibles, lo que permite a los empleados contribuir con soluciones innovadoras.

Además, los líderes pueden impulsar la innovación sostenible redefiniéndolas métricas e indicadores de éxito. Tradicionalmente, el éxito empresarial se ha medido principalmente mediante indicadores financieros, que se circunscriben a un conjunto de fórmulas de naturaleza matemática. Sin embargo, la incorporación de nuevas maneras de medir la sostenibilidad en la evaluación general del éxito fomenta una perspectiva más amplia. Esto podría implicar evaluar el impacto ambiental de cada una de las operaciones, el abastecimiento de materiales o la huella de carbono de la empresa. Cuando estos factores se tienen en cuenta en la toma de decisiones, se obtienen modelos de negocio más sostenibles que no solo benefician al planeta, sino que también suelen generar ganancias financieras a largo plazo a través de mejoras de eficiencia, mejoras de reputación de la marca y acceso a unas fuentes de financiamiento verde o créditos de carbono.

La interacción con las partes interesadas es otra estrategia vital para los líderes. Esto implica no solo escuchar las crecientes demandas de esos clientes que a partir de la generación millennial exigen productos y servicios sostenibles, sino también interactuar con los proveedores, los empleados y la comunidad local. Al comprender las necesidades y expectativas de estos grupos, las empresas pueden desarrollar prácticas más sostenibles que también respondan a las demandas del mercado. Este enfoque inclusivo no solo mejora las credenciales de sostenibilidad de la empresa, sino que también fomenta un sentido comunitario de propósito compartido, lo que es invaluable para impulsar la innovación.

Los líderes también deben aprovechar la tecnología para impulsar la innovación sostenible. Desde soluciones de energía renovable y materiales sostenibles hasta el uso de plataformas digitales que facilitan operaciones eficientes, la tecnología ofrece una multiplicidad de oportunidades para que las corporaciones innoven de forma exponencial reduciendo el impacto ambiental. Al invertir en investigación y desarrollo, y estar abiertos a la adopción de nuevas tecnologías disruptivas, las empresas pueden encontrar formas más sostenibles de operar, a la vez que obtienen una ventaja competitiva en el mercado.

Todas estas innovaciones se pueden materializar en el surgimiento de crecientes modelos de economía circular como estrategias económicas, cuyo objetivo es lograr la sostenibilidad mediante la reducción continua de residuos y una adecuada promoción del reciclaje y la reutilización. A partir del cambio de los modelos tradicionales de negocio se pueden concebir organizaciones que desde su creación consideren su impacto en el

entorno, para que de esta manera puedan gestionar de mejor manera los recursos a utilizar y la satisfacción de necesidades de sus interesados. Así mismo, conciben interrelaciones consientes y armoniosas en la búsqueda de soluciones holísticas para los desafíos globales, haciendo hincapié en los esfuerzos multifacéticos, multiculturales, integrativos, glociales y colaborativos.

Conclusiones

Este ensayo ha explorado la importancia crítica de la gestión del cambio organizativo hacia la sostenibilidad, destacando que ya no es una mera opción, sino una necesidad para las industrias que se enfrentan a las exigencias crecientes del mercado y la normativa. La transición hacia la sostenibilidad exige un cambio global de la cultura y la mentalidad organizativas, que integre las prácticas sostenibles en los valores fundamentales de la empresa. La investigación subrayó que la sostenibilidad debe considerarse un valor compartido por todos los integrantes de la organización, que debe lograrse mediante un proceso introspectivo bien planificado y la participación de todas las partes interesadas. Además, el estudio subrayó que abrazar la sostenibilidad ofrece oportunidades para la creación de valor compartido, la atracción de nuevos talentos, el fortalecimiento de la competitividad organizativa y el acceso a nuevos mercados.

Las principales hallazgos del estudio revelan que el éxito de la gestión del cambio hacia la sostenibilidad implica adoptar un enfoque holístico que tenga en cuenta no sólo lo que se hace, sino también cómo se hace y cómo participan las partes interesadas. Es esencial gestionar las presiones externas e internas comprendiendo los intereses y objetivos de las partes interesadas internas y externas, ya que cada grupo desempeña un rol fundamental en la configuración de estrategias sostenibles. Además, la investigación destacó la importancia del liderazgo para impulsar el cambio sostenible, siendo los estilos de liderazgo transformacional más eficaces para inspirar y comprometer a los empleados que el liderazgo transaccional. Esto requiere un cambio hacia modelos de liderazgo participativo que valoren a los empleados y promuevan prácticas de gestión éticas y orientadas al largo plazo.

Hacer las cosas de la misma manera no logra resultados diferentes. El cambio es muy difícil de adoptar en cualquier institución operado por humanos, pero cuando se lo acepta, se obtienen grandes recompensas. La gestión del cambio en las organizaciones siempre tiene como objetivo mejorar el desempeño a largo plazo, orientado a la materialización de un legado. En este sentido, el cambio estratégico gestionado de arriba hacia abajo (un enfoque Top-Down, es decir, la gerencia impulsa el cambio hacia abajo en la organización) orientado a mejorar el desempeño, no solo hará que el cambio posterior sea significativo, sino que también logrará una mayor tasa de calidad y excelencia en el desempeño de los empleados.

Por último, es importante subrayar que la innovación es un motor clave para alcanzar los objetivos de sostenibilidad, ya que exige que las organizaciones se adapten

con rapidez y eficacia a las condiciones cambiantes del entorno. La innovación sostenible implica no sólo avances tecnológicos, sino también el rediseño de los procesos organizativos, las estructuras y las características culturales.

El estudio también subrayaba la importancia de alinear las estrategias organizativas con los tres pilares de la sostenibilidad: económico, medioambiental y social, garantizando que las prácticas empresariales minimizan el impacto medioambiental, crean valor económico a largo plazo y mejoran el bienestar de las partes interesadas. En definitiva, fomentando una cultura de aprendizaje continuo, redefiniendo los criterios de éxito e implicando a las partes interesadas, las organizaciones pueden transformarse con éxito hacia la sostenibilidad y asegurarse una ventaja competitiva en un mercado mundial en constante evolución.

A modo de reflexión, respecto a la aplicación de la gestión del cambio sostenible, considero que los líderes deben hacer énfasis en los siguientes aspectos que facilitarán un terreno fértil para una implementación exitosa: 1) Establecer visiones a largo plazo afianzando la sostenibilidad. 2) Liderazgo para el compromiso, 3) Mejora y el aprendizaje continuo. 4) Liderar una cultura hacia la sostenibilidad. 5) Estructura organizacional resiliente, adaptable y flexible, 6) Equilibrar las necesidades del negocio con la sostenibilidad, y 7) Forjar alianzas con socios externos que capitalicen potencialidades presentes en el sector.

Referencias

- Abd Rashid M.H.S., Zakaria R., Aminudin E., Adzar J.A., Shamsuddin S.M., Munikanan V., Mustafa N.A., (2021). The Key Principles of Social Sustainability from the Sustainable Development Perspective: A Comparative Review, *Chemical Engineering Transactions*, 89, 295-300
<https://www.cetjournal.it/cet/21/89/050.pdf>
- Barroso, F. (2007). El cambio organizacional en sistemas estables. *Investigación Administrativa*, núm. 99, enero-junio, 2007, pp. 31-42.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045195003>
- De Mello, M. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 23, núm. 34, julio-diciembre, 2015, pp. 209-218. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151350864004>
- García-Muñoz Aparicio, C. & Navarrete, M.C. (2022). Desarrollo sostenible en organizaciones y la innovación. *Emerging Trends in Education*, (4)8B, 1-9 .
<https://revistaemerging.ujat.mx/index.php/emerging/article/view/4811>
- Gillespie, G. (2012). Thoughts on John Ikerd's The Essentials of Economic Sustainability [review of the book *The Essentials of Economic Sustainability*, by J. Ikerd]. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 3(1), 269–274. <http://dx.doi.org/10.5304/jafscd.2012.031.019>



- Gómez Álvarez, P. D. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. *ACADEMO Revista De Investigación En Ciencias Sociales Y Humanidades*, 8(2), 213–220. <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/562>
- González-Campo, C. (2017). Cambio organizacional. En Programa Editorial Universidad del Valle (Ed.), *Cambio Institucional y Organizacional: Perspectivas Teóricas para el Análisis* (pp. 93-133). https://www.researchgate.net/publication/327562389_CAMBIO_ORGANIZACION
- Guadarrama, I., Gómora, Y. & Caballero, M. (2023). El liderazgo y el coaching en el cambio organizacional. Una perspectiva desde el factor humano. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9012786.pdf>
- Haensel, V. & Seclen, J. (2022). La Innovación hacia la Construcción de un Futuro Sostenible. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*. Vol. 10(3). https://www.researchgate.net/publication/363317020_La_Innovacion_hacia_la_Construccion_de_un_Futuro_Sostenible_Editorial_presentation_Innovation_towards_Building_a_Sustainable_Future
- Hernández Espíndola , H. M. D. la L., Hernández Martínez , J. E., Galarza Fuentes , M. F., & Páez Cárdenas , L. F. (2023). Liderazgo Sostenible e Innovación en la Empresa: Integrando Objetivos Económicos, Sociales y Ambientales en la Zona Oriente del Estado de México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 278-297. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7682
- Hernández, L. (2020). Liderazgo sostenible como estrategia de cambio en el sistema educativo venezolano. *Revista Tecnológica Educativa Docentes 2.0*, 8(1), 26-32, <https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/85>
- Madero-Gómez, S. & Zárate Solís, I. (2016). La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios. *Cuadernos de Administración: Revista de administración y negocios*. VOL. 32 N° 56. https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/4277
- Moreno, J. & Alvarado, A. (2020). Hacia la sostenibilidad empresarial. El cambio obligado en la cultura organizacional. *Sapienza Organizacional*. Año 7 N° 14 Julio / Diciembre 2020 Pg: 162 – 197. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/16664>
- Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M., y Ronda-Pupo, G. A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 223-332. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v38n3/rii100317.pdf>



- Pereira-Rohan, E. A. (2022). Las negociaciones económicas internacionales: Reflexiones y práctica. Rentería Editores.
- Suescum Coelho, Car-Emyr., & Suescum Coelho, Carluys. (2024). Sostenibilidad competitiva empresarial: dimensiones de una estrategia para incursionar en mercados emergentes: Competitive business sustainability: a strategy's dimensions for breaking into emerging markets. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(6), 3832 – 2849. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3208>
- Tennakoon, W, Janadari, M., & Wattuhewa, I. (2024). Environmental sustainability practices: A systematic literatura review. *European Journal of Sustainable Development Research*, 8(3), em0259. <https://doi.org/10.29333/ejosdr/14604>
- Tello, C. & Blanco, C. (2008). Estudiando el concepto de equilibrio organizacional. *Universidad & Empresa*, vol. 7, núm. 15, julio-diciembre, 2008, pp. 67-104. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214457003>
- Urriola, M. (2024). Gestión de la Innovación Sostenible: Retos y Oportunidades. *Visión Gerencial*, 23, Número especial, pp. 212-225. <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>
- Vera-Muñoz, G. (2016). Innovación y desarrollo sustentable: Iniciativa de una microempresa dedicada a la producción de artículos para el cuidado personal. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática*, vol. 5, núm. 14, septiembre-diciembre, 2016, pp. 28-60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637967166001>