

EL LIDERAZGO CONSCIENTE IMPULSADO DESDE LA GERENCIA SOCIAL DE  
COMFAMA: UNA POSIBILIDAD PARA LA CREATIVIDAD SOCIAL Y LA  
INNOVACIÓN SOCIAL EN LAS EMPRESAS ANTIOQUEÑAS (2022-2024)

GUADALUPE ARISTIZÁBAL ORTIZ

TRABAJO DE GRADO

ASESOR

CAMILO ERNESTO GARCÍA DUQUE

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE FINANZAS, ECONOMÍA Y GOBIERNO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN  
SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL

MEDELLÍN, ANTIOQUIA – COLOMBIA

2025

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	5
RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
JUSTIFICACIÓN.....	13
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	16
OBJETIVOS.....	16
Objetivo general .....	16
Objetivos específicos.....	16
REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	17
REFERENTE TEÓRICO-CONCEPTUAL .....	19
Liderazgo y creatividad en las organizaciones.....	19
Estilos de liderazgo y su relación con la creatividad.....	23
Liderazgo consciente .....	26
Creatividad e innovación en las organizaciones.....	29
Creatividad social .....	31
Innovación social.....	34
CONTEXTO INSTITUCIONAL COMFAMA .....	35
Modelo de sostenibilidad.....	36
Servicios .....	37
Gerencia Social.....	38
REFERENTE METODOLÓGICO .....	39
Enfoque y tipo de investigación .....	39
Estrategia de investigación.....	40

Criterios de selección de la población participante .....	40
Técnicas de recolección y análisis de los datos .....	41
Momentos de la Investigación .....	42
Consideraciones éticas.....	42
ANÁLISIS Y HALLAZGOS .....	43
Descripción de los líderes.....	43
Liderazgo consciente .....	47
Importancia del liderazgo consciente en las organizaciones .....	52
Aprendizajes de los programas de Gerencia Social.....	53
Estrategias para promover el liderazgo consciente.....	56
Desafíos en la promoción de un liderazgo consciente.....	58
Creatividad social .....	59
Importancia de la creatividad social en las empresas .....	63
Rol de los líderes conscientes en la creatividad social .....	65
Experiencias de creatividad social en las organizaciones .....	70
Innovación social.....	73
Habilitadores de la innovación social.....	73
RECOMENDACIONES .....	76
Para las organizaciones.....	76
Para los líderes.....	77
Para Comfama .....	79
CONCLUSIONES.....	80
REFERENCIAS .....	82
ANEXO 1 .....	94
ANEXO 2 .....	95

## **LISTA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Diagrama de flujo Prisma en cuatro niveles. Elaboración propia .....	19
Ilustración 2 Modelo de sostenibilidad Comfama (Comfama, 2025) .....	37
Ilustración 3 Componentes de la Creatividad Social. Elaboración propia. ....	62

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Distinción entre creatividad e innovación (Hughes et al. 2018, p. 551) .....	31
Tabla 2 Organizaciones con mayor participación en programas de Gerencia Social Comfama .....	41
Tabla 3 Líderes participantes en la investigación.....	44

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 Características del líder consciente .....	51
Gráfico 2 Aprendizajes de los programas de Gerencia Social Comfama.....	56
Gráfico 3 Importancia de la Creatividad Social en las organizaciones .....	65
Gráfico 4 Rol de los líderes conscientes en la promoción de la Creatividad Social .....	69
Gráfico 5 Habilitadores de la innovación social en las organizaciones .....	75

## AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a la vida, a Dios, a mi familia, por los privilegios que me han acompañado durante el tiempo que he caminado y me han permitido tener la libertad para elegir, entre otras cosas, qué y cuándo estudiar. **Gracias**, porque reconozco que sus esfuerzos se han traducido siempre en oportunidades para mi crecimiento. Por los gestos de amor, los materiales de apoyo, las palabras de confianza, por tener certezas cuando mi cabeza se llena de dudas.

A Alejandro, por ser un equipo excepcional, por disponerse a crecer conmigo, por caminar a mi lado y estar ahí, para apoyar, para hacer, para abrazar, para recordarme que cada paso construye un sueño.

A mis amigas, que sostuvieron este proceso, desde el amor, el cuidado, el apoyo, la solidaridad, las risas y la compasión, por empujarme cuando fue necesario, por no dudar, por mostrarme otros caminos, por responder mis preguntas.

A mí, que después de subidas y bajadas, seguí, que aprendí cosas que no cabrían en estas hojas, porque reconozco que vivir un sueño tiene todos los matices y me agradezco el haber permanecido para conocer las versiones que aparecerían en cada etapa de este proceso.

A todos, a todas, GRACIAS por la pregunta, por estar, por sostener, por creer, por ser motivación, por verme con tanto amor, por confiar, por sentir este proceso un poco como si fuera de ustedes, y es que de alguna forma, este trabajo estoy segura de que tiene algo de cada uno, de cada una.

## RESUMEN

Esta investigación analiza la incidencia del liderazgo consciente impulsado desde la Gerencia Social de Comfama en la generación de escenarios de creatividad social que favorecen la innovación social en empresas antioqueñas afiliadas durante el periodo 2022-2024. En un contexto global caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre, las organizaciones enfrentan el desafío de desarrollar capacidades creativas colectivas que trasciendan el paradigma individualista. Mediante un enfoque cualitativo de tipo exploratorio y un diseño de estudio de caso colectivo interpretativo, se exploraron las percepciones y experiencias de seis organizaciones seleccionadas intencionalmente por su participación sostenida en programas de liderazgo de Comfama. Los resultados evidencian que el liderazgo consciente funciona como catalizador de procesos creativos colectivos al fomentar entornos de confianza, propósito compartido y diversidad de perspectivas. Se identificaron factores facilitadores como la construcción de significados compartidos, la validación de la experimentación y el reconocimiento de la interdependencia, así como barreras relacionadas con estructuras jerárquicas tradicionales y resistencias culturales al cambio paradigmático. Esta investigación aporta un marco conceptual integrador para comprender la sinergia entre liderazgo consciente y creatividad social, ofreciendo orientaciones prácticas para organizaciones interesadas en fortalecer su capacidad de innovación social y contribución al desarrollo local.

**Palabras clave:** Liderazgo consciente, creatividad social, innovación social, desarrollo local, Comfama, empresas antioqueñas.

## ABSTRACT

This research analyzes the impact of conscious leadership promoted by Comfama's Social Management on generating social creativity scenarios that foster social innovation in affiliated companies in Antioquia during the 2022-2024 period. In a global context characterized by volatility and uncertainty, organizations face the challenge of developing collective creative capabilities that transcend the individualistic paradigm. Through a qualitative exploratory approach and an interpretive collective case study design, the perceptions and experiences of six organizations intentionally selected for their sustained participation in Comfama's leadership programs were explored. The results show that

conscious leadership acts as a catalyst for collective creative processes by fostering environments of trust, shared purpose, and diversity of perspectives. Facilitating factors were identified, such as the construction of shared meanings, validation of experimentation, and recognition of interdependence, as well as barriers related to traditional hierarchical structures and cultural resistance to paradigmatic change. This research provides an integrative conceptual framework for understanding the synergy between conscious leadership and social creativity, offering practical guidelines for organizations interested in strengthening their capacity for social innovation and contribution to local development.

**Keywords:** Conscious leadership, social creativity, social innovation, local development, Comfama, Antioquian companies.

## INTRODUCCIÓN

La complejidad de los desafíos contemporáneos que enfrentan las organizaciones ha suscitado un creciente interés en modelos de liderazgo que trasciendan los paradigmas tradicionales centrados en el control y la eficiencia, para dar paso a enfoques más integrales que reconozcan la multidimensionalidad del ser humano y el carácter sistémico de los entornos organizacionales. En este escenario, el liderazgo consciente emerge como una propuesta que busca armonizar el desarrollo personal con el bienestar colectivo, el propósito organizacional y la responsabilidad socioambiental.

Paralelamente, la capacidad creativa se ha consolidado como un activo estratégico para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. Sin embargo, la perspectiva individualista de la creatividad ha comenzado a mostrar sus limitaciones frente a problemáticas cuya naturaleza sistémica demanda aproximaciones colectivas, diversas y colaborativas. Es así como la creatividad social surge como un constructo que reconoce el carácter inherentemente relacional y contextual de los procesos creativos.

El departamento de Antioquia ha experimentado en las últimas décadas una notable transformación socioeconómica, transitando desde contextos caracterizados por altos niveles de violencia y exclusión hacia un ecosistema de innovación y emprendimiento reconocido internacionalmente. Esta metamorfosis territorial ha sido posible gracias a un

entramado de esfuerzos colaborativos entre diversos actores del ecosistema, entre los cuales Comfama, como caja de compensación familiar, ha desempeñado un papel fundamental en la articulación de iniciativas orientadas al fortalecimiento del tejido social y empresarial de la región.

A través de su Gerencia Social, Comfama ha impulsado programas formativos orientados a promover el liderazgo consciente en organizaciones afiliadas los cuales se han consolidado aún más en el periodo de 2022-2024, propiciando, a través de la inspiración, la formación y la conexión de líderes empresariales, espacios de reflexión, aprendizaje colaborativo y construcción de redes que trascienden las fronteras organizacionales. No obstante, aunque se evidencian esfuerzos significativos en esta dirección, existe un vacío en la comprensión sistemática de cómo este modelo de liderazgo se vincula con la generación de escenarios propicios para la creatividad social y, consecuentemente, con la capacidad de innovación social de las organizaciones participantes.

La presente investigación busca responder a la pregunta: ¿Cómo el liderazgo consciente impulsado desde la Gerencia Social de Comfama ha posibilitado la generación de escenarios de creatividad social que favorecen la innovación social en las empresas afiliadas durante el periodo 2022-2024? Para ello, se ha estructurado un abordaje metodológico cualitativo de tipo exploratorio, utilizando como estrategia el estudio de caso colectivo interpretativo, que permite comprender en profundidad la percepción y experiencia de seis organizaciones seleccionadas intencionalmente por su participación continua y comprometida en los programas de liderazgo impulsados desde la Gerencia Social de Comfama.

El marco teórico-conceptual parte de una revisión exhaustiva de la literatura especializada sobre liderazgo consciente, creatividad social e innovación social, identificando sus principales características, dimensiones y factores condicionantes, para posteriormente analizar las posibles relaciones entre estos constructos. La investigación se propone, además, evaluar cómo las estrategias específicas implementadas por Comfama han incidido en la generación de escenarios creativos y de innovación social en las empresas participantes.

Los resultados de esta investigación pretenden no solo aportar al corpus de conocimiento académico, sino también proporcionar orientaciones prácticas para organizaciones interesadas en fortalecer sus capacidades creativas colectivas a través de modelos de liderazgo más conscientes e integrales. Asimismo, se espera que las conclusiones y recomendaciones derivadas de este estudio contribuyan a optimizar los programas formativos de Comfama, potenciando su impacto en el desarrollo socioeconómico regional desde una perspectiva sostenible e inclusiva.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El contexto global actual les demanda constantemente a las organizaciones tener una fuerte capacidad de innovar y adaptarse a entornos cada vez más volátiles y cambiantes (Jagersma, 2003). La pandemia y la inestabilidad geopolítica han traído consigo diferentes retos donde como lo planteó Chávez (2020) exige cada vez más de las empresas una reacción oportuna ante nuevos escenarios. En esta misma lógica, Bauman (2006) mencionaba que el paso de los bienes a los servicios, sumado a la desmaterialización del trabajo en función del conocimiento consolidaba la sociedad de la información y con ello de la inmediatez y la incertidumbre, lo que de alguna forma también se convierte en una exigencia para las organizaciones tomar decisiones estratégicas que les permitan mantenerse a la vanguardia en cuestiones económicas, sociales, ambientales y tecnológicas.

En este proceso de adaptación a los contextos emergentes, la creatividad, entendida como la capacidad de generar ideas que son a la vez novedosas y útiles (Amabile, 1996), juega un papel fundamental en la generación de soluciones para los desafíos cotidianos (Zhou, 2022), los cuales requieren de una anticipación pertinente de los cambios y una mejor predicción del futuro (West, 2004). Para Bauman (2006) la creatividad podría considerarse un atributo diferenciador en un mundo inestable y flexibilizado, donde a nivel organizacional la supervivencia depende únicamente de la originalidad y de la capacidad para reinventarse en el día a día. De esta manera la creatividad y la gestión efectiva del conocimiento se convierten en componentes claves para el crecimiento de las organizaciones (Soda, 2019) pues la necesidad de diferenciación en el mercado se acrecienta cada vez más, por lo que se hace necesario un enfoque creativo donde las potencialidades de los miembros de la organización puedan sumarse para generar

soluciones más diversas e integrales (Olivares, 2018) o bien, para identificar nuevas oportunidades, relaciones, técnicas o metodologías que le aporten al negocio e impacten a la sociedad (Brancoli, 2022).

El pensamiento creativo contribuye entonces, al desarrollo sostenible de las organizaciones (Awan, 2019), sin embargo, según la investigación de Tendencias Globales de Capital Humano realizada por Deloitte en el 2024, en la cual se encuestaron a 14.000 líderes empresariales y de recursos humanos de diferentes industrias y sectores, con la participación de 95 países, las organizaciones se encuentran actualmente en un déficit de imaginación, pues si bien el 73% de los encuestados aseguró que es importante garantizar que las capacidades humanas (entre ellas la creatividad) acompañen el ritmo de la innovación, solo el 9% asegura estar implementando acciones para ello dentro de la organización (Deloitte, 2024). En este mismo sentido, el último informe publicado sobre El Futuro del Empleo por el Foro Económico Mundial, menciona que si bien dentro de las habilidades que los trabajadores necesitan para crecer en el mercado laboral actual, se proyectan aquellas relacionadas con la tecnología, las redes, la inteligencia artificial y la ciberseguridad; el pensamiento creativo, la resiliencia, la flexibilidad y la agilidad también están ganando importancia, junto con la curiosidad y el aprendizaje continuo (World Economic Forum, 2025). Esto, debido a la alta complejidad de las problemáticas sociales actuales, las cuales requieren de nuevas ideas, conceptos o asociaciones que aporten originalidad, amplíen el conocimiento y mejoren la capacidad resolutoria de la organización (Romo, 2017).

Sin embargo, la creatividad concebida únicamente como una habilidad individual reduce su capacidad de impacto, tanto en la organización como en la sociedad, pues implica dejar de lado que para resolver los desafíos complejos se requiere de una gama de dominios y contribuciones diversas, lo que sobrepasa a una sola persona e incluso a un equipo de personas con conocimientos y experiencias similares, pues como lo planteó Kozlowski (2008) entre más diversidad en formación y experiencia exista en las organizaciones habrá más capacidad para superar los retos. La creatividad puede adjetivarse entonces como social y de esta manera se reconoce la importancia de su carácter interactivo, pues al tener lugar en un contexto que implica el relacionamiento con otros, se favorece el conocimiento

colectivo y se promueve la innovación social desde una postura incluyente, diversa y pertinente (Fischer, 2005).

En este punto, toma especial relevancia el papel del líder, pues tal y como lo planteó Temple (2020) en tiempos de incertidumbre es el liderazgo quien debe prepararse para comunicar, planear, tomar decisiones rápidas, asertivas y actuar sin demoras. Además, autores como Wang (2020) y Kim (2019) aseguran que los comportamientos del líder desempeñan un papel fundamental en la generación de ideas novedosas y útiles. Son los líderes entonces, quienes deberán ser entrenados en la responsabilidad del ejercicio de la creatividad, la colaboración y la comunicación dentro del equipo (Amabile, 2000), pues de acuerdo con los planteamientos de De Bono (1994) no es recomendable que la creatividad se movilice libremente en la organización, ya que debe haber un “responsable” de su desarrollo, es decir, una persona que se encargue de marcar las metas, y darle sostenibilidad al proceso creativo (Amabile, 2000).

Lo anterior implica una nueva visión del liderazgo, la cual sustituye aquella perspectiva donde el líder es el único creativo, para pasar a ser quien gestiona y dirige los procesos creativos sin ser el “genio solitario”, creencia que como se evidencia en la investigación realizada por Deloitte, continua muy arraigada en los altos ejecutivos, quienes todavía ven el desarrollo de capacidades (como la creatividad) muy importante para ellos mismos, pero solo moderadamente importante para sus empleados. Incluso el informe asegura que un tercio de los ejecutivos están gestionando sus funciones de manera independiente, colaborando solo ocasionalmente en iniciativas y asociaciones ad-hoc, lo que evidencia que, si bien reconocen la importancia de la colaboración en los espacios de creación, aún hay líderes que prefieren gestionar la innovación de manera aislada e individualizada, lo que pone en evidencia la necesidad de desarrollar una cultura que promueva marcos de gobernanza y escenarios que favorezcan la curiosidad, la imaginación y la creatividad de manera colectiva y colaborativa (Deloitte, 2024).

Las organizaciones antioqueñas no han sido ajenas a estas lógicas, sobre todo considerando la realidad que atravesó el departamento hace más de 30 años con un contexto altamente permeado por el narcotráfico y la violencia, el cual pudo superar, como lo afirmó Mejía (2023) en uno de sus artículos para el periódico El Tiempo, por el tejido social que se

formó, donde el liderazgo, la creatividad y la solidaridad permitieron que Medellín, capital antioqueña, pasara de ser “la ciudad más violenta del mundo” a “la ciudad de la esperanza”. Este tejido social, además de organizaciones sociales y de base comunitaria, también se conformó por empresas, las cuales, según el informe de Antioquia Emergente presentado en el 2024 por EAFIT, Comfama, Proantioquia y Breakthrog, dieron cuenta de la creatividad del territorio y de su capacidad resolutiva y resiliente, donde el reconocimiento de la diversidad potencializó el talento, la cultura y la tecnología.

En este mismo informe, se resalta la importancia de generar valor colectivo, a través del trabajo conjunto entre empresarios, emprendedores, inversionistas, academia, organizaciones públicas y todo tipo de líderes para expandir las oportunidades y mitigar los riesgos de la región (Antioquia Emergente, 2024). Comfama, como caja de compensación familiar en Antioquia, ha desempeñado un papel crucial en el fortalecimiento del tejido social a través de diferentes estrategias, entre ellas la promoción del liderazgo consciente en diversas organizaciones de la región. Este estilo de liderazgo propuesto por John Mackey y Raj Sisodia en el libro *Capitalismo Consciente* publicado en el 2014, se caracteriza por la autoconciencia, la empatía y la responsabilidad social, al mismo tiempo que promueve una cultura organizacional que valora la innovación y la colaboración, elementos determinantes de la creatividad social. A través de programas de formación y desarrollo, Comfama busca que los líderes reconozcan en la pluralidad y la construcción conjunta una vía para el cuidado y el progreso de las familias, las empresas y la sociedad.

La convergencia entre los desafíos globales que exigen mayor capacidad adaptativa e innovadora en las organizaciones, la creciente valoración del pensamiento creativo como competencia fundamental, y la necesidad de trascender la visión individualista de la creatividad hacia un enfoque social y colaborativo, revelan una problemática central: a pesar del reconocimiento de la importancia de la creatividad social y el liderazgo consciente en entornos organizacionales, existe un vacío tanto práctico como académico en la comprensión de cómo estos elementos se interrelacionan y potencian mutuamente. Esta investigación aprovecha la oportunidad de analizar cómo el modelo de liderazgo consciente impulsado desde la Gerencia Social de Comfama en Antioquia, una región con un historial de liderazgo orientado resiliencia, el crecimiento empresarial y la transformación social, puede convertirse en catalizador de escenarios de creatividad social que favorezcan la

innovación en las empresas afiliadas, generando así conocimiento aplicable que fortalezca tanto las prácticas organizacionales como el tejido social del territorio.

## JUSTIFICACIÓN

Considerando los desafíos sociales y sus características de volatilidad y complejidad y en medio de un mercado cada vez más interconectado, se hace necesario tener la creatividad como una herramienta organizacional que permita generar valor económico y social y por ende una competitividad rentable y sostenible (Sani Supriyanto et al., 2023). Para mantenerse a la vanguardia entonces, las organizaciones se esfuerzan en desarrollar ambientes propicios para la creatividad, es decir, con un enfoque hacia el conocimiento, la imaginación, la motivación y la originalidad (Soni y Rasgogi, 2019).

En este sentido, diferentes estudios (Carayannis, 2020; Samoliuk et al., 2021) han demostrado que la creatividad se convierte en una ventaja competitiva en todos los niveles, tanto en las empresas, como en las regiones e incluso los países. La encuesta aplicada en el 2024 por Deloitte evidencia como la creatividad contribuye al crecimiento económico de las organizaciones, pues las marcas de mayor crecimiento no solo son más propensas a ver las ideas creativas como esenciales para el éxito a largo plazo, sino que también son aquellas que han implementado acciones para crear un entorno que apoye el pensamiento creativo al fomentar la toma de riesgos y la colaboración (Deloitte, 2024). Sobre esto, Daniel Goleman, en su libro *El espíritu creativo* afirmó: “Las compañías individuales que no logran responder en forma flexible al cambio ya están por cierto condenadas al fracaso. Pero hay mucho más en juego. Las economías de países enteros dependen de las capacidades creativas emergentes de su pueblo” (Goleman, 2000, p. 127).

A pesar de la importancia de la creatividad, Morales (2017) mencionó algunas razones por las que este concepto ha perdido relevancia en el ámbito científico, entre las cuales se encuentran: a) la asociación del término exclusivamente con la producción artística; b) el aprovechamiento comercial del concepto a través de estudios que carecen de fundamento teórico; c) los problemas para unificar una definición; d) la multiplicidad de enfoques del concepto (como producto, como pensamiento o como rasgo de personalidad). Al no existir una homogeneidad en el concepto, la información científica disponible se dispersa, pues

cada investigación emplea una postura diferente, por lo que los resultados no son coherentes entre sí y no aportan un cuerpo común a partir del cual construir un marco científico del concepto.

Sumado a esto, el concepto de creatividad se ha difuminado entre otros términos que si bien están relacionados no abarcan todas sus características, tales como el pensamiento divergente, lateral o disruptivo. Así mismo, sucede con la innovación, donde históricamente se han utilizado ambos conceptos indiscriminadamente, sin considerar sus diferencias (Echeverri et al, 2018). Según Amabile (1983) la creatividad es la capacidad de generar ideas novedosas y útiles, mientras que la innovación implica tomar esas ideas y llevarlas a la práctica. De esta forma, la creatividad podría considerarse como parte del proceso de innovación (Araya, 2019), más no como la innovación en sí misma, pues incluso no todo proceso creativo culmina necesariamente en una innovación. En este sentido, esta investigación pretende centrarse en aquellos escenarios que promueven la creatividad, es decir, la generación de ideas, desde un enfoque social, que como lo planteó Zhang (2023) reconoce la importancia del intercambio de conocimientos, perspectivas y experiencias para desarrollar ideas más útiles, originales y diversas, que luego podrían desembocar en una innovación más pertinente.

Si bien la innovación social ha sido un concepto bastante estudiado, la creatividad social no ha tenido tanto desarrollo teórico, pues normalmente se hace referencia a la importancia del carácter colectivo en la implementación de una idea, más no en la generación de la misma. En este sentido, Fischer (2005) resalta la importancia de la interacción con otras personas para resolver problemas complejos que requieren de la contribución de diferentes partes interesadas. Así mismo, según Ramírez (2020), el contexto global actual, después de la pandemia del coronavirus evidenció la importancia de la relación entre los diferentes sectores de la sociedad para poder identificar soluciones a las problemáticas de las organizaciones. Es por ello que a través de este estudio se busca ahondar en el concepto de “creatividad social”, pues como lo afirmó Csikszentmihalyi (1996) la creatividad no sucede dentro de un individuo si no en la interacción entre los pensamientos de una persona y su contexto sociocultural; la mente, en lugar de funcionar en soledad, depende del diálogo y la

reflexión que se da en las relaciones humanas (John-Steiner, 2000), la creatividad se soporta entonces en un tejido social diverso.

En este proceso, la colaboración es crucial y al mismo tiempo retadora, pues implica sintetizar diferentes perspectivas conceptuales y experienciales, gestionar la información y el conocimiento y finalmente, tomar decisiones, por lo que el papel del liderazgo es fundamental para favorecer las condiciones adecuadas en donde pueda desarrollarse la creatividad (Shalley y Gilson, 2004), especialmente para la creatividad social, pues como lo expuso Deloitte (2024) en su investigación de Tendencias de Capital Humano, las empresas están atravesando por la “era de la co-creación”, la cual pone en evidencia que la creatividad no reside solo dentro de las cuatro paredes de la organización, sino que por el contrario, es en la colaboración multifuncional, con todos sus públicos de interés, donde se encuentra el cambio transformador que impulsa el crecimiento, en este sentido Stoll et al. (2006) señalaron que los líderes son quienes se encargan de establecer el alcance y las condiciones en las que puede prosperar la creatividad, eliminando las barreras estructurales y culturales que impiden su evolución.

No obstante, existe una brecha en la literatura respecto a cómo el fortalecimiento del liderazgo consciente facilita la creación de escenarios propicios para la creatividad social en las organizaciones, teniendo en cuenta que tanto el liderazgo consciente, como la creatividad social han sido conceptos en los que no se ha profundizado teóricamente y se reconoce que al comprender esta relación se podrán diseñar estrategias efectivas que impulsen la innovación social y el desarrollo sostenible en las empresas de la región.

Sumado a lo anterior, esta investigación cuenta con una alta relevancia social, pues reconoce el papel del liderazgo, la creatividad y la colaboración en los procesos de innovación social que se han implementado desde las empresas antioqueñas, pues como lo señaló De la Torre (2003) es necesario plantear la creatividad en términos de desarrollo social, como una estrategia de cambio, donde más allá que un proceso individual la creatividad sea concebida como una alternativa de desarrollo colectivo. Lo anterior se articula con la perspectiva organizacional de Comfama, la cual reconoce la riqueza del pensamiento creativo en la generación de valor compartido como un atributo de su cultura organizacional, además es a través del área de Gerencia Social, la cual se ha consolidado y

expandido en los últimos tres años, desde donde se movilizan espacios de inspiración, formación y conexión para el actuar socialmente consciente de los líderes de las empresas de Antioquia.

Así mismo se evidencia el valor metodológico que tiene este trabajo, pues a través de esta investigación se espera proponer líneas estratégicas replicables para la generación de escenarios de creatividad social para la innovación social desde el liderazgo consciente en las empresas afiliadas a Comfama.

### **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo el liderazgo consciente impulsado desde la Gerencia Social de Comfama ha posibilitado la generación de escenarios de creatividad social que favorecen la innovación social en las empresas afiliadas durante el periodo 2022 - 2024?

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

Analizar la incidencia del liderazgo consciente impulsado desde la Gerencia Social de Comfama, durante el periodo 2022-2024, en la generación de escenarios de creatividad social que favorecen la innovación social en las empresas antioqueñas afiliadas.

#### **Objetivos específicos**

- Definir desde la literatura científica y la percepción de organizaciones afiliadas a Comfama los conceptos de liderazgo consciente, creatividad social e innovación social.
- Identificar desde la literatura la relación existente entre el liderazgo consciente y la generación de escenarios de creatividad social para la innovación social.
- Evaluar la relación existente entre las estrategias de fortalecimiento del liderazgo consciente impulsadas desde la Gerencia Social de Comfama, entre el 2022 y el 2024, y la generación de escenarios de creatividad social que favorecen la innovación social en las empresas afiliadas a la Caja.
- Proponer líneas estratégicas replicables para la generación de escenarios de creatividad social para la innovación social desde el liderazgo consciente en las empresas afiliadas a Comfama.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Para la presente investigación se realizó una revisión sistemática de la literatura científica publicada en materia de liderazgo, creatividad e innovación, enfocándolos específicamente en “liderazgo consciente”, “creatividad social” e “innovación social” enmarcado en el ecosistema empresarial y gerencial. Para su elaboración se han seguido las directrices de la declaración PRISMA para mejorar la transparencia y el rigor científico de la misma.

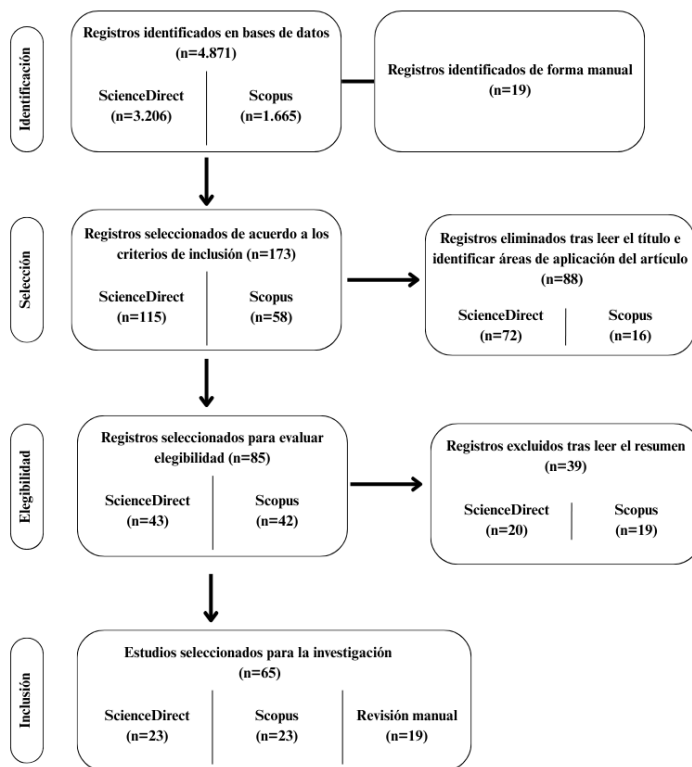
La búsqueda se realizó principalmente en dos bases de datos: ScienceDirect y Scopus, considerando sus enfoques en la literatura científica de las ciencias básicas y aplicadas, además de sus herramientas para focalizar, visualizar y analizar la información. En ambas bases de datos se utilizaron los mismos criterios de inclusión: a) área temática limitada a negocios, gestión y contabilidad, pues de esta manera se enfoca en los procesos de liderazgo, creatividad e innovación en las empresas; b) escritos en idioma inglés o español, considerando la contextualización de la información y las capacidades para su revisión; c) tipo de documento: artículo de investigación para homologar la estructura en la revisión de los textos; d) acceso abierto, para poder revisar el artículo completo; e) temporalidad desde el 2014 hasta el 2025, con el fin de acceder a información actualizada; f) territorio, tomando únicamente los estudios de Europa y América, por la similitud social, cultural y económica aplicada a las organizaciones; g) revistas categorizadas en cuartil 1 y 2 para garantizar mayor rigurosidad científica.

En marzo del 2025 se realizó la búsqueda inicial, para ScienceDirect la combinación de términos utilizada fue: “*conscious leadership AND social creativity AND social innovation*” obteniendo inicialmente 3.206 resultados. Por su parte, para Scopus la combinación de términos que arrojó mejores resultados fue la siguiente: “*leadership AND creativity AND innovation*”, pues en esta base de datos al agregar los adjetivos de “conscious” o “social” no aparecieron resultados, así pues, inicialmente se obtuvieron 1.665 artículos. Luego de aplicar los criterios de inclusión mencionados anteriormente, los resultados se redujeron a 115 registros en ScienceDirect y 58 en Scopus.

Después de una primera revisión de los textos se excluyeron, de acuerdo con el título, aquellas investigaciones que estuvieran enfocadas en contextos de urbanismo, educación escolar o universitaria, turismo e instituciones de salud, por las diferencias con las

dinámicas y estructuras de las empresas antioqueñas que participan en los programas de liderazgo consciente promovidos desde la Gerencia Social de Comfama. Así, se seleccionaron 43 artículos de ScienceDirect y 42 de Scopus para la revisión final. De este resultado se excluyeron algunos textos tras leer el resumen, por abordar la creatividad y la innovación únicamente desde la aplicación de la Inteligencia Artificial (IA), por basarse en un estudio aplicado en un país que no pertenece a Europa o América, pues como se mencionó en los criterios de inclusión se busca mantener unas características contextuales similares; o bien no se evidenciaba la relación de los conceptos de creatividad e innovación con el liderazgo, de esta manera se obtuvieron finalmente 23 artículos en cada una de las bases de datos, para un total de 46.

Adicionalmente se realizó una búsqueda manual, donde se tomaron 10 artículos científicos (de los cuales uno es del año 2005, el cual se incluye pues ha sido referenciado en varios textos, por haber sido pionero en realizar el planteamiento de la creatividad desde una perspectiva social), 5 capítulos de libros relacionados con las categorías de análisis, 3 informes institucionales de Comfama y el libro de Capitalismo consciente. Así mismo, se empleó la metodología de la bola de nieve para incluir referencias claves a las que hacían referencia los artículos seleccionados, todo lo anterior considerando la relevancia de cada uno de estos registros para la investigación.



*Ilustración 1 Diagrama de flujo Prisma en cuatro niveles. Elaboración propia*

## REFERENTE TEÓRICO-CONCEPTUAL

A través de esta investigación se busca abordar desde la literatura científica las categorías de liderazgo consciente, creatividad social e innovación social, realizando un acercamiento por la evolución histórica de los conceptos, sus características principales y la forma en la que confluyen al interior de las organizaciones.

### Liderazgo y creatividad en las organizaciones

El liderazgo ha sido uno de los conceptos más estudiados a lo largo de la historia, desde diferentes posturas teóricas, sociales, culturales y organizacionales, se ha analizado la influencia de éste en el logro de objetivos colectivos. A pesar de esto, autores como Burns (1978) aseguraron que, si bien es uno de los fenómenos más observados, también es uno de los menos comprendidos en el mundo, generando el interés de diferentes campos de

conocimiento, al reconocer la capacidad de los líderes en el funcionamiento efectivo de un grupo, organización o gobierno (Riggio, 2016), pues como lo mencionó Berlew (1974) el líder busca en todo momento generar una visión compartida. Es por esta razón que el liderazgo ha sido un tema ampliamente estudiado en el mundo de la gerencia y los negocios, pues involucra además de una visión compartida, un pensamiento estratégico que busca motivar e inspirar para la transformación organizacional, la adaptación al cambio y la consecución de resultados (Kotter, 1997).

Como fenómeno universal, el liderazgo ha sido conceptualizado desde diversas perspectivas, pudiendo definirse ampliamente como un proceso de influencia social mediante el cual el líder obtiene el respaldo de sus seguidores para la consecución de objetivos específicos (Chemers, 2014). En esta misma línea, Kouzes y Posner (2010) lo describieron como la habilidad de un individuo para motivar a otros a compartir aspiraciones y dedicar esfuerzos hacia el logro de metas comunes, destacando la intervención de factores sociales, educativos y ambientales que potencian su efectividad. Para Dannar (2014) el liderazgo se basa en la consecución de una serie de objetivos, a través de la influencia no coercitiva, la motivación, la comunicación y la orientación de otras personas, bajo unos valores y principios determinados. Por su parte, para Burns (1978) el liderazgo implica la movilización, por personas con ciertos motivos y valores, de recursos económicos, políticos y de otra índole, en un contexto de competencia y conflicto para lograr metas independiente o mutuamente abrazadas tanto por líderes como por seguidores. El liderazgo entonces es un proceso que sucede en la interacción social, en medio de relaciones de poder, donde convergen elementos como la motivación, la inspiración, la influencia y los valores, en cualquier caso, con un propósito definido.

Este carácter social del liderazgo implica reconocer el contexto en el que tanto grupos como organizaciones están inmersos, el cual según Bauman (2006) es incierto y contradictorio, flexible, inestable, cambiante y volátil, por lo que se hace necesaria la visión de un líder capaz de administrar y formular estrategias que favorezcan la adaptación rápida y el aprovechamiento efectivo de las oportunidades del entorno (Kuchta et al, 2019). Esto conlleva al desarrollo de la ambidiestralidad al interior de las organizaciones, la cual exige un equilibrio entre el pensamiento convergente y divergente (Bledow et al., 2009), que les

permita a los líderes orientar en la explotación de certezas tradicionales y la exploración de posibilidades novedosas (Tushman, 2013). Como parte de estas habilidades que demanda la realidad actual, la investigación de Tendencias Globales de Capital Humano, realizada por Deloitte en el 2024, aseguró que más allá del desarrollo de habilidades técnicas, el desarrollo de capacidades humanas se hace cada vez más relevante para garantizar el crecimiento sostenible de las organizaciones. Este informe hace especial énfasis en seis habilidades: a) curiosidad, la cual generalmente implica un comportamiento exploratorio para obtener más información, mejorando el rendimiento del equipo; b) agilidad informada, es decir, la capacidad de acumular, filtrar e integrar información de manera continua y rápida; c) resiliencia, como la voluntad de perseverar frente al cambio y las circunstancias desafiantes; d) trabajo en equipo conectado, es decir, la capacidad de colaborar con humanos o con máquinas, trascendiendo fronteras ideológicas, geográficas u organizacionales; e) inteligencia social y emocional, para reconocer, regular y expresar emociones mientras se interactúa con otros de manera empática; y f) pensamiento divergente, entendido como la capacidad de pensar de manera diferente, vinculando el pensamiento lateral que implica encontrar puntos en común en cosas aparentemente diferentes y generar nuevas ideas a través de conexiones diversas.

La creatividad ha tomado cada vez más relevancia como una capacidad sine qua non para el liderazgo, al impulsar el progreso y la competitividad de las organizaciones (Anderson et al, 2014), a través de la generación e implementación de ideas útiles y novedosas, capaces de abordar soluciones para desafíos operativos, metodológicos y estratégicos (Amabile, 2012) aportando así a la sostenibilidad y expansión de los negocios. En este sentido, Puccio et al. (2020) describieron el liderazgo como un factor que inspira cambios y la creatividad como un proceso que conduce al cambio, por lo cual termina siendo crucial en el mantenimiento de la efectividad en el logro de los objetivos (Wooten y Ulrich, 2017).

De acuerdo con Anderson et al (2014) el crecimiento organizacional depende de la capacidad de generar ideas novedosas, en este mismo sentido, Ivcevic et al. (2020) mencionaron que además del desarrollo de la organización, el proceso creativo es un elemento decisivo en el desarrollo laboral individual, sin embargo, para que esto suceda Amabile (1996) aseguró que es necesario que existan escenarios propicios para ello, es

decir, entornos que les permitan a los integrantes de una organización sentirse libres, motivados y seguros para proponer, imaginar y crear. Es por esto, que diferentes investigaciones científicas se han centrado en la importancia del liderazgo en el desarrollo de la creatividad, tanto individual, como organizacional (Khaddam et al., 2023) pues la figura del líder es determinante en el entorno de trabajo, la asignación de recursos, la definición de objetivos (Mumford, et al. 2023), la cultura organizacional, la motivación e inspiración de los empleados (Shafique et al., 2020) y la consolidación de estructuras sociales que puedan estimular el pensamiento creativo (Tang, et al. 2020) a través del intercambio de conocimientos que favorecen la implementación de la creatividad, es decir, la generación de procesos de innovación (Lee y Chang, 2007).

En este sentido, Perry y Mannucci (2017) mencionaron que al momento de crear los empleados necesitan espacios psicológicamente seguros y motivadores que les permitan desarrollar un pensamiento flexible a nivel cognitivo, así mismo, los autores sugieren que para innovar, los empleados necesitan de influencia social y legitimidad, la cual proporcionan los líderes a través de su apoyo y respaldo, pues según ellos, es imposible lograr la implementación de las ideas creativas sin la influencia de miembros relevantes dentro de la organización, lo cual ratifica la importancia diferencial del liderazgo en el desarrollo de la creatividad y la innovación dentro de la organización. Además de esto, Amabile (2000) resalta la importancia del líder en el despliegue creativo a nivel gerencial, en tanto le corresponde inspirar, generar, evaluar, desarrollar y aplicar nuevas ideas, al tiempo que explora el conocimiento compartido, construye una visión común y socializa los aprendizajes obtenidos de cada etapa del proceso (Rickards et al., 2000).

En relación con lo anterior, la literatura ha planteado diferentes acciones relevantes del líder en la promoción de la creatividad al interior de las organizaciones, tales como: a) desarrollar un clima propicio para la creatividad, es decir, un ambiente que promueva la confianza, la participación y la comunicación (Hunter et al., 2007) donde los miembros de un grupo sientan el apoyo y respaldo de sus líderes; b) gestionar la interacción del equipo aprovechando la diversidad, desde su conformación, hasta el relacionamiento, el líder puede aprovechar las diferencias de experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas (Milliken et al., 2003) que pueden nutrir los procesos creativos en la

resolución de problemas o consecución de objetivos; c) promover los intercambios de conocimiento, debates donde se valoren los diferentes puntos de vista para aumentar la identidad compartida (Mitchell et al., 2015); d) fomentar la colaboración, considerando que las metas suelen ser complejas y ambiguas (Burke et al., 2006), por lo que la participación activa y cooperativa de los integrantes de la organización facilitarán la generación de soluciones más pertinentes; e) gestionar eficazmente los conflictos, pues en medio de la diversidad pueden aparecer dificultades en la comunicación y el abordaje de los problemas (Ilgen et al., 2005), por lo que a los líderes les corresponde promover los conflictos orientados a las tareas, los cuales según Yong et al. (2014) favorecen la creatividad al generarse desacuerdos sobre las formas para afrontar determinado desafío, y al mismo tiempo, el líder deberá buscar aliviar los conflictos orientados a las relaciones, ya que según Jehn (2008) limitan la creatividad al centrarse en desacuerdos basados en creencias y preferencias personales.

### **Estilos de liderazgo y su relación con la creatividad**

Considerando que el liderazgo ha sido un fenómeno ampliamente estudiado, diversos autores han identificado que las características del líder tienen una asociación significativa con la creatividad de los seguidores (Huang et al., 2016), así pues, muchas variables del liderazgo han sido examinadas como predictores de la creatividad y la innovación, evidenciando que ciertos modelos generan un impacto más positivo en el desarrollo de estas al interior de una organización (Hughes et al. 2018).

#### ***Liderazgo transaccional***

Según Bass et al. (2003) el liderazgo transaccional se centra en los intercambios de recompensas por logros, es decir, los líderes proporcionan incentivos extrínsecos, beneficios monetarios y no monetarios y reconocimientos a sus empleados para incentivar el cumplimiento de objetivos. Si bien, este estilo de liderazgo logra influir a través de la clarificación de objetivos, generando una motivación externa en los seguidores, autores como Bass (1985) afirmaron que es poco probable que se desarrolle una motivación intrínseca y por ende que se fortalezca un sentido de pertenencia e identidad compartida dentro de la organización. No obstante, el uso de recompensas eventuales puede ser

efectivo para estimular la creatividad y la innovación, siempre que estén vinculadas directamente al nivel de creatividad demostrado por los empleados (Rickards et al. 2000).

### ***Liderazgo transformacional***

Para Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional hace referencia a los comportamientos del líder que transforman las necesidades de sus seguidores mediante la autorrealización, estimulando sus expectativas a niveles superiores, al tiempo que incrementa sus niveles de motivación e inspiración (Burns, 2003) a través de una visión que alinea los valores y los objetivos de la organización (Riggio, 2016). Esta motivación lleva a los seguidores a hacer más de lo que se espera de ellos pues sienten confianza, admiración, fidelidad y respeto hacia el líder (Bass y Avolio, 1994).

El liderazgo transformacional ha evidenciado ser uno de los planteamientos de mayor relevancia a nivel gerencial (Bono y Judge, 2004) por los resultados y comportamientos positivos de los empleados en aspectos tales como actitud, la lealtad (Lee, 2013), el compromiso, el desempeño (Aga et al., 2016), la creatividad y la innovación (Mohamed, 2016). Los líderes transformacionales se centran en garantizar entornos de colaboración y crecimiento personal, lo que se traduce en mayores niveles de confianza y de apoyo percibido por parte de éste hacia sus seguidores (Carmeli et al., 2014), lo que al mismo tiempo aumenta la sensación de seguridad al momento de resolver los problemas de formas disruptivas, fortaleciendo la estimulación intelectual (Mendoza et al., 2020).

Este modelo de liderazgo es uno de los que mayor influencia positiva tienen en la creatividad de las organizaciones, pues como lo plantearon Amabile y Pratt (2016) el proceso creativo comienza a partir de la motivación y la inspiración para conseguir determinados objetivos, impulsando a las personas a dar lo mejor de sí mismas (Avolio y Bass, 1994) además considera elementos como el relacionamiento, lo cual favorece el intercambio de información y conocimientos permitiendo la generación de ideas creativas al tiempo que promueve una mentalidad abierta y exploratoria (Keller, 2006), finalmente genera una influencia idealizada, lo que muchos autores denominan como carisma, lo cual según Cardona et al. (2009) implica que los líderes transformacionales cuentan con altos estándares éticos y morales que los seguidores tratan de imitar, por lo que al utilizar un pensamiento creativo, sus seguidores se interesarán por desarrollarlo también.

### ***Liderazgo de servicio***

Representa uno de los modelos de liderazgo basado en la moral (Hoch et al., 2018) donde los líderes anteponen las necesidades de sus seguidores, enfocándose, no solo en el crecimiento de la empresa sino en el cuidado y desarrollo integral de estos (Aboramadan et al. 2020), lo cual crea un sentimiento de seguridad, confianza, cooperación y comunidad en el que las personas pueden compartir información y perspectivas, reforzando así la creatividad del equipo (Schaubroeck et al., 2011). Así mismo, tomando como referencia la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1986), los líderes orientados al servicio suelen estar abiertos a los aportes de los demás, comportamiento que al ser aprendido o imitado por sus seguidores fomenta la apertura y creatividad organizacional (Lemoine et al., 2019).

### ***Liderazgo auténtico***

Este modelo de liderazgo se caracteriza por la autoconciencia y la consistencia interna del líder (Lemoine et al., 2019), pues reconocen sus fortalezas, debilidades, conocimientos y rasgos personales, al mismo tiempo que buscan utilizarlos para interactuar de manera transparente y benévola con los demás (Walumbwa et al. 2008). Diferentes estudios han evidenciado que este liderazgo cultiva la motivación intrínseca de sus seguidores (Deci y Ryan 2000) lo cual no solo aumenta la satisfacción y el rendimiento laboral, sino que además promueve la confianza, la esperanza y el optimismo (Luthans y Avolio 2003). Lo anterior contribuye a la generación de escenarios propicios para el fortalecimiento de la creatividad, pues fomenta un grado de seguridad emocional y psicológica que impulsa a los empleados a proponer ideas no convencionales (Rego et al. 2007)

### ***Liderazgo lateral***

Según Fisher y Sharp (2009) el liderazgo lateral o compartido, aunque tiene algunas similitudes con el liderazgo auténtico, se diferencia de este en la priorización del trabajo en equipo, buscando incluso la consolidación de relaciones horizontales donde se identifican las habilidades personales y se utilizan cooperativamente para responder de manera eficiente a un objetivo determinado. Según los autores esta relación cooperativa permite desarrollar un pensamiento sistemático, fortalece el intercambio de experiencias y el aprendizaje colectivo, pues incluso cada integrante está en disposición de dar y recibir

retroalimentación continua (Fisher y Sharp 2009), elementos que fortalecen la creatividad desde la definición de problemas de manera conjunta, la toma de decisiones democratizada y la resolución de retos con una perspectiva más integral (Bligh et al. 2006). Gilson y Shalley (2004) mencionaron que la creatividad puede derivarse del trabajo en equipo, al generarse espacios de participación, socialización y apoyo mutuo.

### **Liderazgo consciente**

Las diferentes crisis económicas, políticas, sociales y ambientales que ha atravesado el mundo en los últimos 50 años han generado una pérdida de confianza histórica en los líderes empresariales (Mackey y Sisodia, 2013) dejando en evidencia la necesidad de usar los negocios como una fuerza que potencie la sociedad en vez de explotarla. En este sentido autores como Collins (2001), Kofman (2008), Laloux (2014), Mackey y Sisodia (2013) comenzaron a plantear modelos empresariales y gerenciales alternativos donde además de generar valor económico, los negocios tuviera la capacidad de crear valor para todos los agentes implicados, pues como lo mencionaron Mackey y Sisodia (2013) “Tenemos que descubrir de nuevo la esencia real del capitalismo de la libre empresa: el sistema creativo más importante para la cooperación humana y el progreso social que ha existido” (Mackey y Sisodia, 2013, p. 54).

Como parte de sus planteamientos, Mackey y Sisodia (2013) argumentaron que por muchos años las empresas se centraron únicamente en la maximización de sus beneficios, utilizando a todos los participantes del sistema como medio para lograr sus objetivos, desconociendo sus impactos ambientales y sociales y por ende evadieron completamente su corresponsabilidad en la generación de soluciones relacionadas con estas dimensiones. Por esta razón, y reconociendo el poder, que de acuerdo a los autores, tiene el sistema capitalista en la generación de valor compartido, plantearon el “capitalismo consciente” como un paradigma empresarial que busca crear valor y bienestar económico, intelectual, físico, ecológico, social, cultural, emocional, ético y espiritual, a través de cuatro principios: integración de los agentes implicados, definición de un propósito superior, liderazgo consciente y cultura consciente (Mackey y Sisodia, 2013).

La consciencia se convirtió entonces en un eje transversal, que de acuerdo con Mackey y Sisodia (2013) les permitiría a las empresas enfocar sus acciones al beneficio colectivo,

siendo coherente con las demandas sociales y las transformaciones culturales de la época. Para Kofman (2008) la consciencia es

la capacidad de aprehender la realidad, de estar atentos a nuestro mundo interior y al mundo que nos rodea. Es lo que nos permite adaptarnos a nuestro medio y actuar para potenciar nuestra vida. Todos los seres vivos poseen consciencia, pero los seres humanos tenemos una cualidad singular. A diferencia de las plantas y los demás animales, podemos pensar y actuar más allá de los impulsos instintivos y condicionamientos. Podemos ser autónomos (del griego "auto", uno mismo, y "nomos". norma, es decir, "que se rige a sí mismo"), pero si bien la autonomía es una posibilidad, no es un don. Debemos desarrollarla a través de elecciones conscientes. [...] comprender nuestras circunstancias y decidir cómo actuar frente a ellas de una manera que honre nuestras necesidades, valores y objetivos (Kofman, 2008, p. 37)

A esta definición, años más tarde, Mackey y Sisodia (2013) le agregaron el concepto de responsabilidad, pues según los autores, la consciencia implica entender las consecuencias de las acciones a corto y largo plazo, el impacto que se tiene el mundo que se habita y el compromiso que esto genera para actuar de formas más responsables según la información que se tiene.

Como parte de este nuevo modelo del capitalismo, surge entonces la idea la empresa consciente, la cual según Laloux (2014) cuentan con tres elementos principales: a) autogestión, donde se genera una distribución equitativa del poder y la toma de decisiones; b) plenitud de todos los actores relacionados; c) propósito evolutivo, que guía las acciones individuales y colectivas en la organización. En este sentido, Kofman (2008) mencionó además de la importancia de cuidar a todos los públicos de interés, que la empresa consciente “promueve la paz y la felicidad en los individuos, el respeto y la solidaridad en la comunidad, y el cumplimiento de la misión en una organización” (Kofman, 2008, p. 40). Para Mackey y Sisodia (2013) la empresa consciente se basa en el amor, el afecto y el cuidado de sus agentes implicados, influyente, inspiradora, comprometida, transparente y admirada

Imagina una empresa que conforma una creación de valor multifacética, en un círculo virtuoso que genera riqueza y bienestar social, intelectual, emocional, espiritual, cultural, físico y ecológico para todos, al tiempo que genera resultados económicos excelentes año tras año y década tras década. Imagina una empresa que, a la vez que reconoce que los recursos del planeta son limitados, sabe que la creatividad humana no tiene límites y continuamente facilita las condiciones para que las personas cumplan un potencial extraordinario y casi milagroso (Mackey y Sisodia, 2013, p. 66)

Para lograr esta dimensión consciente de la empresa, Mackey y Sisodia (2013) aseguraron que serán necesarios líderes que puedan mantener y multiplicar esta visión, pues según ellos, el liderazgo es el elemento más importante del capitalismo consciente. En este sentido, Collins (2001) señaló que uno de los factores fundamentales para alcanzar la excelencia empresarial es contar con líderes que posean una combinación de humildad personal y determinación profesional, a los cuales el autor los denominó “líderes de nivel 5”, caracterizándose por dejar de lado sus ambiciones personales para lograr un objetivo colectivo mayor a nivel social y de negocio (Collins, 2001). En esta misma lógica, Mackey y Sisodia (2013) aseguraron que “por encima de todo, los líderes conscientes se consideran administradores de la empresa, y su objetivo es mantenerla y salvaguardarla para las generaciones futuras, en lugar de explotarla para obtener beneficios a corto plazo para ellos o para los accionistas (Mackey y Sisodia, 2013, p. 249)

Kofman (2008) distinguió siete cualidades del líder consciente, donde según el autor las primeras tres están relacionadas con la personalidad: a) responsabilidad incondicional; como la habilidad de responder frente a una situación desde la libertad de decisión según lo que se considere mejor; b) integridad esencial; es decir la alineación existente entre las acciones y los códigos de valores personales, actuando con consistencia y generando confianza; c) humildad ontológica, para reconocer los límites de su propia visión, al tiempo que incentiva la curiosidad por aprender de otros; las siguientes son habilidades interpersonales: d) comunicación auténtica; donde a través de un diálogo honesto, constructivo y empático, el líder expresa sus verdades de manera respetuosa, al tiempo que escucha activamente, buscando comprender antes de ser comprendido; e) negociación

constructiva; pues busca soluciones que beneficien a todas las partes involucradas, enfocándose en intereses compartidos más que en posiciones individuales, así mismo, logra transformar los conflictos en oportunidades para crear valor; f) coordinación impecable; al gestionar compromisos claros y cumplir sus promesas, estableciendo acuerdos precisos sobre expectativas, plazos y resultados esperados; y la séptima es la condición que, según Kofman (2008), hace posible las anteriores: g) maestría emocional, donde a través del autoconocimiento reconoce, comprende y gestiona sus emociones de manera consciente, utilizándolas como información valiosa sin permitir que determinen sus acciones.

Por su parte, Mackey y Sisodia (2013) propusieron las siguientes seis cualidades del líder consciente: a) inteligencia emocional, pues además de la inteligencia analítica (propia del liderazgo efectivo, según los autores) esta le permite comprenderse a sí mismo y a los demás de manera empática; b) inteligencia espiritual, mediante la cual definen sus valores morales, propósitos superiores y motivaciones más profundas, basándose en la bondad, la verdad, la belleza y la compasión; c) inteligencia de sistemas, lo que les permite desarrollar una visión general de las situaciones, al tiempo que comprende la forma en que se interrelacionan sus componentes; d) vocación de servicio; es decir, una disposición constante a ayudar a los otros, a la organización y a la sociedad en general, creando valor desde la generosidad, la bondad, la justicia y el amor; e) integridad, yendo más allá de la sinceridad, al tiempo que incluye elementos como la autenticidad, la confianza y el valor moral; f) capacidad de amar y cuidado de los demás, preocupándose por las personas, más allá de ellos mismos, pues están convencidos que de esta manera se construye un verdadero cambio social, político y económico. De esta manera Mackey y Sisodia (2013) aseguran que los líderes conscientes logran un cambio positivo y duradero en el mundo, fijan un propósito compartido, ayudan a los demás a crecer y evolucionar y finalmente toman decisiones morales difíciles.

### **Creatividad e innovación en las organizaciones**

La creatividad puede entenderse como un proceso mental humano orientado al desarrollo de ideas, con fines prácticos, productivos, artísticos, útiles, resolutivos o adaptativos (Lara y Bautista, 2017). Desde una dimensión psicológica, Maslow (2001) la define como un proceso de tensión y búsqueda de equilibrio donde coexisten estados mentales

aparentemente contradictorios: la despersonalización junto con la integración personal y del mundo. Complementando esta visión, enfoques cognitivos y psicodinámicos sostienen que el acto creativo emerge de la resolución de situaciones paradójicas, donde la coexistencia de elementos opuestos trasciende la mera síntesis para generar algo verdaderamente original (Winnicott, 2008). Para Cuevas (2016) la creatividad es una habilidad inherente al ser humano que se manifiesta en diversos grados según factores internos (herencia genética y personalidad) y externos (macro y microentornos), por lo que como lo aseguró Morales et al. (2021) puede desarrollarse como cualquier otra habilidad.

Por su complejidad conceptual y multiplicidad de enfoques, la creatividad suele asociarse con otros términos como la innovación, donde a pesar de no contar el mismo significado, se utiliza indistintamente (Echeverri et al, 2018), incluso Hughes et al. (2018) evidenciaron, a través de su revisión sistemática y crítica de los conceptos, que con frecuencia los investigadores tratan ambos términos como sinónimos y los autores citan la investigación de la creatividad para construir hipótesis relacionadas con la innovación y viceversa. Lo anterior confirma lo planteado por Mumford y McIntosh (2017) quienes afirmaron que considerando la naturaleza compleja y dinámica de la creatividad y la innovación no resultaba sorprendente que su definición y medición hayan presentado.

Si bien ambos términos buscan responder a las demandas contextuales a través de propuestas nuevas, la creatividad se centra en la producción de ideas originales y útiles (Amabile, 1996) y la innovación en la aplicación de estas ideas a nuevos productos y procesos (Sarooghi et al., 2015). Para algunos autores, la creatividad es entonces, la primera etapa del proceso de innovación (Anderson et al., 2014), mientras que para otros, la creatividad no necesariamente termina siempre en una innovación, pues para que suceda se requieren de una serie de factores motivacionales, ambientales y organizacionales que habiliten esta implementación Pizarro (2019).

Como parte de esta distinción Hughes et al. (2018), propusieron el siguiente comparativo basado en la revisión de 164 artículos relacionados con creatividad e innovación

<b>Característica</b>	<b>Creatividad</b>	<b>Innovación</b>
Generación de ideas	Sí	No

Promoción de ideas	No	Sí
Implementación de ideas	No	Sí
Novedad	Novedad absoluta: La generación de algo “nuevo”	No necesariamente, puede ser relativamente novedoso. Adoptando y adaptando las ideas de los de otros
Enfoque utilitarista	No necesariamente - se pueden generar ideas creativas sin tener en cuenta específicamente la mejora de los resultados de la organización	Necesariamente - las acciones innovadoras se inician con el objetivo de mejorar los resultados organizacionales
¿Dónde se genera?	Los procesos involucrados en la creatividad son en gran medida intrapersonales y cognitivos. Los intercambios sociales pueden ayudar a refinar y mejorar las ideas creativas; sin embargo, las ideas creativas son por definición de naturaleza cognitiva	Los procesos involucrados en la innovación son en gran medida interpersonales, sociales y prácticos
¿Cuál es su resultado?	El producto de un proceso creativo exitoso es una idea	El producto de un proceso innovador exitoso es una idea funcional e implementada

*Tabla 1. Distinción entre creatividad e innovación (Hughes et al. 2018, p. 551)*

Ambos conceptos, a pesar de ser diferentes están estrechamente relacionados por sus tensiones, paradojas, contradicciones y dilemas (Miron et al., 2004) los cuales se viven también al interior de las organizaciones, donde la creación de nuevas ideas (creatividad) involucra un pensamiento divergente, que se aísla de las rutinas e implica flexibilidad, experimentación, asunción de riesgos, búsqueda y variación (March, 1991); mientras que la implementación de ideas (innovación), se consolida en un pensamiento convergente, mediante la resolución disciplinada de problemas y la reducción de la variabilidad, involucrando elementos como la eficiencia, elección, refinamiento, implementación y ejecución (Smith y Tushman, 2005).

### **Creatividad social**

El concepto de creatividad social, aún no se ha estudiado ampliamente en la literatura científica, a pesar de que diferentes investigaciones establecen que las interacciones en las que el conocimiento se moviliza y se comparte representa un activo intangible en el desarrollo de capacidades creativas (Hülshager et al., 2009; Reich et al., 2014). En ese mismo sentido Bennis y Biederman (1997) afirmaron que la mayoría de las innovaciones

científicas y artísticas surgen del pensamiento conjunto, es decir, de conversaciones y reflexiones colectivas que evidencian la dimensión social de la creatividad (Steiner, 2000).

Es entonces Fischer (2005) quien comienza a plantear el término aludiendo a la limitada capacidad individual de la mente humana (Campbell, 1969) argumentando que incluso aquellas ideas que surgen en los campos del arte, la ciencia, el deporte, la política o el liderazgo se deben a las experiencias de vida, a la cultura y la educación de cada individuo, es decir, expresiones sociales que se nutren en la interacción con otros (Shneiderman, 2002). Según Fischer (2005) la actividad creativa surge de la relación entre un individuo y el mundo que le rodea, así como de los vínculos entre un individuo y otros seres humanos, en este sentido Graeber (2001) mencionó que tanto las fuentes como las condiciones de realización de la creatividad deberían ser consideradas como sociales. Lo anterior, teniendo en cuenta que según Csikszentmihalyi (1996) la creatividad no sucede en una sola persona, sino en la interacción de sus pensamientos con un contexto sociocultural.

Para Koberwein (2014), la creatividad es una producción social condicionada por el contexto, la cual según el autor, implica un proceso abierto en constante movimiento. En este punto cobran especial relevancia las relaciones humanas donde se generan conexiones y procesos de reflexión continua, pues como lo afirmó Steiner (2000) la mente, en lugar de funcionar en soledad, se expande cuando interactúa con otros. Según Fischer (2005) es necesario entonces, construir un tejido diverso, que incluya la diferencia desde varios ángulos como punto de partida para enriquecer las conversaciones, trascender la información y generar soluciones integrales.

En esa misma línea, Fischer (2005) resaltó la importancia de crear desde lo colectivo y lo colaborativo, garantizando la diversidad desde cuatro dimensiones principales: a) espacial, es decir aprovechar los conocimientos locales, trascendiendo las barreras geográficas; b) temporal, considerando las soluciones, alternativas, errores y aprendizajes vividos en el pasado al momento de plantear soluciones para una situación determinada, así mismo, en este punto el autor resalta la importancia del patrimonio cultural como red intelectual; c) conceptual, teniendo en cuenta diferentes formaciones académicas, conocimientos y experiencias; y d) tecnológica, donde se incluyen herramientas ya creadas que compilan

conocimiento y permiten intercambios de información, como los libros y artefactos computacionales (Fischer, 2005).

Complementando esta visión, Bledow et al. (2009) afirmaron que la diversidad en los equipos de trabajo garantiza que se cumplan los distintos requisitos de los procesos divergentes y convergentes, fomentando la flexibilidad que propicia la generación de ideas en una organización. Woolley (2019) amplió esta concepción al afirmar que los equipos conformados por individuos con diversas perspectivas, estilos cognitivos, conocimientos, habilidades y experiencias pueden intercambiar sus diferentes puntos de vista, lo que permite al equipo analizar y evaluar el problema desde múltiples ángulos y desarrollar una solución más completa y creativa. La diversidad entonces no solo está relacionada de manera positiva con la creatividad (Yoon et al. 2016), si no con el alto rendimiento de los equipos (Keller, 2006).

Para Brennecke y Stoemmer (2018) en entorno complejo en el que se desarrollan las organizaciones no les permite generar de manera autosuficiente todos los elementos, conocimientos y recursos necesarios para su crecimiento y sostenibilidad, por lo que según los autores, se hace necesario construir y consolidar redes de conocimiento las cuales incluso se convierten en una ventaja competitiva, ya que desarrollan su creatividad y aumentan su rentabilidad. Para la generación de ideas, es vital entonces la comunicación abierta con los diferentes grupos de interés (Mathieu et al., 2001), con el fin de comprender mejor sus necesidades, fortalecer las relaciones desde modelos de colaboración que les permita acceder a información de valor, donde al incluir diferentes perspectivas se facilita la generación de ideas para desarrollar nuevos productos (Troy et al. 2001).

Dentro de las organizaciones, la creatividad social puede convertirse en una herramienta constructiva que favorece el desarrollo y la refinación de ideas (Zuckerman, 2001), lo cual es fundamental para su conversión en innovaciones. Según Fairchild (2014) es fundamental promover espacios seguros, inclusivos y participativos, donde puedan desarrollarse las conversaciones, conflictos y debates que al permitir el intercambio de posiciones contrarias (Lovelace et al., 2001) contribuyen a la generación de ideas creativas y soluciones innovadoras.

## **Innovación social**

La innovación ha sido un concepto ampliamente estudiado desde diferentes disciplinas, según Wolfe (1994), la diversidad bibliográfica disponible sobre este concepto puede atribuirse a su misma naturaleza compleja y multidimensional, lo que al mismo tiempo, le permite ocupar una posición relevante en el discurso económico, político y social (Abreu, 2011). Es por esta razón, que no es posible hablar de un concepto unificado, pues como lo afirmó Echeverría (2012) sus definiciones dependerán del sector en el que se desarrolle, por lo que necesariamente estará ligada al contexto en el que emerge. A pesar de esta falta de homogeneidad conceptual, diferentes autores como Ciasullo et al. (2022) y Lim (2022) reconocen la importancia de la innovación para a) las personas, al satisfacer sus necesidades a través de nuevos productos y servicio; b) las organizaciones, aumentando su competitividad con nuevos desarrollos; y c) las naciones, al resolver retos complejos y apuntarle a la consecución de objetivos de desarrollo sostenible.

Inicialmente es Joseph Schumpeter (1960) quien identificó el concepto de innovación como una condición para el desarrollo económico, según el autor, los procesos de cambio se debían impulsar por los empresarios y las organizaciones, quienes, para él, sería el motor del desarrollo (Schumpeter, 1960). Sin embargo, de acuerdo con los planteamientos de Moulaert et al. (2010) esta teoría con una visión netamente economicista dejaba de lado aspectos de cohesión social y territorial. La aceleración de las crisis mundiales desencadenó una serie de consecuencias ambientales, sociales y económicas, las cuales demandaron el surgimiento de una innovación social, como una estrategia de organización de los diferentes actores sociales (empresa, gobierno, academia, sociedad civil) quienes comenzaron a buscar métodos diferentes a los tradicionales para resolver problemas complejos (Buckland y Murillo 2014).

Así pues, para finales del siglo XIX e inicios del siglo XX comienzan a aparecer diferentes definiciones de la innovación aplicada al campo social. Según Crozier y Friedberg (1990) este concepto hace referencia al proceso de creación colectiva donde los miembros de una sociedad colaboran para resolver un problema, al tiempo que adquieren las habilidades cognitivas y racionales necesarias. Para Godin (2012) se refiere a la forma en que la sociedad crea una nueva base fundamentada en el reconocimiento, la colaboración y la

equidad, favoreciendo la justicia a través de una distribución eficiente de las ganancias entre todos los miembros que participan en la creación y ejecución de los medios de producción, buscando satisfacer las necesidades de todas las personas. Con relación a esto, los planteamientos de García (2013) complementan la definición anterior, pues afirma que además de la satisfacción de las necesidades, la innovación social implica una mejora de las condiciones anteriores, lo que favorece la transformación del entorno social y las relaciones humanas. Sumado a esto, Estrada (2014) propuso que este tipo de innovaciones debía generar planes, políticas, acuerdos u otros mecanismos sociales que garanticen la creación de nuevos servicios y procesos que contribuyan a la solución de problemáticas sociales.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe ha abordado este concepto desde lo teórico y lo práctico desde el año 2004, buscando implementar estrategias de desarrollo social, en respuesta a ausencias o ineficiencias estatales. En este sentido, aseguró que la innovación social se caracteriza por desarrollar nuevas maneras de administrar y ejecutar diferentes recursos, buscando una mejoría de las condiciones sociales y de vida en general de la población de la región (CEPAL, 2015), así pues, implica una participación activa de los actores involucrados. En esta misma lógica Nicholls y Murdock (2012) resaltaron la importancia del actuar colectivo en los procesos de innovación social, considerando la complejidad de los problemas sociales.

Del análisis de las múltiples definiciones y evoluciones del concepto, Conejero (2016) identificó cuatro elementos claves que comparten entre sí los diferentes autores y enmarcan la postura de la investigación: a) Es un proceso que se desarrolla desde la sociedad, es decir, emerge de la base de la ciudadanía; b) genera cambios en las relaciones sociales y aumenta la participación de todos los grupos poblacionales; c) aumenta la capacidad socio política fomentando el empoderamiento ciudadano; y d) contribuye a la satisfacción de necesidades humanas.

### **CONTEXTO INSTITUCIONAL COMFAMA**

Comfama, es una Caja de Compensación Familiar de Antioquia que nace en 1954 como resultado de un pacto voluntario entre empresarios y trabajadores, quienes buscaban mejorar la calidad de vida de la población y sus familias. Como organización social, se

autoddefine como “un puente que actúa como plataforma para generar confianza en las personas y las empresas y, a su vez, conectarlas con servicios financieros, de aprendizaje, salud, empleo, cultura, ocio, hábitat y educación, para que encuentren bienestar y posibilidades de desarrollo” (Comfama, 2025)

Como propósito superior Comfama se plantea consolidar y expandir una clase media trabajadora antioqueña consciente, libre, productiva y feliz, a través de su proyecto educativo y cultural. Así mismo, como organización conciben el futuro desde la posibilidad, el cuidado como un elemento esencial para el ser humano y el progreso como una búsqueda de constante crecimiento y mejora.

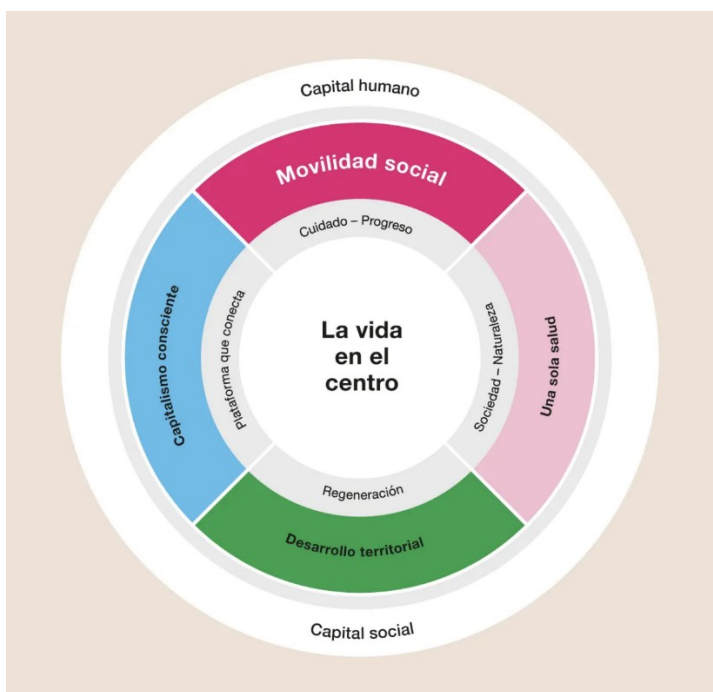
Según el último informe de sostenibilidad publicado por la organización, correspondiente al año 2024, actualmente Comfama cuenta con 6.400 trabajadores, más de 8.000 si se tienen en cuenta las filiales, cerca de 123 mil empresas afiliadas y aproximadamente 4,3 millones de personas impactadas positivamente en Antioquia.

Su modelo cuenta con cuatro pilares: a) Movilidad social, es decir, generan oportunidades para que las personas y familias accedan a educación, empleo digno y diferentes herramientas que impulsen su calidad de vida, fortalezcan su economía y fomenten una mentalidad orientada al cuidado y el progreso; b) Capitalismo consciente, pues entienden el desarrollo empresarial más allá de lo económico, por lo que promueven un liderazgo consciente, la definición de un propósito superior, una cultura organizacional consciente y el cuidado de los grupos de interés; c) Desarrollo rural, a través del fortalecimiento del contexto territorial y económico de las comunidades en las regiones de Antioquia, a través del acceso a recursos, empleo, educación, tecnología y proyectos productivos que promuevan la movilidad social y el desarrollo sostenible; d) Una sola salud, es decir, una concepción integral que implica el bienestar físico, mental y ambiental de las familias, personas y ecosistemas.

### **Modelo de sostenibilidad**

Para Comfama la sostenibilidad es un camino, el cual buscan recorrer desde un enfoque regenerativo y territorial, promoviendo la generación de acciones con un impacto positivo en la naturaleza, la sociedad y la economía. Para ello, ubican todas las formas de vida en el centro de su quehacer, pues reconocen que todas están interconectadas y que solo a través

de una gestión consciente podrán contribuir a un futuro más próspero, equitativo y sostenible.



*Ilustración 2 Modelo de sostenibilidad Comfama (Comfama, 2025)*

Para Comfama entonces

De manera transversal, la transformación educativa y cultural, junto con el capital humano y social, son elementos de nuestro modelo. Representan un proceso de cambio profundo que abraza los valores, creencias, conocimientos y comportamientos de la sociedad, promoviendo nuevos enfoques y prácticas que favorezcan el desarrollo, la inclusión, la equidad y el bienestar colectivo en armonía con el entorno. Así, la educación y la cultura actúan como motores de cambio, impulsando el capital humano y social, entendido como el valor que aportan las habilidades, conocimientos y competencias de las personas y la comunidad (Comfama, 2025).

## **Servicios**

La estructura de servicios esta distribuida en cuatro focos específicos:

a) Familias: donde se proponen acompañar a las familias y a las personas en la construcción de capital humano para fomentar la movilidad social.

b) Empresas: promoviendo el capitalismo consciente y el desarrollo del capital humano y social en empresas que priorizan su talento, y van más allá, impactando a sus públicos de interés, incluyendo proveedores, aliados, comunidades y el planeta.

c) Regiones: impulsando el desarrollo de las regiones con alto potencial, trabajando con los aliados estratégicos que generan un impacto transformador y dinamizan el crecimiento de la región por su liderazgo y contribución.

d) Salud y cuidado: Fomentando, junto con los aliados, una cultura de autocuidado y cuidado del otro, promoviendo hábitos saludables

En el foco empresarial, Comfama busca conectar a las organizaciones con oportunidades que favorezcan su crecimiento y desarrollo a través del cuidado, el bienestar y el progreso. En este sentido, ofrece diferentes alternativas para: potenciar el liderazgo y la consciencia, disfrutar del ocio, fomentar la innovación, garantizar el cumplimiento de los requisitos de ley y explorar nuevas posibilidades que impulsen su sostenibilidad.

Como organización se fundamenta en el Capitalismo Consciente, y bajo esta lógica busca inspirar, formar y conectar a los líderes empresariales mediante el desarrollo de programas y conversaciones estratégicas alrededor de prácticas y hábitos para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, al tiempo que se construye valor social, se impacta positivamente a las comunidades y el medio ambiente y se genera un ecosistema empresarial colaborativo.

### **Gerencia Social**

Dentro del negocio Empresas, se encuentra el área de Gerencia Social, la cual, busca inspirar, formar y conectar a los líderes y empresas de Antioquia para que adopten un actuar consciente que transforme las realidades y generen un impacto social, ambiental y económico.

Para esto se desarrollan las siguientes estrategias:

- Conversaciones y diálogos: espacios dirigidos a líderes empresariales para fomentar el intercambio de prácticas y conocimientos y así, crear redes profesionales que giran en torno a alianzas y temas empresariales estratégicos.
- Misiones empresariales: experiencias de aprendizaje para líderes empresariales por medio de casos reales de prácticas exitosas a nivel global que se puedan implementar en las organizaciones.
- Bootcamp Empresas diversas: formación experiencial que busca que los líderes empresariales comprendan y valoren los beneficios de adoptar la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) como parte de su estrategia organizacional.
- Liderazgo joven empresarial: programa multiempresarial dirigido a fortalecer el talento joven en las empresas afiliadas, cerrando brechas en el liderazgo juvenil y fomentando la innovación social y el valor compartido.
- Mujeres líderes: Programa con el que pretende sumar a la participación de mujeres en cargos de alto nivel de liderazgo a través del fortalecimiento de habilidades gerenciales e intervenciones para el cambio de contextos organizacionales.
- CONSCIENTES: Programa para acompañar a líderes empresariales para que comiencen o ratifiquen sus prácticas conscientes, por medio de formación y mentorías con voluntarios.
- Ruta Progreso: Programa que busca contribuir, en alianza con las empresas afiliadas a Comfama, a la seguridad alimentaria, al desarrollo de capacidades para la movilidad social y el bienestar integral de las familias, a través de recursos económicos, acompañamiento mentor, la conexión con oportunidades y la formación empresarial.

## **REFERENTE METODOLÓGICO**

### **Enfoque y tipo de investigación**

El enfoque que adoptó la investigación fue cualitativo de tipo exploratorio, pues como lo afirmó Hernández (2018) los estudios exploratorios permiten indagar sobre temas desde nuevas perspectivas sugiriendo hipótesis o postulados claves para futuras investigaciones,

por lo que en este caso, a pesar de que el liderazgo, la creatividad y la innovación han sido conceptos ampliamente abordados por la literatura científica, la relación entre el modelo de liderazgo consciente, la creatividad social y la innovación social no se ha explorado. Así mismo, este autor planteó que el enfoque cualitativo busca comprender los fenómenos, desde la perspectiva de los participantes y su relación con determinado contexto, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Hernández, 2018).

De manera similar, Galeano (2004) planteó que la investigación cualitativa permite abordar y profundizar en las múltiples realidades, intersubjetividades y cosmovisiones, lo cual implica que el investigador deba mantener un contacto directo con los actores sociales y su contexto, buscando comprender desde la interioridad de los participantes sus lógicas de pensamiento y actuación, es decir, ver el mundo a través de sus ojos.

### **Estrategia de investigación**

La estrategia de investigación es el estudio de caso colectivo interpretativo, que como plantea Galeano (2004) permite estudiar conjuntamente un determinado número de casos, múltiples unidades de análisis, que pueden conllevar a una mejor comprensión del fenómeno social que se desea investigar. Para esta investigación, serán relevantes la relación que los líderes conscientes le otorgan a este modelo de liderazgo con la generación de escenarios de creatividad social para la innovación social en sus organizaciones.

### **Criterios de selección de la población participante**

Galeano (2004) afirmó que para seleccionar la muestra se deben tener en cuenta criterios de comprensión y pertinencia, de tal manera que dichos participantes aporten de manera oportuna y conveniente al objetivo de la investigación. En consonancia con lo anterior Hernández (2018), aseguró que el factor más relevante al momento de definir la muestra en un estudio cualitativo es la posibilidad de ampliar la comprensión del problema de investigación, es por esto, que la selección de los participantes se realizó de manera intencionada, considerando entonces el compromiso con la formación y adquisición de herramientas para aplicar el modelo de liderazgo consciente en sus organizaciones, este compromiso se determinó según el grado de participación de estas organizaciones en programas impulsados desde la Gerencia Social de Comfama para promover dicho modelo de liderazgo.

Con esta premisa, se seleccionaron aquellas organizaciones que hubiesen participado en tres o más programas de Gerencia Social Comfama en el periodo 2022-2024. Una vez realizada la identificación, se realizó un acercamiento con líderes de talento humano o gerentes generales de estas organizaciones, donde, partiendo del criterio de disponibilidad para compartir su experiencia, se seleccionaron finalmente seis organizaciones como unidades de análisis para la presente investigación.

<b>Empresa</b>	<b>Voluntariado Conscientes</b>	<b>Liderazgo Joven Empresarial</b>	<b>Mujeres Líderes</b>	<b>Ruta Progreso</b>	<b>Participación Total</b>	<b>Disponibilidad para participar del estudio</b>
<b>Industrias Haceb S.A.</b>	1	1	1	1	4	Sí
<b>Comfama</b>	1		1	1	3	Sí
<b>Seguros Generales Suramericana S.A.</b>	1	1	1		3	No
<b>Corporación Interactuar</b>	1		1	1	3	Sí
<b>Cuerpo de Bomberos Voluntarios del Municipio de Envigado</b>	1		1	1	3	Sí
<b>Motoborda S.A.S</b>	1	1	1		3	Sí
<b>Flores El Trigo S.A.S.</b>	1	1		1	3	Sí

*Tabla 2 Organizaciones con mayor participación en programas de Gerencia Social Comfama*

### **Técnicas de recolección y análisis de los datos**

Para la generación de información se recurrió a la entrevista semiestructurada que según Hernández (2018) consiste en una conversación flexible donde se intercambia información entre el entrevistador y los participantes, a través de una serie de preguntas iniciales y otras adicionales que el investigador puede introducir para precisar conceptos y lograr una construcción conjunta de significados con respecto a los temas planteados. El propósito de esta técnica fue comprender la incidencia del liderazgo consciente en la creatividad social de las organizaciones desde la perspectiva y las voces de los participantes. Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas textualmente.

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron los siguientes: a) Fichas de contenido; b) consentimiento informado; c) guía de entrevista; d) grabaciones; e) transcripciones; f) matrices. Estos instrumentos fueron utilizados con el fin de generar, registrar y organizar la información, de una manera eficiente y detallada respecto a todo lo que se hizo en los encuentros con los líderes, facilitando los procesos de análisis, todos ellos utilizados con el consentimiento de estos.

### Momentos de la Investigación

Momento de revisión documental: En esta fase se recurrió a las fuentes primarias y secundarias. En las fuentes primarias iniciales se encuentran las conversaciones informales pero intencionadas con expertos sobre el tema de interés y las asesorías de quienes a nivel metodológico y temático trabajan en el área de la investigación y la academia. En cuanto a las fuentes secundarias, se recurrió a textos, informes, artículos, ponencias, investigaciones, publicaciones escritas a nivel físico y virtual.

Momento de recolección de la información: para recolectar la información se realizaron siete entrevistas semiestructuradas a seis líderes empresariales de organizaciones participantes de procesos de formación impulsados por parte de la Gerencia Social de Comfama, y a la responsable actual del área, con el fin de conocer sus experiencias, posturas aprendizajes.

c. Momento de análisis: Inició con un proceso de codificación cualitativa abierta de la información generada a través de las entrevistas, se realizó un análisis cualitativo de contenido, que permitió revisar las categorías. Finalmente, en la construcción del texto de análisis se incluyeron algunos fragmentos textuales extraídos de las transcripciones de las entrevistas realizadas a los líderes.

d. Momento de interpretación: En la consolidación de los hallazgos, se recurrió nuevamente a las fuentes consultadas con el fin de generar aportes sobre los aspectos indagados y así trascender temáticamente con miras al logro de los objetivos propuestos.

### **Consideraciones éticas**

Las orientaciones éticas que guían la investigación se fundamentan en la garantía de los derechos humanos de los participantes; como la dignidad, libertad de expresión, intimidad

personal, libertad de conciencia, no discriminación, mediante la consideración de diferentes aspectos propuestos por Galeano (2004).

Consentimiento informado, a través del cual los participantes del proceso de investigación son consultados y se llegan a acuerdos sobre los temas a trabajar, los límites de acceso a los escenarios privados, tiempos y momentos del proceso investigativo, agenda de entrevista, la posibilidad de hacer públicos los resultados de la investigación y la forma de difusión de los hallazgos (Galeano, 2004).

Se manifiesta el propósito de la investigación, posibles riesgos y beneficios, la forma en que se garantiza la confidencialidad de la información y el anonimato de los participantes que así lo deseen, se indica que los borradores del informe de la investigación serán conocidos por los participantes antes de su entrega definitiva, para lograr acuerdos sobre limpieza de datos, que incluir, qué testimonios citar. Asimismo, se informa a los participantes que en cualquier momento del proceso pueden retirarse, sin que ello implique alguna sanción, pues es una participación voluntaria (Galeano, 2004). Además, propenderá para que los posibles participantes de la investigación hagan parte del proceso, si ésta es compatible con sus valores, intereses y preferencias, en consonancia con el respeto por las personas, sus decisiones autónomas, reflexivas, voluntarias.

Retorno social de la información obtenida, manteniendo informados a los participantes sobre el curso de la información que proporcionan; utilización de la información en conferencias, publicaciones, premios obtenidos con el reporte de investigación (Galeano, 2004).

## ANÁLISIS Y HALLAZGOS

### Descripción de los líderes

Empresa	Líder entrevistado	Cargo	Código
Industrias Haceb S.A.	Santiago Londoño	Gerente General	S_H
Comfama	Andrés Rozo	Responsable Cultura y Desarrollo Humano	A_C
Corporación Interactuar	Andrea Jaramillo	Directora Talento Humano	A_I

<b>Cuerpo de Bomberos</b>	Gabriela Cadavid	Directora Talento Humano	G_B
<b>Voluntarios del Municipio de Envigado</b>			
<b>Motoborda S.A.S</b>	Andrés Múnera	Director General	A_M
<b>Flores El Trigal S.A.S.</b>	Mauricio Mesa	Director General	M_T
<b>Comfama</b>	Daniela Maturana	Responsable Gerencia Social	D_C

*Tabla 3 Líderes participantes en la investigación*

### **Santiago Londoño**

Santiago Londoño cuenta con una formación académica como Ingeniero Administrativo, con una especialización en Mercadeo y un MBA. Su trayectoria profesional diversificada abarca desde ARL SURA hasta sus doce años en Prevel, en el sector de cosméticos y aseo personal, donde gestionó operaciones internacionales en México y Perú, demostrando adaptabilidad y visión transfronteriza. Su experiencia como Gerente General en DistriHogar durante tres años y su actual rol en HACEB, donde acumula nueve años, pone en evidencia una capacidad para generar valor sostenible en distintos contextos organizacionales. Esta progresión profesional revela una orientación hacia el aprendizaje continuo y el desarrollo de relaciones significativas que le permitan generar valor compartido a través de la confianza y la autenticidad, por esto Santiago Londoño es un líder consciente.

### **Andrés Rozo**

Andrés Rozo es profesional en psicología. Su formación académica diversa, que incluye especializaciones en gerencia del talento humano, masculinidades género-sensibles y alta gerencia, refleja un compromiso con la integración de perspectivas múltiples y una visión holística del liderazgo. Con 15 años de experiencia en gestión del talento humano, de los cuales 7 han sido en Comfama. Ha cultivado un enfoque centrado en las personas, priorizando la cultura organizacional, el bienestar y la calidad de vida. Su dedicación al desarrollo del liderazgo y el aprendizaje continuo demuestra una orientación hacia el crecimiento colectivo. La coherencia entre su formación y su rol actual pone en evidencia una integridad esencial donde se alinea su propósito personal con el propósito organizacional. Su enfoque en el bienestar integral de los colaboradores revela una

responsabilidad incondicional hacia el desarrollo humano sostenible dentro de la organización hacen de Andrés Rozo un líder consciente.

### **Andrea Jaramillo**

Andrea Jaramillo de profesión es administradora financiera con especialización en gestión del talento humano y la productividad, con una trayectoria de 26 años en Interactuar da cuenta de su capacidad de adaptación y aprendizaje continuo, habiendo trabajado bajo cinco liderazgos diferentes que han enriquecido su perspectiva. Su evolución desde una de las primeras aprendices hasta liderar procesos de talento humano y calidad de vida refleja una mentalidad de crecimiento persistente, combinada con la apertura para asumir diversos roles, un profundo compromiso con el propósito organizacional y una capacidad para navegar el cambio con autenticidad. Su trayectoria evidencia una visión sistémica que integra experiencias diversas para crear valor sostenible, demuestra flexibilidad y orientación al servicio, cualidades que hacen de Andrea Jaramillo una líder consciente.

### **Gabriela Cadavid**

Gabriela Cadavid es contadora pública con una especialización en gerencia administrativa y financiera. Ha construido una carrera con diversas experiencias en organizaciones como ISA, Cámara de Comercio de Medellín, Ruta N y finalmente el Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Envigado, donde lleva 9 años. Cuenta con una alta capacidad para gestionar cambios significativos, donde se refleja su adaptabilidad y pensamiento sistémico. La convicción con la que se expresa de su trabajo demuestra un compromiso con propósitos que trascienden lo meramente económico y ponen en evidencia su interés por generar desde su quehacer un alto impacto social. Conecta la gestión de recursos con el valor social, Gabriela Cadavid es entonces, una líder consciente.

### **Andrés Múnera**

Andrés Múnera como administrador de negocios, con una maestría internacional realizada en California, ha navegado diversos sectores económicos, desde servicios y consumo masivo hasta moda, sector financiero y finalmente el sector real en Motoborda, donde lleva nueve años al frente de la compañía. Esta trayectoria multisectorial revela una mentalidad abierta al aprendizaje continuo y una capacidad para integrar conocimientos diversos,

adaptándose a distintos contextos organizacionales. Su evolución desde roles específicos hasta la dirección general muestra un desarrollo progresivo de visión sistémica y pensamiento estratégico, al tiempo que pone en evidencia su capacidad de equilibrar la innovación con la estabilidad, creando valor sostenible para generar impacto económico y social, razones por las que Andrés Múnera es un líder consciente.

### **Mauricio Mesa**

Mauricio Mesa es ingeniero civil y adicionalmente cuenta con estudios administrativos en Estados Unidos, los cuales pudo costear al vender una empresa de confecciones con la que había emprendido exitosamente al terminar la universidad, esto refleja un pensamiento estratégico y una visión de futuro. Durante 34 años se ha dedicado al sector floricultor como gerente de Flores El Trigal, demostrando creatividad y perseverancia en un sector que requiere adaptación constante a condiciones cambiantes. Esta permanencia sugiere un profundo compromiso con el desarrollo sostenible del negocio y sus diferentes públicos de interés, así como una habilidad para navegar ciclos económicos y ambientales complejos mientras mantiene la competitividad. Su trayectoria ejemplifica la integración entre conocimiento técnico, visión empresarial y desarrollo a largo plazo, por lo que Mauricio Mesa es un líder consciente.

### **Daniela Maturana**

Daniela Maturana desde su formación como politóloga, especialista en comunicación política y magíster en gerencia de empresas sociales revela un compromiso con la integración entre teoría y práctica en la transformación social y política. Su trayectoria abarca roles de representación ciudadana como concejal de Medellín, posiciones gubernamentales estratégicas como directora de juventud del ICBF y viceministra del deporte, así como experiencias en cooperación internacional y consultoría en el sector social. Su actual rol como responsable de Gerencia Social de Empresas en Comfama refleja la convergencia de su formación y experiencia hacia la creación de valor compartido entre sectores. La coherencia de su trayectoria evidencia un propósito consistente orientado a la transformación social, la sostenibilidad y la diversidad, promoviendo una visión de desarrollo integral, lo que hace de Daniela Maturana una líder consciente.

## **Liderazgo consciente**

El liderazgo ha sido uno de los procesos de influencia social más estudiados dentro de las ciencias sociales, administrativas, gerenciales y del comportamiento (Pawar et al., 2020). Bajo esta lógica, muchos autores se han encargado de estudiar el impacto de los diferentes estilos de liderazgo en los resultados organizacionales, partiendo de los modelos transaccionales, transformacionales, carismáticos, y en los últimos años la atención se ha centrado en estilos de liderazgo orientados al servicio, la responsabilidad y la autenticidad (Carter y Greer, 2013). Esto se debe precisamente a la complejidad de la realidad actual, la cual demandó de las empresas un nuevo paradigma, donde como lo expresaron Mackey y Sisodia (2013) tuvieron un rol activo en la generación de valor compartido, al tiempo que eran conscientes y responsables de sus impactos sociales y ambientales.

Todos los líderes entrevistados concuerdan en que el liderazgo consciente, trasciende la visión economicista del concepto para darle un enfoque más integral, más humano, una visión más sostenible y ética de los negocios y la generación de valor, sin que esto implique dejar de lado la rentabilidad

*En el liderazgo consciente hay cuatro responsabilidades principales, uno, entender el contexto, los líderes de las organizaciones o en donde estemos tenemos que entender el contexto para tomar buenas decisiones, dos, desde luego definir y hacer que la estrategia pase, tres, para mí el más importante, desarrollar y cuidar a las personas y la cuarta responsabilidad, es operar rentablemente en el negocio que estés, pero la tercera el desarrollar y cuidar a las personas es la más importante, por qué a través de las personas es que pasan las cosas (Entrevista S\_H)*

Es entonces un estilo de liderazgo activo, que para que sea efectivo no debería quedarse únicamente en la teoría sino que por el contrario, debería atravesar todos los niveles y procesos de la organización: su estrategia, su modelo de sostenibilidad y su cultura, desde lo más estructural a lo más operativo. En este sentido, Kofman (2008) resaltó la importancia de la cultura en la expansión de la consciencia organizacional, al mismo tiempo, el autor aseguró que el factor más importante de una cultura consciente es el liderazgo consciente, por lo que al desarrollar la consciencia de los gerentes, se desarrolla la consciencia de la organización. Para los líderes la cultura es un elemento sin equa non en la

implementación del liderazgo consciente “*nosotros movilizamos la estrategia a través de la gente y la cultura, entonces claro, todo que ver, pues como el tema de cultura con el liderazgo consciente*” (Entrevista A\_I), pues a través de ella se desarrollan las transformaciones que determinan la forma en que como organización se relacionan consigo mismos, con los demás y con su entorno.

En consonancia con lo anterior, la consciencia parte entonces, del conocimiento que tiene el líder de sí mismo, de su capacidad de vivir en coherencia,

*para mí el líder consciente es ese que es humano, que se conoce a sí mismo para poder proyectar ante los otros eso mismo, irradiar como esa misma integralidad del ser en su trabajo, en su relación con las demás personas, en su forma de hacer las cosas (Entrevista G\_B)*

de gestionar sus emociones, “*el manejo de las emociones, eso yo creo que tiene que ser lo indispensable desde nuestro tema interior como seres humanos, conservar ese equilibrio*” (Entrevista A\_I), pues como lo plantearon Lussier y Achua (2005), una de las grandes dimensiones del líder es la emocionalidad, ya que le permite hacerse cargo de las situaciones que se presenten, reconociendo y gestionando lo que estas le generan.

Sumado a esto, el factor más representativo para los líderes entrevistados dentro de un modelo de liderazgo consciente es la forma en cómo se concibe al ser humano dentro de la organización. En este sentido, a partir del análisis realizado se puso en evidencia que el liderazgo consciente se basa en el bienestar de las personas “*Pensar que las personas deben estar bien para poder trabajar bien*” (Entrevista A\_M). Sanders (2008) expresó que el liderazgo consciente prioriza el bienestar y la sostenibilidad, elementos que aparecen en la investigación a través de la importancia que le otorgan los líderes al servicio y el cuidado por el otro y el entorno, dentro de su ejercicio de liderazgo.

Los resultados obtenidos permitieron visualizar una tendencia de los líderes a ubicar a las personas en el centro, como el motor que hace posible que la organización exista y al mismo tiempo como actores claves en la consecución de objetivos “*es el líder que logra las cosas, o las metas organizacionales con la gente y no a pesar de la gente*” (Entrevista A\_C). Según Fulton (2005) este modelo de liderazgo fomenta la empatía y la compasión,

en este sentido se identifica la relevancia de las relaciones cercanas para el ejercicio del liderazgo consciente, la posibilidad de saber que se comparte con otros seres humanos, lo que implica tener un interés genuino en ellos y su realidad, lo cual favorece relaciones de confianza, cuidado, motivación y servicio.

*Yo soy un convencido que el liderazgo consciente y sostenible genera valor y al final se centra en lo que realmente es más importante y a través de quienes pasan las cosas, que son las personas. Soy un convencido que uno debe tener un genuino interés por los otros, cuidar a los otros porque pues al final si tú cuidas a las personas ellos van a cuidar de la empresa, si tu generas un ambiente de confianza, de reto pero de cuidado, la gente va a dar lo mejor de sí. Soy también convencido que el liderazgo y nosotros que estamos en posiciones de liderazgo, tenemos que ser aquellas personas que le sirvan a los demás, que faciliten la labor de los demás, no que nos sirva a nosotros (Entrevista S\_H)*

Así mismo desde esa consciencia del otro, el líder inspira y conecta los propósitos individuales con los organizacionales, generando una visión compartida.

*es un líder que conecta con el propósito, es el líder que es capaz de inspirar a las personas desde el propósito que se traza la organización, encuentra cómo conectar el día a día o la misión del día a día con ese propósito al que está llamada o el cual es la misión de esa organización (Entrevista A\_C).*

Según Kofman (2008) una empresa consciente promueve el desarrollo de la consciencia en todas las partes involucradas. Ligado a esto, la investigación puso en evidencia el sentido colectivo presente dentro del liderazgo consciente, pues sus acciones buscan en todo momento generar valor para todos los actores involucrados. Así pues, el líder consciente tiene una visión que trasciende la organización, busca el crecimiento de sus empleados a través de la formación, no solo por lo que puedan aportar en el desarrollo de su negocio, sino también por la transformación que puedan generar en la sociedad

*Entonces, yo decía, le vamos a dar este programa de formación, se va a formar y se va a ir, sí es una posibilidad, es una posibilidad que se vaya, pero yo creo que incluso yéndose, lo que esa persona genera al interior mientras está e incluso lo*

*que genera cuando se va por el reconocimiento que tiene con la compañía, siempre es positivo y siempre en la balanza es más, o sea, yo creo que cuando uno invierte en las personas no está despilfarrando dinero (Entrevista A\_M).*

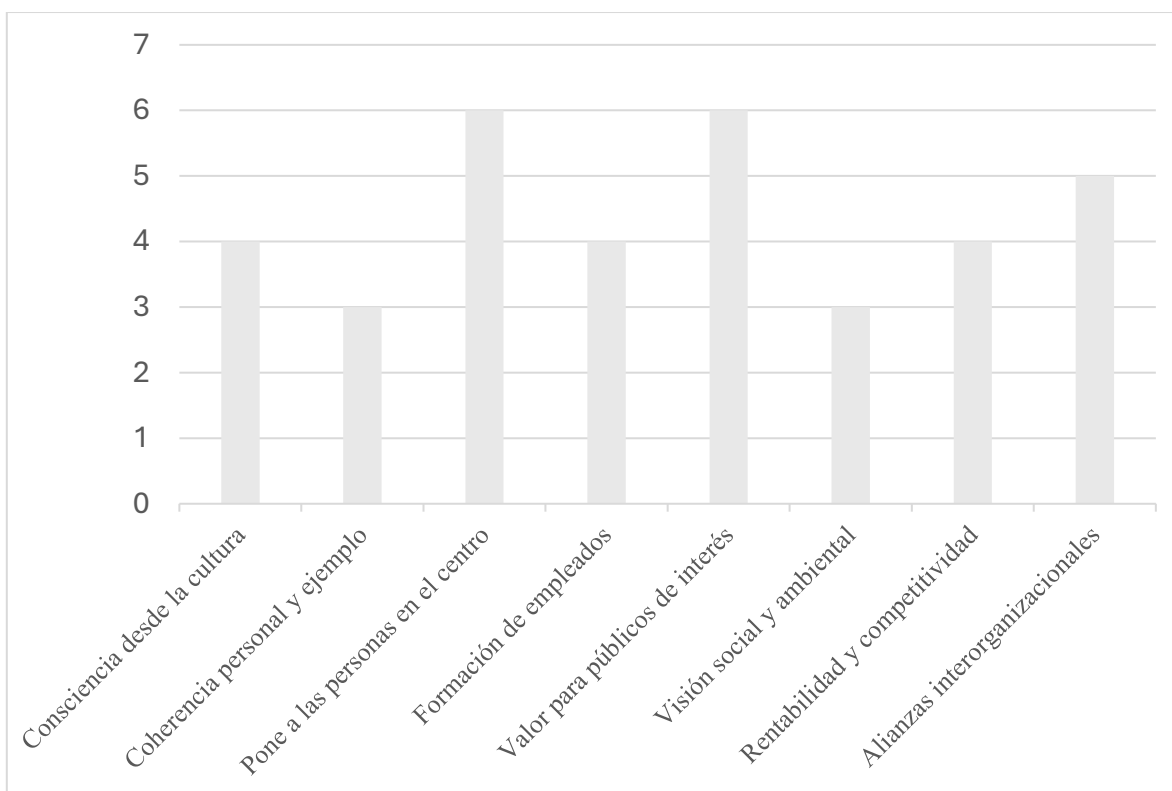
Sin embargo, la generación de valor no sucede solo hacia el interior de la organización, es por esto que uno de los principios fundamentales del capitalismo consciente que plantean Mackey y Sisodia (2013) es la integración de todos los agentes implicados, donde según los autores, la empresa es el juego de suma positiva donde es posible considerar una relación de ganancia para todos. El líder consciente no solo reconoce esto, sino que además acciona en todo momento buscando cuidar y generar valor compartido, elemento que apareció de manera sistemática en todas las entrevistas realizadas.

Yo lo resumiría como que aquí nos tiene que ir bien a todos. y cuando digo a todos, es a los emprendedores, a los empleados, a los proveedores, a los clientes, a los socios. Y entonces como que eso es una conciencia grande de que siempre que estemos haciendo cualquier transacción o cualquier negocio, pues estar muy claros de que cómo nos va a ir bien a todos (Entrevista M\_T).

En este sentido, si bien el liderazgo consciente pone a las personas en el centro de sus acciones, se responsabiliza de sus impactos sociales y ambientales, también reconoce que la rentabilidad del negocio es fundamental para el bienestar de todos los agentes implicados, por lo que cuenta con una visión estratégica, que propende por la productividad *“Porque es que todo no puede ser amor ¿cierto? y ser líderes conscientes sí tiene una parte de esa sensibilidad porque trabajamos con humanos, pero también necesitamos ser muy productivos para poder cumplir esas metas”* (Entrevista A\_I). En esa misma lógica, Maddock (2018) puso en evidencia a través de su investigación que las marcas que seguían los principios del capitalismo consciente obtuvieron un rendimiento tres veces mayor a las tradicionales.

Así mismo, la investigación permitió constatar que para mantener la competitividad organizacional, los líderes conscientes promueven las alianzas interorganizacionales para favorecer procesos de aprendizaje y formación, generan relaciones cooperativas, pues se reconoce como parte de un ecosistema, donde al entrelazar perspectivas y visiones, pueden favorecer la construcción de tejido social, a través del cual se intercambie conocimiento de

manera continua buscando favorecer a los otros, al equipo de trabajo y a su entorno “*que uno pueda tejer conversaciones, tejer lazos, tejer alrededor de ideas, de proyectos, de sueños, en mi perspectiva como Daniela Maturana, eso hace parte de un liderazgo consciente*” (Entrevista D\_C).



*Gráfico 1 Características del líder consciente*

El gráfico anterior pone en evidencia, como para los líderes entrevistados, lo más relevante del modelo de liderazgo consciente, es el hecho de ubicar a las personas en el centro de la organización, es decir, es un liderazgo cercano y humano, que trasciende la percepción de los empleados como un medio para aumentar la productividad, y comienza a poner a la organización al servicio de ellos, para favorecer su crecimiento y por ende impactar positivamente el desarrollo de la sociedad. Sumado a esto, aparece la generación de valor compartido para todos los públicos de interés como otra de las características de mayor relevancia en el liderazgo consciente, reconociendo la perspectiva integradora de este modelo de liderazgo donde desde la estrategia y la operación se preocupa por cuidar y aumentar el bienestar de todas personas implicadas en la organización, lo cual incluye accionistas, proveedores, empleados, comunidad en general e incluso el medio ambiente.

## **Importancia del liderazgo consciente en las organizaciones**

A partir del análisis realizado se observó que el elemento que para los líderes conjuga la importancia de implementar un modelo de liderazgo consciente es la transformación social, sobre todo en un contexto global cambiante y volátil, expuesto a posturas polarizadas y dinámicas desiguales, donde los líderes son conscientes de que como lo planteó Kofman (2008) “ningún hombre es una isla. Los seres humanos son animales sociales que se reúnen en familias, clanes, tribus y organizaciones. Para su supervivencia, considerando tanto los aspectos biológicos como los psicológicos, necesita relacionarse con otras personas” (Kofman, 2008, p. 56), en este sentido, reconocen la importancia de su rol en la construcción de país, pues finalmente las organizaciones son el reflejo de las personas que las componen y al mismo tiempo de la sociedad en la que habitan.

*Lo que insistimos acá es, empecemos a entender el país como cada uno de nosotros, y si cada uno de nosotros cambia, se vuelve un multiplicador de cambio, vamos a empezar a transformar o a tocar también el país. Yo creo que ahí es donde radica la importancia, la importancia de hacer las cosas con transparencia, con coherencia, con esa conciencia de que es importante para todos (Entrevista A\_M)*

Así pues, hay objetivos mayores que trascienden el beneficio de la misma organización, y es precisamente el hecho de construir sociedad y fortalecer el tejido social lo que moviliza a los líderes conscientes, poniendo en evidencia que precisamente la consciencia proviene de una percepción social, es decir, de concebirse en relación con los otros y el mundo, de reconocerse entonces como parte activa de un ecosistema

*Entonces veo en el liderazgo consciente, una posibilidad de que las organizaciones y las empresas, trasciendan la mirada individual y le apunten a metas más grandes y ambiciosas, como construir sociedad, construir tejido social, conectarse con la competencia para tener competencia sana, conectarse con los vecinos para ser un mejor vecino, conectarse con la naturaleza para ser más sostenible el entorno, promover la transparencia para evitar caer en malas prácticas laborales, entre otras, es decir, lo que veo es un liderazgo que agremia lo mejor de todos los modelos de liderazgo individuales que hay. Tal vez lo que lo hace consciente es lo colectivo, que es en su forma de actuación (Entrevista A\_C).*

Por otro lado, se observó que invertir en lo social y lo ambiental también favorece la generación de valor económico, impactando positivamente en la rentabilidad de la organización, favoreciendo entonces su sostenibilidad. El reto es adquirir una perspectiva integral de la generación de valor, lo que implica una visión sistémica donde se reconozcan las necesidades de cada uno de los grupos de interés y la conexión e interdependencia que existe entre estos y sus resultados esperados.

*A mí me parece que si uno tiene una empresa y uno es capaz de ganar plata, pues felicitaciones, usted está vendiendo por encima de su costo, muy bien, yo diría, se graduó de primaria. Sí, hay muchos que no lo logran, pero no, ahí todavía, ahí no ha seguido, no lo ha logrado, pues uno tiene que impactar positivamente la vida de la comunidad, tiene que respetar el planeta, a los trabajadores les tiene que ir bien, pues tiene que ir mucho más allá y lo que pasa en eso es que uno haciéndole a uno le va mucho mejor. Es decir, casi que para hablarlo en el lenguaje que la mayoría de gente lo entendería, es que es muy buen negocio. Fuera de hacer lo correcto y le va a ir mucho mejor a usted (Entrevista M\_T).*

### **Aprendizajes de los programas de Gerencia Social**

Uno de los objetivos de Comfama según su último informe de sostenibilidad es el desarrollo empresarial consciente, desde esta lógica busca transformar los territorios y comunidades, creando oportunidades que conecten a las organizaciones con su fortalecimiento y desarrollo, y a sus trabajadores con el cuidado, bienestar y progreso (Comfama, 2025). Lo anterior, a través de los pilares del capitalismo consciente, mediante el desarrollo de programas y conversaciones estratégicas que buscan inspirar, formar y conectar a los líderes empresariales alrededor de prácticas y hábitos empresariales para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias (Comfama, 2025).

En este sentido la investigación puso en evidencia el valor percibido por los líderes empresariales de la participación en las iniciativas promovidas desde Comfama y la forma en la que han logrado implementar dichos aprendizajes. Así pues, para algunos, los programas de Gerencia Social han sido la puerta para conocer a profundidad el quehacer y la oferta empresarial de Comfama, yendo más allá de las oportunidades recreativas históricamente conocidas “*Porque yo tenía en la cabeza los parques, que son muy*

*chéveres, y los subsidios, que son muy importantes también, pero en formación es muy basto lo que tienen y es muy importante”* (Entrevista A\_M). Otros, por su parte, resaltaron el haber reconocido que en cuestiones sociales, impactar la vida de una sola persona significa un gran logro desde la gestión social, la cual no puede medirse con los mismos criterios de rentabilidad económica, pues es una inversión que tiene un retorno a largo plazo que se manifiesta de diversas formas

*Hay varios aprendizajes, el primero creo que participamos como con 45 personas y solo 6, digamos que impactamos la vida, pues, logramos que hicieran algún cambio en su vida y lograran salir de ese límite de pobreza. Y ahí vino una pregunta interesante, porque entonces dice uno, pues, 45 y 6 ¿valió la pena? Entonces dijimos, valió la pena, valió mucho la pena* (Entrevista M\_T)

La participación en los programas de Gerencia Social les permite a los líderes hacerse otras preguntas, cuestionar lo que han hecho, identificar su nivel de impacto, replantarse retos, entre ellos a) la definición de un propósito que incluya a todos los grupos de interés *“me pusieron a mí de coach y entonces uno de los primeros ejercicios con la empresa que le estaba yo haciendo el coaching era definir el propósito y yo no lo tenía definido para El Trigal”* (Entrevista M\_T); b) la gestión de la cultura como herramienta de consolidación de ese propósito común *“cómo nos conectamos los líderes en temas, con el propósito superior, con ese liderazgo consciente que todo va de la mano en la gestión de la cultura”* (Entrevista A\_I); c) la importancia de la comunicación en los procesos de transformación organizacional *“que la cultura fuera explícita, que se comunicara abiertamente con todos”* (Entrevista M\_T); y d) fortalecer su modelo de sostenibilidad *“Nosotros teníamos, un modelo de sostenibilidad que estaba alineado con la estrategia pero todos estos conceptos del capitalismo consciente y ahora hablar de regeneración nos llevó a ir un poco más allá, a rentarnos más desde el modelo de sostenibilidad”* Entrevista (S\_H).

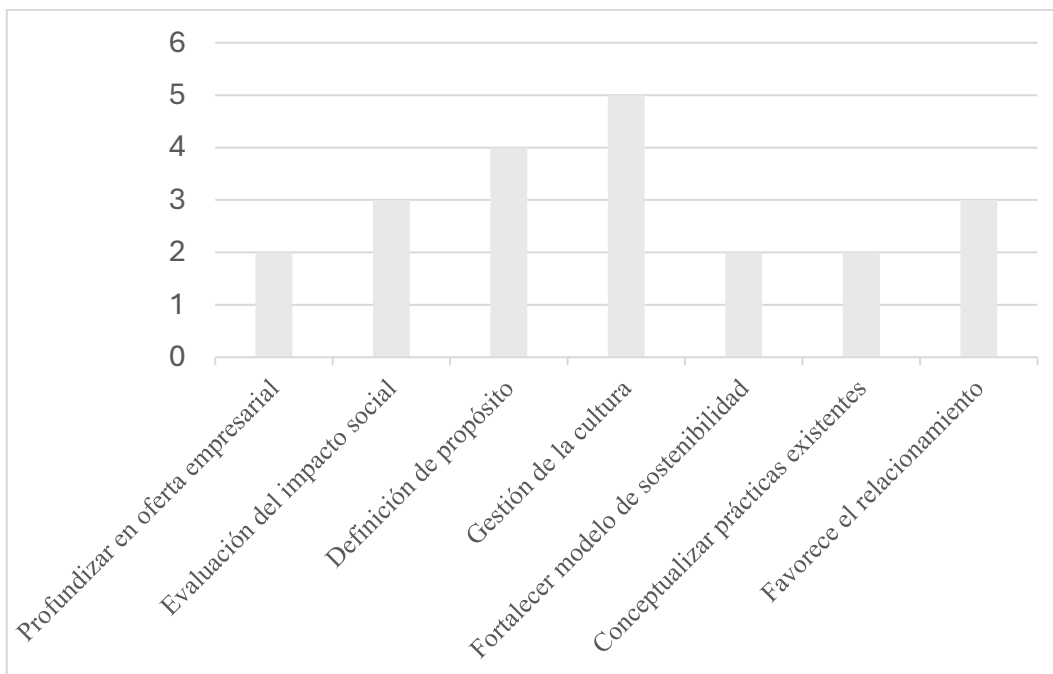
Resulta llamativo que se haya identificado que hay organizaciones que aplican los principios del liderazgo consciente aún sin saber que lo hacen, hace parte de su cultura organizacional y sus valores, sin embargo no cuentan con un marco teórico que defina su accionar *“Yo sentí, y mi conclusión después de pasar por el programa, es que fue como ponerle teoría y un marco a algunas cosas que nosotros realmente, intuitivamente*

*hacíamos”* (Entrevista A\_M), por lo que la participación en los programas de Gerencia Social les permite nombrar lo que ya hacen *“Nombrarlo y reconocerlo es muy poderoso”* (Entrevista D\_C).

La participación de Comfama, como organización, en los programas de Gerencia Social ha generado aprendizajes relacionados con la coherencia organizacional, permitiendo así desarrollar procesos de crecimiento basados en la autoevaluación. En este sentido se observaron tres aprendizajes principales: a) Comfama busca poder vivir de primera mano las experiencias que comparte con sus empresas afiliadas, está dispuesta a ser un puente que le permita además de construir desde la horizontalidad con otras empresas, vivir la experiencia como cliente, y actuar desde la coherencia, desde lo que se busca promover, sirviendo entonces como herramienta de retroalimentación; b) estos espacios le han permitido reconocer como organización el privilegio para modelar la "superioridad moral" a través del conocimiento de experiencias de empresas con realidades muy diferentes; y c) como si fuera un estudio de mercado de un prototipo, la participación en los programas de Gerencia Social le permite a Comfama tener otro tipo de conversaciones, volverse más competitivos y vivir la experiencia con un sentido auto crítico que favorezca el crecimiento y la mejora continua.

*El principal aprendizaje viene de ser un laboratorio propio (...) Es una empresa que lidera con coherencia, que no sale a vender algo que no ha probado, que no sale a ofertar un modelo o una forma de actuación a la cual no le cree, sino que la pone en práctica* (Entrevista A\_C).

Finalmente, la participación de los líderes en estos espacios permite tejer conversaciones con otras organizaciones para ampliar las perspectivas en diferentes temáticas y de esta manera contribuir a la generación de redes de conocimiento, las cuales como lo plantearon Teodoridis et al. (2019) al lograr nuevas re combinaciones de la información se beneficia la innovación del conocimiento en las organizaciones.



*Gráfico 2 Aprendizajes de los programas de Gerencia Social Comfama*

El gráfico anterior da cuenta del impacto que tienen los programas de Gerencia Social en la movilización de la cultura, considerando que desde los planteamientos del Capitalismo Consciente, esta es una de las principales herramientas para generar procesos de transformación organizacional que permitan introducir los valores de cuidado y generación de valor compartido. Así mismo, la definición o redefinición del propósito, otro de los pilares de este modelo, fue uno de los aprendizajes que los líderes más implementaron de manera activa en sus organizaciones, lo que pone en evidencia la forma en que la participación en los programas de Gerencia Social aporta al fortalecimiento y aplicación de los principios del Capitalismo Consciente, no solo desde lo teórico, sino desde un aprendizaje basado en el intercambio de experiencias, lo que favorece la adopción y replica de buenas prácticas.

### **Estrategias para promover el liderazgo consciente**

Como se ha mencionado anteriormente, según Kofman (2008) la construcción de una cultura organizacional consciente constituye una necesidad fundamental para cualquier empresa, pues permea e influye en todos sus niveles y componentes, facilitando la implementación efectiva de sus lineamientos estratégicos, la consecución de sus metas establecidas y el cumplimiento de su misión. En este sentido, la investigación permitió constatar que la implementación del liderazgo consciente exige una transformación cultural

en las organizaciones, esto implica escuchar las expectativas y percepciones de los diferentes grupos de interés, teniendo en cuenta la diversidad de las mismas

*miremos las expectativas que todos tenemos en la institución, entonces se hizo un análisis de las expectativas por grupos de interés, luego de esas expectativas llegamos a unas negociaciones, entonces, ¿qué queremos conservar? ¿Qué es lo que definitivamente no queremos conservar? Y ¿qué es lo que es a lo que le debemos apostar y trabajar? (Entrevista G\_B).*

En ese sentido, Wijngaarden et al. (2020), aseguraron que en la medida que las organizaciones desarrollan una difusión de sus mejores prácticas potencialmente aumenta la motivación, la creatividad y la competitividad de sus equipos. Lo anterior, se corroboró al poner en evidencia que al visibilizar las acciones que se realizan en pro de la sostenibilidad de la organización con los grupos de interés se consolida una visión compartida que enmarca el quehacer individual y colectivo.

*(...) lo llamamos informe de sostenibilidad (...) esto es una construcción interna que hemos empezado, que se ha ido incluso tratando de refinar un poquito que hemos tomado unas buenas prácticas de empresas grandes y decir venga pongámoslo visualicemos y visibilicémoslo frente a toda la compañía y frente a las partes relacionadas, entonces lo tomamos a partir de los hoy en estos cinco pilares en el ser, pensar, relacionarse, colaborar y actuar y a partir de nuestros propósitos y creencias lo vamos marcando todos (Entrevista (A\_M)).*

Se trata entonces, de implementar un liderazgo consciente, que ponga a las personas en el centro generando estrategias diversas, donde las mismas personas desde sus diferentes necesidades e intereses puedan sentirse representadas y acogidas por cada una de ellas. De esta manera los líderes referenciaron que promueven el liderazgo consciente a través de espacios de formación, conversación, acceso a oportunidades, contribución social, debate, entre otras. En este punto, la estrategia más utilizada para promover un modelo de liderazgo consciente es la formación en liderazgo, lo cual va en coherencia con lo propuesto por Mackey y Sisodia (2013) quienes aseguraron que es la figura del líder la más importante dentro del liderazgo consciente, pues según los autores el éxito de una empresa e incluso de la sociedad en general, depende del tipo de líderes que la dirijan. En este sentido, todos los

líderes entrevistados, aseguraron tener programas enfocados en la formación de líderes especialmente en temas relacionados con el capitalismo consciente, pues según ellos, estas figuras sirven como canales en la reproducción de la cultura.

*Entonces el primer punto, los líderes es programa de autodesarrollo, lideramos a nosotros mismos para poder liderar a los demás y eso lo fuimos bajando como en cascada en la organización en los diferentes niveles, porque cuando nosotros empezamos desde el equipo directivo a ese programa de autodesarrollo a liderarnos a nosotros mismos, luego nos volvimos mentores de las personas que están en los otros niveles y esas personas después de ese programa se volvieron mentores de los otros, entonces nos volvimos mentores simultáneos con un foco claro del autodesarrollo e poder desarrollar a las personas como seres humanos y luego combinados con competencias organizacionales, al final se potencia el talento, eso fue lo que hicimos, no es que tengamos una receta que el líder tiene que ser así o así, cada uno desde su individualidad y su autenticidad, pero en un marco de valores, en un marco de una filosofía o cultura organizacional que nos permitan vivir en comunidad y todos crecer y desarrollarnos (Entrevista S\_H).*

### **Desafíos en la promoción de un liderazgo consciente**

Uno de los principales desafíos que implica la promoción del liderazgo consciente es la realización de una lectura o diagnóstico inicial de la situación organizacional actual, lo cual implica tener una postura autocrítica y reflexiva, capaz de reconocer oportunidades de mejora

*porque primero es como desvelar esa institución interna, cómo estamos hoy, que a veces no queremos que nadie nos vea, pero que obviamente es una realidad que tenemos interna (...) es una exposición muy alta y es una exposición que, desafortunadamente, más nos come es a los líderes porque es donde más se van viendo las debilidades, entonces es ha sido difícil. Ese desnudarse (Entrevista G\_B).*

Lo anterior, pone en evidencia que las transformaciones culturales implican enfrentarse al ego personal y organizacional, sobre todo al buscar implementar un modelo de liderazgo consciente, donde aparecen formas más horizontales que pueden interpretarse como una

pérdida de autoridad del líder que tenga una visión más tradicional, al tiempo que implica movilizar cambios de comportamientos inconscientes estandarizados, naturalizados y arraigados

*el principal desafío es cultural, porque este modelo choca con los valores aprendidos de liderazgos anteriores, es decir, antes se valoraba la jerarquía, ya no, antes se valoraba un trato interpersonal lejano para que todo fuera a través de una secretaria o fuera a través de que te dijeran “doctor”, o de un correo ya no, ya se valora es el trato cercano, antes se valoraba un montón la individualidad del liderazgo, es decir, trabajábamos por silos y separados, hoy trabajamos por células y de manera más redárquica (Entrevista A\_C).*

Considerando los esfuerzos que implica la transformación cultural, se observa además, como lograr generar estrategias para implementar un liderazgo consciente en ocasiones se difumina en el afán del día a día organizacional donde es necesario resolver situaciones inmediatas para alcanzar los objetivos establecidos “*no es fácil porque a la par de que es un liderazgo que sea más consciente, también es un liderazgo que va muy de la mano con la inmediatez de la toma de decisiones contantes*” (Entrevista G\_B).

Desde la Gerencia Social de Comfama el reto está en poder lograr una mayor penetración del mercado, es decir en lograr llevar estas conversaciones cada vez a más organizaciones “*Nosotros tenemos 120.000 empresas afiliadas a Comfama y por gerencia social, no recuerdo, pero creo que han pasado por ahí mil y pico*” (Entrevista D\_C). Así mismo se identifica la necesidad de encontrar modelos de medición para calcular la efectividad de la aplicación de este tipo de modelos “*Si un líder es consciente, no tenemos cómo medir exactamente en cuánto crece la productividad de la organización o en temas de percepción*” (Entrevista D\_C).

### **Creatividad social**

Si bien el concepto de “creatividad social” como tal no era reconocido por ninguno de los líderes entrevistados, todos coincidieron en que la creatividad podía entenderse especialmente a nivel organizacional, como un proceso social. Según Mackey y Sisodia (2013) la creatividad humana es en parte individual, pero sobre todo es colaborativa, según

los autores puede concebirse incluso como la base de los progresos económicos de la sociedad.

Uno de los elementos representativos en el desarrollo de la creatividad que aparece a través de la investigación es la relación con el contexto. Según Castro et al. (2019) la creatividad resulta de las conexiones personales que se realizan a partir de los entornos sociales, en este sentido el ambiente en el que cada persona se relaciona le permite desarrollar sus habilidades y competencias para la creatividad, es decir, le entrega un marco su desarrollo, se nutre de este y es finalmente quien la define, pues dependerá del contexto lo que se conciba como creativo, útil, innovador y original .

*considero que no hay una creatividad que no sea social porque todo se da en relación con o en un contexto o es contextual. ¿Qué quiere decir esto? Pues que mi punto de referencia para decir que soy creativo es que me estoy comparando con otro humano, con la creatividad de otro humano o en un contexto donde hay unas condiciones X o Y y yo propongo unas condiciones Z, y eso me hace a mí ser creativo o innovador (Entrevista A\_C)*

Ahora bien, particularmente se identificó que en las organizaciones la creatividad debería ser social, al tener una relación directa con el propósito. Es decir, la creatividad es social en tanto es guiada por un propósito que a su vez sea colectivo. Por esto aplica al mundo organizacional como una herramienta que favorece la identidad compartida “*entonces creo que no se trata de que sea social o no, sino que hay una disposición a que sí lo sea, pero tiene que estar arrastrada por un propósito*” (Entrevista A\_C). Así pues, los retos que se presentan día a día en las organizaciones exigen múltiples conocimientos y experiencias que se articulen alrededor de una visión común.

Con relación a lo anterior, es este propósito común lo que le da sentido a la aplicación de una creatividad social, pues si las ideas buscan impactar positivamente a un colectivo (todos los grupos de interés relacionados con una empresa), deberían provenir entonces de lo colectivo, ya que una sola persona nunca tendrá una visión 360 de un problema complejo, como los que enfrentan las organizaciones

*la creatividad, si es que emergen ideas, pues finalmente las ideas emergen de las personas y emergen, una persona puede tener ideas solas, pero finalmente creo que cuando son ideas para generar un valor social o público, debe venir como de un colectivo, de un grupo, debe buscar una red (Entrevista D\_C).*

Hagedoorn y Cloudt (2003) resaltaron la importancia del intercambio de ideas, tanto internamente con los empleados, como externamente con los socios, proveedores y clientes, en la resolución de problemas y generación de esfuerzos creativos e innovadores “*Yo creo que el conocimiento crece cuando es compartido*” (Entrevista M\_T). La creatividad social puede definirse entonces como la participación colectiva en la generación de ideas, donde al incluir diferentes voces, garantiza el beneficio de esos múltiples públicos que están allí representados “*todo el mundo participa y todo el mundo tiene una idea que finalmente nos beneficia a todos*” (Entrevista A\_M).

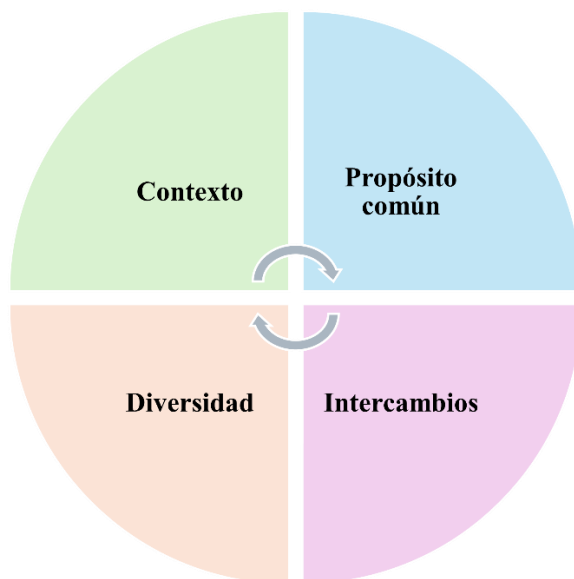
A nivel competitivo, se puso en evidencia que el darles voz a las diferentes áreas de la organización no solo permite generar estrategias más diversas, sino que además desarrolla el talento interno, aumenta el sentido de pertenencia, pues los trabajadores conciben como propios los retos organizacionales y comienzan a poner sus saberes al servicio de la organización. Esta perspectiva es reforzada por Kofman (2008), quien aseguró incluso que la función más importante del líder es alentar a sus seguidores a verse a sí mismos como parte de un sistema más amplio, a encontrar esa visión compartida y sosteniendo unos valores comunes cooperar con los otros.

*nada más bonito que ver personas operativas exponiendo en el comité directivo sus ideas, preparándose para ellos y son personas, si a uno todavía le da susto pararse al frente de alguien a exponer, imagínate una persona o personas de la línea de operaciones parándose al frente de un comité directivo a exponer sus ideas, pero no los tiramos al agua, sino que los formamos y los preparamos para eso (Entrevista S\_H).*

Así mismo, resulta llamativo que se haya identificado que la creatividad social implica compartir visiones e ideas incluso con la competencia, pues finalmente es allí donde puede potenciarse la industria, donde se hace más competente el gremio al que se pertenece . Allí

se reconoce la organización como parte de un ecosistema, del que sus competidores también hacen parte y con quienes puede encontrar estrategias de crecimiento colectivo.

*Una cosa muy interesante es que montamos los centros de entrenamiento, en esos centros de entrenamiento nos dimos cuenta que podíamos bajar los tiempos de entrenamiento de una persona que antes se demora, por decir algo un año para llegar a la productividad y calidad en una labor, a dos meses o de 60 días a 8 días o de 8 días a un día. Esto si es una ventaja competitiva; nadie puede venir, aquí no hay filmaciones, pero nosotros tenemos mucha rotación entonces los que salían del Trigal salían súper bien entrenados y los que seguíamos recibiendo de la competencia no. Y ahí dije yo, esto por aquí no es, otra vez llame a la competencia y vea este es el consultor, aquí es donde compro las cosas mándenle a la gente, yo les explico qué es lo que tienen, venga subamos el nivel de la industria, copiemos esto y compitamos a ver dónde quiere trabajar la gente (Entrevista M\_T).*



*Ilustración 3 Componentes de la Creatividad Social. Elaboración propia.*

Así pues se pone en evidencia conjugando todas las posturas de los líderes entrevistados, como el hecho de que la creatividad pueda concebirse como un proceso social, depende entonces de cuatro elementos fundamentales: a) el contexto, en tanto se desarrolla en un entorno determinado que permea sus matices y al mismo tiempo la dota de pertinencia; b) el

propósito común, pues es lo que convoca a diferentes personas alrededor de una misma causa; c) los intercambios de conocimientos e información que se dan en las relaciones con el otro; la diversidad de experiencias, posturas y visiones que nutren la creatividad y favorecen el surgimiento de soluciones desde múltiples perspectivas.

### **Importancia de la creatividad social en las empresas**

Tal y como lo plantearon Zhou et al. (2014), la creatividad es un medio fundamental para que cualquier organización logre mantenerse en entornos dinámicos, respondiendo a desafíos imprevistos, al mismo tiempo que desarrolla proactivamente nuevas capacidades de gestión. Si bien es relevante en los diferentes ámbitos de la vida encontrar nuevas formas de accionar, en este país y sobre todo en el departamento es fundamental tener perspectivas diversas pensando en formas de resolver los retos, pues las condiciones sociales, con la complejidad de sus problemáticas, requiere cada vez más de acciones diferentes que permitan tener mejores resultados y lograr un mayor impacto en la vida de las personas.

*yo creo que en cierta forma es porque si no lo hacen, es decir, si seguimos haciendo lo mismo no vamos a tener resultados, es decir, aquí hay una cosa que puede ser más grave, en este momento, si seguimos haciendo lo mismo, no vamos a obtener los mismos resultados, vamos a obtener peores resultados, porque lo que dicen normalmente es que usted hace lo mismo y espera tener un resultado distinto, no, es que si usted sigue haciendo lo mismo va a tener un resultado cada vez peor, porque la situación social no está dando mucha espera, y en este país a mucha gente no le ha ido bien y nosotros tenemos una responsabilidad muy grande de ver cómo podemos impactar positivamente la vida de las personas (Entrevista M\_T).*

Otro de los factores por los que la creatividad social es relevante en las organizaciones, es por la apuesta a la consecución de un propósito común, objetivo que tienen los líderes y que buscan fortalecer con diferentes estrategias. Así pues, el propósito es lo que permite que la creatividad sea social, porque convoca los múltiples talentos, perspectivas y visiones que componen la organización alrededor de un objetivo común.

*Entonces creo que lo que es diferencial en esta ecuación es el propósito, que alumbra o se vuelve el faro para unos retos sociales que junta a muchas inteligencias al interior de la organización a crear productos y servicios que*

*respondan a esas necesidades de manera diferencial e innovadora (Entrevista A\_C).*

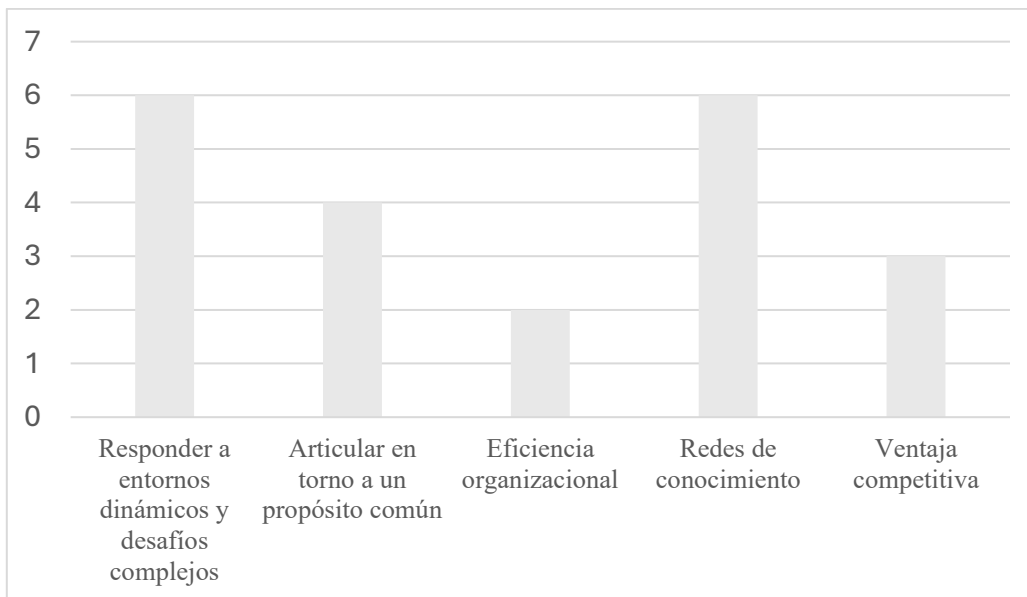
En este sentido, la creatividad no es solo de unos perfiles o áreas determinadas dentro de una organización, pues como lo plantearon Cattivelli et al. (2020) la creatividad utiliza la información y los conocimientos de todos sus perfiles para abordar y resolver de diferentes maneras los retos que se le presentan.

*Entonces yo creo que esa que tú llamas creatividad social, genera un impacto mucho mayor en las empresas, pues con cualquier grupo finalmente. yo me acuerdo en un momento dado que uno decía, no es que los creativos son los de mercadero, son los diseñadores, esos son los que tienen que ser, aquí no tenemos eso. Mira ahí la pausa activa, hay veces son así movimientos de ejercicio, hay veces dentro de esa creatividad, por ejemplo, uno de los más creativos es un muchacho de bodega y nos sube y nos trae retos mentales, de movimientos, de combinación, de una cantidad de cosas (Entrevista A\_M)*

Un elemento clave que apareció en la investigación fue la relación de la creatividad social con la eficiencia organizacional, pues favorece la toma de decisiones al no tener que escalar constantemente la información, ya que las diferentes partes interesadas pueden estar representadas en los momentos de ideación y esto al mismo tiempo, evita la fragmentación o interpretación errada de la información “*quita el factor humano hay veces de no yo, como tú dijiste creí estaba bien y yo creí que tu habías revisado*” (Entrevista A\_C).

Lo anterior implica reconocer que se es parte de un ecosistema en donde se encuentran inmersos todos los públicos de interés de la organización, con quienes se puede crear y enriquecer de manera colectiva las capacidades de cada uno. En este sentido Brennecke y Stoemmer (2018) plantearon las organizaciones no pueden concebirse a sí mismas como organismos aislados, ya que en estos momentos no pueden poseer todos los elementos relevantes para su sostenibilidad, por lo que resaltan la importancia de construir redes de conocimiento que les generen ventajas competitivas. Esto permite entonces, tener en cuenta la diversidad de conocimientos, sentires, pensamientos y experiencias, logrando generar conexiones de las que pueden surgir mejores ideas, pues se dan otros niveles de profundización en sus soluciones.

*para mí es fundamental porque todos tenemos unas formaciones y sentires diferentes y eso lo que hace es que se pueda prestar un mundo de diversidad y de ideas y de “se me prendió el bombillito” y a quién se le prendió y aquel es el ingeniero y el otro es el administrador y el otro es el psicólogo entonces, uno ve muchas más facilidades como de conocer, como de poder ofertar gran cantidad de ideas para poder hacer algo mejor, o sea para todo, para abrir un negocio, una nueva unidad de negocio, para un problema, para no sé, cantidad de cosas (Entrevista G\_B).*



*Gráfico 3 Importancia de la Creatividad Social en las organizaciones*

Los elementos que los líderes identifican por lo que la creatividad social es más importante para las organizaciones es porque permite responder de una forma más incluyente y pertinente a los problemas complejos de la sociedad en la que están inmersas. Así mismo, todos los líderes entrevistados reconocen el valor que existe en los intercambios de información desde posturas diversas para generar redes de conocimiento que amplíen sus perspectivas y se conviertan finalmente en una ventaja competitiva.

### **Rol de los líderes conscientes en la creatividad social**

La Teoría del aprendizaje social planteada por Bandura (1986) afirma que las personas aprenden presenciando, imitando y modelando los comportamientos de aquellas figuras influyentes o representativas en su vida. La investigación pone en evidencia que uno de los

principales impactos del liderazgo consciente en la creatividad, se da a través de la inspiración, la motivación y el ejemplo. El líder tendría que ser entonces sostenible en sí mismo, desde lo social, lo ambiental y lo económico, generar reflexiones personales que desarrollen el pensamiento creativo, ser competitivo para hacer competitiva a la organización, al buscar alternativas constantes de mejora, efectividad y eficiencia lo que permite que sus equipos comiencen a modelar sus comportamientos.

*El líder tiene que inspirar con el ejemplo, el líder tiene que hacer que sus equipos sea equipos de alto desempeño, inclusive sean mejor que uno, uno es lo que su equipo es, el líder tiene que tener un genuino interés por el otro, el líder tiene que desarrollar a otros, desde sus competencias blandas y duras (Entrevista S\_H).*

En este sentido, la comunicación juega un papel sumamente relevante, pues como lo mencionaron Dong et al. (2017) es necesario que los líderes promuevan la comunicación para mejorar la creatividad del equipo, ya que es en el intercambio de información donde se generan nuevos conocimientos. La motivación para crear se puede entonces "contagiar" con la comunicación, pues genera una visión posibilista que inspira. Además, esa gestión de la información permite sentirse parte y crear desde la pertinencia, la experiencia y el aprendizaje colectivo.

*Lo otro que funciona y me he dado cuenta con esto, es comunicar, comunicar esas cosas o sea, cuando uno en los diferentes espacios va comunicando, ve se hizo esto y esto es bueno, creo que también va contagiando a las otras personas para decir, esto lo voy a hacer acá y yo podía participar en esto, eso va generando alguna inquietud y alguna dinámica positiva para que la gente se vaya involucrando entonces no solamente abrir espacios sino que reconocerlo y comunicarlo para que más personas vean que se pueden hacer las cosas que y que se valora lo que se hace lo que se hace (Entrevista A\_M)*

Lo anterior implica fomentar una mentalidad de crecimiento, es decir, una forma de pensar que les permita a todas las personas ver los retos y desafíos como oportunidades, al tiempo que se generan ambientes de confianza donde cada quien sienta que puede arriesgarse a proponer, a crear. Esto es sin duda, uno de los elementos que según lo identificado a través de la investigación tienen mayor relevancia en la generación de escenarios de creatividad

social, pues según lo planteado por Costa et al. (2023) los líderes que favorecen una cultura y un entorno de experimentación mejoran significativamente los resultados de la creatividad y la innovación. Así pues, se puso en evidencia la importancia de generar espacios donde las personas se sientan libres y tranquilas, donde se puedan poner los errores en la conversación colectiva, no solo como una estrategia de gestión del conocimiento, sino también para entregar el mensaje, a través de la modelación del comportamiento de que es válido equivocarse, aprender y crear desde la experiencia, de esta forma se puede aumentar la creatividad, el compromiso y la motivación.

*generar un ambiente de confianza, para que las personas se sientan en un ambiente seguro, en seguridad psicológica y puedan expresarse, puedan decir cuando saben, cuando no saben, puedan desarrollarse y puedan encontrar también que su propósito de vida está alineado con el propósito de la compañía (Entrevista S\_H).*

Como se mencionó anteriormente, el propósito hace de la creatividad un proceso social, en este sentido, los líderes conscientes, quienes según Mackey y Sisodia (2013) reconocen especialmente la importancia del propósito en la transformación organizacional y social, son quienes le entregan un marco de actuación a la creatividad, para que las personas encuentren allí una posibilidad para proponer nuevas alternativas dentro de una lógicas comunes, donde confluyen múltiples perspectivas con un mismo sentido

*finalmente el propósito también sirve para eso. Yo digo que cuando estamos creando nos preguntamos: “vení, ¿esto lo deberíamos hacer o no lo deberíamos hacer?” Entonces la respuesta es, ¿esto nos lleva hacia el propósito? ¿Sí o no? Si nos lleva hacia el propósito, si lo deberíamos ejecutar. Si no, si nos estamos desviando, probablemente por ahí no es más bien busquemos algún otro tema (Entrevista A\_M)*

Así pues, el líder desde una visión de prospectiva y de proactividad, plantea retos, preguntas y cuestionamientos, buscando motivar la generación de soluciones pertinentes con el contexto en el que están inmersos.

*la tarea de ese líder es ser una ventana de futuro, más no ser una solución, es decir, el líder todo el tiempo debe estar trayendo futuro a través de preguntas, futuro a*

*través de dilemas sociales, futuro a través de situaciones que ni siquiera los gobiernos son capaces de hacerse cargo y que nos reta a nosotros pensar cómo podemos contribuir y no esperar a que otros solucionen, entonces, pararse en una posición de prospectiva y de proactividad en el liderazgo, creo que sería diferencial* (Entrevista A\_C)

En este sentido, el líder desarrolla una perspectiva más amplia, una visión diversa que nutre a través de la curiosidad y la inclusión, identifica los límites de su conocimiento, lo que Kofman (2008) nombraba como “humildad ontológica” y así, reconoce que ha habido personas u organizaciones anteriores o en otros lugares del mundo que ya se han planteado soluciones para retos similares, por lo que podría aprovecharse esa información en vez de creer que se es pionero y querer iniciar de cero.

*es curiosidad de ver cómo han resuelto los mismos problemas en otras latitudes, en otras industrias es clave pues porque es que uno no se debe sentir especial, pero para nada cuando a uno le pasa algo, si a usted le pasa algo, ¿y usted cree que es la primera persona que le pasó eso? No, le ha pasado como a 50.000 personas, y ya lo resolvieron, que no se sienta tan especial, es decir, que estamos teniendo este tipo de problemas, averigüen, métase, a ver, haga vigilancia tecnológica, a ver qué han hecho* (Entrevista M\_T).

Para Zhang et al. (2023) la creatividad en una organización no puede concebirse sin un intercambio de conocimientos, donde se desarrollen nuevas conexiones que favorezcan la generación de nuevas ideas. Bajo esta óptica, los líderes deben garantizar, la inclusión de la mayor cantidad de áreas posibles, a quienes les competa o impacte de algún modo una idea determinada, evitando el pensamiento individualista y promoviendo una visión colectiva. Esto implica reconocer que si bien hay unas figuras de liderazgo definidas, el conocimiento y la experiencia están presentes en todos los niveles de la organización, por lo que se hace necesaria una visión más horizontal ya que las ideas pueden provenir de otros lugares, no necesariamente del área de innovación o de los cargos directivos, convirtiéndose en líderes multiplicadores que aprovechan el talento y el potencial de todas las personas de la organización.

*yo creo que lo que no debe hacer ese líder es premiar o incentivar la individualidad, es decir, yo siempre promuevo, en mi equipo “¿ya lo hablaste con empresas, gerencia social está montado, salud está a bordo?” Entonces es no premiar como “uy tú tienes la super idea del mundo” si no, asegúrate de que tu súper idea esté incluyendo a todos los que esa idea puede beneficiar. Entonces es un líder que todo el tiempo se está haciendo la pregunta de ¿tu idea, a quién beneficia? Porque juntos somos más (Entrevista A\_C)*

Finalmente, se trata de ser coherentes con el discurso, de llevarlo a la acción, a los planes estratégicos, a lo operativo los planteamientos del liderazgo consciente a través de una capacidad de agencia individual y que favorezca la colectiva, para que exista una mentalidad proactiva que esté dispuesta a ir más allá.

*Entonces, ¿para qué esto puede pasar? Tiene que haber voluntad, tiene que haber disposición, tiene que haber iniciativa, porque también no es solo como “ay, sí, yo creo en esto” y, bueno, qué voy a hacer yo para cambiar esta realidad. Entonces, capacidad de agencia también, no solo personal, sino como colectiva (Entrevista D\_C).*

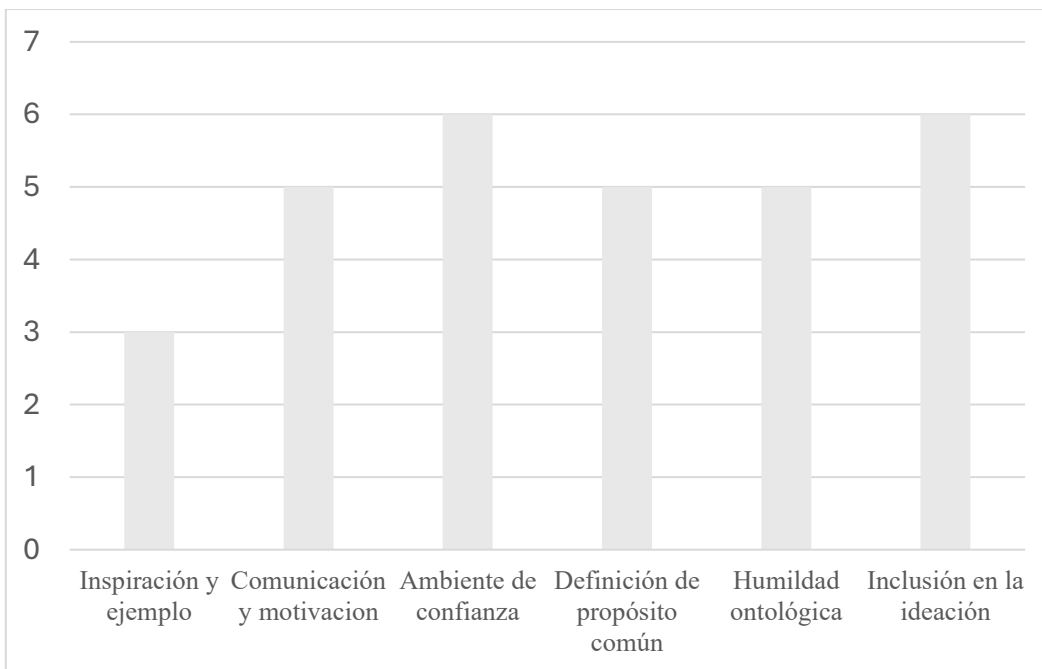


Gráfico 4 Rol de los líderes conscientes en la promoción de la Creatividad Social

En este punto, los líderes contaron con opiniones muy similares en cuanto a su rol en la promoción de escenarios que favorezcan la Creatividad Social en sus organizaciones, las cuales se centran en la generación de ambientes de confianza, donde se incluyan diferentes posturas de los grupos de interés y donde partiendo de un objetivo común y una actitud de humildad y curiosidad se generen relaciones horizontales al momento de crear que favorezcan el fortalecimiento del tejido organizacional, la comunicación clara y comprensible y por ende finalmente, los procesos de innovación.

### **Experiencias de creatividad social en las organizaciones**

Todos los líderes entrevistados manifestaron diferentes expresiones de la creatividad en sus organizaciones, las cuales han surgido o se han materializado en lo colectivo, donde como lo expusieron Hernández et al. (2017) la gestión creativa parte del tejido social a través del desarrollo de productos y procesos novedosos que finalmente buscan resolver problemáticas de un grupo de personas. Incluso entonces, cuando se tiene una idea individual, el equipo puede potencializarla y encontrar las formas de llevarla a cabo.

*uno de esos puede ser el laboratorio de masculinidades de Comfama. Que como idea podríamos decir que salió de mi experiencia en otras organizaciones y de mi recorrido de vida como hombre y en lo que me he formado. Pero cuando llegué acá lo que le propuse al equipo fue un dilema de ¿cómo los hombres somos más cuidadores de los entornos que habitamos y de las relaciones que generamos, entre ellos, con nuestras mujeres y con nuestros congéneres, dado el contexto tan violento que habitamos?, entonces, cuando tú entregas, un reto organizacional, cuando tú entregas un reto, un dilema social y convocas a la colectividad a que te acompañe a estructurar ese programa, pues lo que hoy tengo ya es un producto empresaria*  
(Entrevista A\_C)

Así mismo, a través de esta investigación se pudo comprobar como las situaciones de adversidad que atraviesa una organización contribuye a que esta se movilice para transformar su realidad

*nos tocó recortar en la fiesta de fin de año, recortar en otras actividades porque no teníamos presupuesto y todo se hizo y ellos encontraron la forma de hacerlo y de involucrarnos a todos. Entonces, por ejemplo, de la fiesta de fin de año, para sacar*

*recursos, hicimos programas de reciclaje y pues cosas que se puedan vender y ahí se dan recursos, se hacían a la hora del almuerzo bingos, se recogía plata*

(Entrevista A\_M)

Es en los momentos de crisis entonces, donde buscando adaptarse a las condiciones, las organizaciones acuden a la creatividad para responder a diferentes retos aprovechando los recursos disponibles. Tales situaciones originadas por las crisis requieren según Kajzer et al. (2017) apertura a diferentes formas de pensar, receptividad a nuevas ideas y capacidad de navegar la incertidumbre. La creatividad parte entonces precisamente de la incomodidad, de las frustraciones ya sean individuales o colectivas que impulsan a moverse, a intentar hacerlo diferente.

*el hecho de enfrentarnos a hacer el tema de la transformación cultural, creo que también fue movido por eso, fue movido por ideas, fue movido por dolores, fue movido por muchas frustraciones que a veces van dando en las instituciones.*

*Entonces muchas veces se van dando esos cambios de necesitamos mejorar, necesitamos hacer cosas, necesitamos transformar, necesitamos evolucionar*

(Entrevista G\_B).

Como parte de la gestión de la creatividad al interior de las organizaciones, Berman y Kim (2010) resaltaron a importancia de incitar a los empleados a actuar y responder con mayor creatividad e iniciativa. Sumado a esto, Amabile et al. (2012) sitúan la creatividad en el centro de las empresas como producto de los esfuerzos de todas las áreas en el desarrollo de nuevas ideas. Así pues, desde lo técnico y lo operativo, la creatividad puede surgir de quien mejor conoce el proceso, pues finalmente es quien lo desarrolla en su día a día quien identifica esas oportunidades de mejora “*hay temas muy sencillos que hacen los operarios y entonces, pues, mejoran su labor. Por ejemplo, uno de los operarios que hizo una cosa para unas cintas trampa y ahorró materiales y mano de obra*” (Entrevista M\_T).

En esta dirección es necesario hacerse preguntas no solo sobre los procesos, que mejoren el rendimiento operativo y el negocio en términos de eficiencia, efectividad y rentabilidad, sino también en asuntos relacionados con la mejora de la calidad de vida de los diferentes públicos de interés de la organización

*también quisimos fortalecer los hábitos de nuestros colaboradores y sus familias, los buenos hábitos y desarrollamos un modelo que se llama “Estar Bien” que trabaja en 5 dimensiones, la dimensión emocional, física, social, intelectual y la dimensión financiera (...) no simplemente algo teórico sino cómo ayudarlos para que los colaboradores en familia generen mejores hábitos y empezamos a fomentar la lectura y empezamos a fomentar el deporte, empezamos a fomentar el buen descanso, empezamos a fomentar una mejor alimentación (Entrevista S\_H).*

Muchas de las experiencias que compartieron los líderes están relacionadas con la generación de ambientes de confianza e informalidad, pues han identificado que favorecen el surgimiento de ideas a partir de conversaciones de valor, donde además de socializar errores, equivocaciones o situaciones desfavorables, las personas pueden intercambiar formas, aprendizajes o experiencias, imaginar futuros posibles, proponer soluciones “*Algunas salen también de la iniciativa ‘Aprendizaje, Pizza y Cerveza’, de esos espacios salen esas ideas de innovación*” (Entrevista A\_M), “*mensualmente tenemos un evento que se llama ‘Entre Amigos’ que inclusive el nombre tiene sentido, cuando tu trabajas y sientes que trabajas entre amigos tienes la posibilidad de expresarte con tranquilidad, inclusive discutir y después seguir como si nada*” (Entrevista S\_H).

De acuerdo con Puliga et al. (2023) el intercambio de ideas y la difusión de conocimiento tanto dentro como fuera de los límites de la organización juega un papel fundamental en la gestión del conocimiento necesaria para la creatividad y la innovación, así pues la creatividad social implica construir ecosistemas de intercambios de información, que permitan fortalecer los gremios e industrias, esto implica la colaboración y perspectivas incluso de la competencia.

*yo no tengo problema en compartir todo lo que hemos hecho y en eso hay lo que es social, ambiental y fitosanitario, debe ser totalmente público. Yo sí estoy haciendo algo bien por la comunidad, si yo pienso que, es mejor no contarlo, es más enredado, yo a estos los mandé con kits de protección femenina, es decir, lo que necesitan, eso es para que le vaya bien a todo el mundo (Entrevista M\_T).*

## **Innovación social**

Zhou et al. (2014) mencionaron que las ideas creativas generadas, realmente se materializan y conducen a la innovación, así pues, la innovación puede ser entendida como la capacidad de las organizaciones de responsabilizarse de la materialización de una idea

*Las ideas, los diálogos y los espacios son como la forma en que nosotros sembramos. Y luego empieza como a germinar, a germinar y van dando sus frutos, yo creo que eso es como el proceso de innovación y ya como cosecharlo, hacerlo útil, termina el proceso como de innovación, ¿cierto? Yo creo que la innovación es ya literalmente hacerse cargo (Entrevista D\_C)*

Para Sani Supriyanto et al. (2023) la innovación busca generar y adoptar nuevas ideas o modelos que favorezcan la productividad y la eficiencia garantizando una competitividad sostenible. A través de esta investigación se puso en evidencia que la innovación en las organizaciones generalmente no parte desde cero, sino que por el contrario se alimenta constantemente de referentes, de experiencias similares, de soluciones adaptables, donde el verdadero proceso consiste en contextualizar dichas soluciones según las propias necesidades, o bien en realizar pequeñas modificaciones que permitan la generación de nuevos resultados *“al interior de la organización hay una cantidad de cosas que si las piensa diferentes las puede hacer mejor y van a ser más eficientes”* (Entrevista A\_M).

Las innovaciones pueden darse en cualquier ámbito, tanto en lo operativo, como en lo estratégico, desde aquellos focos de priorización para realizar inversión en tiempo y recursos. La innovación, en algunas industrias parte de la forma en la que se asume la sostenibilidad *“la parte más innovadora del Trigal podría ser que nos importa mucho el tema social y eso es lo que es distinto a otras”* (Entrevista M\_T)

Todo esto se logra cuando hay diferentes personas desde el inicio, desde la generación de la idea misma, no solo en la materialización de esta. Es decir, la innovación social se logra a través de la creatividad social.

## **Habilitadores de la innovación social**

Para que finalmente, las ideas se materialicen, se hace necesaria la interrelación de distintos elementos que habilitan, o no, la innovación social en las organizaciones. Uno de ellos es la

voluntad y el patrocinio empresarial, en este punto cobran especial relevancia los altos cargos directivos en las organizaciones que son quienes finalmente definen las lógicas estructurales de la misma, por lo que sin su impulso, las ideas no lograrán llegar a la acción y por ende, a la transformación *“Creo que lo que tiene que haber es voluntad empresarial, porque tú puedes tener voluntad individual en los liderazgos, pero si no hay eco empresarial, es decir, patrocinio y respaldo, eso no funciona”* (Entrevista A\_C).

Lo anterior, permite observar que tal y como lo mencionaron Sanguanwongs et al. (2023) la innovación les permite a todas las partes interesadas participar del proceso, lo que favorece a la organización pues le da la oportunidad de aprovechar la variedad de ideas y experiencias. La creatividad requiere entonces de un sistema que implica diferentes actores, procesos e instituciones para finalmente viabilizarse en una innovación.

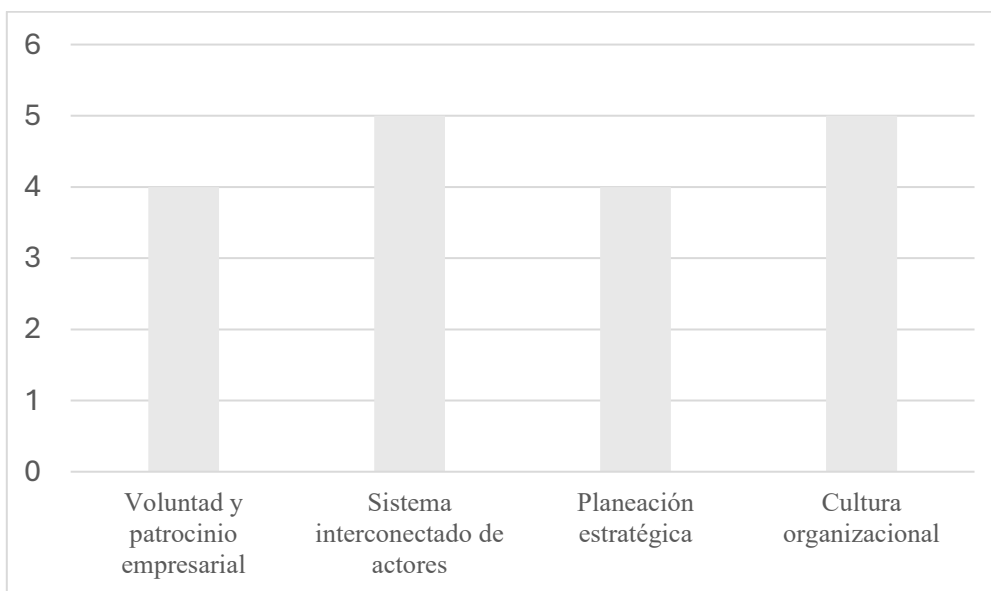
*Por eso a mí me gusta tanto la teoría de sistemas, porque así me lo imagino, acá tenemos una problemática, y entra todo este andamiaje, puede que entre al sector público, puede que entre al sector privado, corporativo, social. Y acá empezamos a idear, a iterar, a crear productos mínimos viables, hasta que sale el producto final. Este proceso de acá, de coger estas ideas que salen de la creatividad, de los diálogos improbables, de las conversaciones, de espacios, se meten acá, y acá yo creo que lo que hace este proceso, este sistema, es darle pies, recursos, herramientas, recursos no solo materiales sino en tiempo, humanos, para que eso se vuelva realidad* (Entrevista D\_C).

Para esto, es necesario definir costos y presupuestos destinados a la creatividad y la innovación, que no sea un proceso espontáneo si no que cuente con una planeación estructurada que tenga un lugar en la estrategia organizacional y en el presupuesto de la misma *“desde el principio uno tener claridad del valor, a ver, cómo estoy haciendo esto y cuánto me cuesta entonces qué significa, a cuánto pueda acceder para solucionarlo”* (Entrevista M\_T).

Así mismo, es necesario consolidar una cultura organizacional que favorezca entornos de trabajo seguros, donde se puedan tejer relaciones de cooperación y confianza, donde se aprenda del error y se de libertad enmarcada en propósitos para la creación. En este punto, varias de las organizaciones han encontrado en la promoción de programas específicamente

orientados a la generación de ideas creativas y novedosas una alternativa para incentivar la participación de diferentes grupos de interés a contribuir a los retos organizacionales “tenemos un programa que se llama Innova+, donde impulsamos a que las personas nos den ideas, se desarrollen” (Entrevista A\_M),

*para fomentar la creatividad hay que tener también rituales, hay que tener modelos, hay que tener muchas cosas, porque la creatividad no es simplemente, ve seamos creativos y danos ideas, entonces nosotros tenemos en la compañía tenemos modelos, tenemos rituales, te voy a poner un caso, tenemos un modelo que fomenta la generación de ideas, la creatividad y la innovación que se llama Héroes de la innovación y la transformación digital, buscamos democratizar toda es innovación y que salga de donde están las ideas (Entrevista S\_H).*



*Gráfico 5 Habilitadores de la innovación social en las organizaciones*

Así pues, no basta con que el proceso de ideación cumpla con las características anteriormente mencionadas de la creatividad social, pues finalmente, para que estas ideas logren materializarse en procesos de innovación social en las organizaciones, será necesaria una cultura que favorezca un pensamiento creativo y una disposición a la innovación, a través de un sistema interconectado de actores (factor que se favorece a través de la creatividad social pues se parte del hecho de que los actores implicados en la innovación han participado de la ideación de la misma). De igual manera, los líderes resaltan la importancia de planear

estratégicamente la innovación, lo que puede tener un impacto positivo al momento de buscar el patrocinio empresarial, es decir la aprobación por parte de rangos de liderazgo superiores o juntas directivas, disponiendo de los recursos necesarios para ello.

A modo de conclusión, los hallazgos de esta investigación ponen en evidencia cómo el liderazgo consciente, caracterizado por situar a las personas en el centro de la organización y generar valor compartido para todos los grupos de interés, constituye un pilar fundamental para la transformación organizacional en el contexto de las empresas antioqueñas. En este punto, se convierte en un modelo de liderazgo propicio para reconocer la importancia de la aplicación de la creatividad social, pues toma elementos relevantes de todos los planteamientos del capitalismo consciente, como la cultura, el propósito común y los públicos de interés, desde posturas que favorecen la diversidad y la inclusión permitiendo responder de manera más pertinente a los problemas complejos de la sociedad

Los programas de Gerencia Social Comfama han demostrado ser catalizadores efectivos para movilizar la cultura organizacional, alineándose con los principios del Capitalismo Consciente a través de un aprendizaje basado en el intercambio de experiencias y la réplica de buenas prácticas. Estos hallazgos sientan las bases para desarrollar recomendaciones prácticas que potencien la implementación efectiva del liderazgo consciente y la creatividad social como motores de transformación e innovación social en las empresas afiliadas a Comfama.

## **RECOMENDACIONES**

### **Para las organizaciones**

1. Implementar una cultura de liderazgo multiplicador: Establecer mecanismos formales e informales que faciliten la transferencia de conocimientos y habilidades entre los diferentes niveles jerárquicos, promoviendo así el crecimiento colectivo. Esto implica diseñar espacios de cocreación que trasciendan las fronteras de la organización.
2. Desarrollar una visión integral de valor compartido: Ampliar la conceptualización del éxito empresarial más allá de los indicadores financieros, integrando métricas

multidimensionales que consideren el impacto social, ambiental y el desarrollo humano dentro de la organización.

3. Articular y comunicar explícitamente la cultura organizacional: Definir y socializar de manera coherente los principios, valores y prácticas que caracterizan la identidad corporativa, facilitando así la atracción y retención de talento que se identifique genuinamente con el propósito de la organización. Esta claridad cultural constituye la base para un liderazgo consciente sostenible.
4. Reconocer la diversidad creativa en todos los niveles jerárquicos: Implementar metodologías y plataformas que democratizen los procesos de ideación y experimentación, reconociendo que el potencial creativo no es exclusivo de posiciones directivas. Esto implica desarrollar canales formales para la captación, validación e implementación de ideas provenientes de todas las áreas de la organización.
5. Cultivar alianzas estratégicas dentro del ecosistema territorial: Identificar oportunidades de colaboración interorganizacional que potencien capacidades complementarias, reconociendo la naturaleza sistémica de los desafíos contemporáneos y la imposibilidad de abordarlos de manera aislada. El aprovechamiento del tejido empresarial antioqueño, caracterizado por su diversidad y competitividad, representa una ventaja estratégica para la creatividad social.
6. Implementar transformaciones incrementales hacia el liderazgo consciente: Desarrollar estrategias de cambio organizacional que reconozcan la naturaleza procesual de la transformación cultural, iniciando con intervenciones acotadas pero significativas que, según la capacidad instalada y recursos disponibles, puedan escalarse progresivamente. Este enfoque minimiza resistencias y facilita la apropiación sostenible de nuevos paradigmas.

### **Para los líderes**

1. Cultivar la autenticidad y vulnerabilidad como fortalezas directivas: Trascender la imagen idealizada del líder infalible, desarrollando la capacidad de manifestar

abiertamente dudas, equivocaciones y limitaciones como elementos inherentes al aprendizaje continuo.

2. Desarrollar la competencia individual y organizacional en múltiples dimensiones: Cultivar un sentido de superación continua no solo frente a indicadores convencionales de desempeño, sino también con relación al impacto social, la contribución al bienestar colectivo y la coherencia ética. Esta aproximación multidimensional a la excelencia amplía la concepción tradicional de competitividad hacia una visión más integral del liderazgo.
3. Fortalecer la "voz" y el "contacto" como capacidades directivas fundamentales: En consonancia con lo planteado por De Pree (1993), desarrollar la habilidad para articular con autenticidad las convicciones personales, es decir, la voz. Y simultáneamente establecer conexiones genuinas con los trabajadores, el contacto. Estas capacidades requieren cultivar sistemáticamente atributos como la integridad, el discernimiento, la autoridad y la cercanía.
4. Identificar y alinear el estilo de liderazgo personal con entornos organizacionales compatibles: Realizar procesos de autodescubrimiento que permitan clarificar el modelo de liderazgo con el que se tiene mayor afinidad, para posteriormente buscar contextos organizacionales que valoren y potencien dichas aproximaciones. Esta congruencia entre estilo personal y cultura corporativa maximiza el potencial de impacto y la satisfacción personal y profesional.
5. Sensibilizar continuamente sobre la corresponsabilidad empresarial: Posicionar sistemáticamente en agendas directivas y espacios de toma de decisiones la reflexión sobre el papel transformador de las organizaciones en la sociedad, trascendiendo aproximaciones filantrópicas para adoptar una visión de valor compartido. Esta sensibilización continua favorece la transición desde paradigmas transaccionales hacia modelos más conscientes de liderazgo.
6. Desarrollar una visión prospectiva que amplíe el horizonte organizacional: Reconocer que la capacidad visionaria del líder establece el límite expansivo de las posibilidades organizacionales, cultivando por tanto prácticas sistemáticas de

anticipación estratégica, análisis de tendencias emergentes y exploración de futuros alternativos que amplíen el repertorio de oportunidades percibidas.

7. Desarrollar espacios colectivos de conversación: Donde además de socializar errores, equivocaciones o situaciones desfavorables, las personas pueden intercambiar formas, aprendizajes o experiencias, imaginar futuros posibles, potenciando la confianza, la experimentación y la creatividad social.

### **Para Comfama**

1. Diseñar programas formativos específicos sobre creatividad social organizacional: Ampliar la oferta formativa actual incorporando módulos explícitamente orientados al desarrollo de capacidades creativas colectivas, respondiendo así a una necesidad identificada en las empresas afiliadas. Estos programas deberían contemplar tanto marcos conceptuales como herramientas prácticas para la implementación en diversos contextos organizacionales.
2. Implementar comunidades de práctica intersectoriales: Estructurar plataformas permanentes para el intercambio de experiencias y aprendizajes entre organizaciones con diferentes niveles de madurez en la implementación del liderazgo consciente, facilitando así la transferencia de conocimiento tácito y explícito entre empresas afiliadas. Estas comunidades pueden configurarse como ecosistemas de innovación colaborativa frente a desafíos territoriales compartidos.
3. Fortalecer el componente creativo transversal en todos los programas: Integrar metodologías y herramientas que potencien el pensamiento divergente, la ideación colaborativa y la experimentación en los diversos programas formativos, no solo aquellos explícitamente orientados a la innovación. Esta aproximación reconoce la naturaleza transversal de la creatividad como competencia organizacional.
4. Catalizar redes de colaboración regional: Posicionarse como articulador estratégico de alianzas interorganizacionales que aprovechen la diversidad y complementariedad del ecosistema empresarial antioqueño, facilitando plataformas para la identificación de sinergias potenciales y la configuración de proyectos colaborativos con impacto territorial.

5. Democratizar el acceso a metodologías de creatividad e innovación: Desarrollar programas y herramientas que faciliten que empresas con recursos limitados puedan implementar procesos sistemáticos de creatividad organizacional, reconociendo que la capacidad innovadora no debe ser exclusiva de grandes corporaciones. Esto podría incluir materiales auto aplicables, comunidades virtuales de aprendizaje y metodologías escalables según capacidades instaladas.

La implementación articulada de estas recomendaciones contribuiría significativamente a consolidar un ecosistema regional caracterizado por organizaciones más conscientes, líderes más integrales y prácticas colaborativas que potencien la creatividad social como motor de la innovación social y la transformación territorial desde una perspectiva sostenible, diversa e inclusiva.

## CONCLUSIONES

La literatura científica disponible sobre el liderazgo consciente y la creatividad social es limitada. Por su parte, no se encontró información disponible sobre la relación de estas categorías en el campo organizacional, poniendo en evidencia una oportunidad para futuras investigaciones al ser un tema levemente explorado.

Existe una relación entre los tres conceptos, donde se muestra que el nivel de consciencia de los líderes empresariales, determina las posibilidades de generar escenarios de creatividad social y al mismo tiempo condiciona que las ideas que aparecen de los procesos creativos puedan convertirse en innovaciones sociales.

El capitalismo, como lo aseguraron Mackey y Sisodia (2013) es un sistema que favorece la innovación y la cooperación social, siempre y cuando se desarrolle con una consciencia social y ambiental, donde no solo se tenga en cuenta el crecimiento económico. En este modelo, las empresas sirven entonces como agentes activos de desarrollo social, impactando a través de sus acciones innovadoras a todos sus públicos de interés.

El liderazgo consciente se configura como un paradigma transformador que trasciende las concepciones tradicionales de gestión organizacional, al integrar la consciencia individual con el propósito colectivo, generando ecosistemas caracterizados por la confianza, el servicio, la motivación, la inspiración y el cuidado. Desde esta perspectiva, el líder

consciente tiene una visión que va más allá de la organización, busca el desarrollo de sus empleados a través de la formación, tanto por su contribución al negocio como por el impacto que pueden tener en la sociedad.

La implementación efectiva del liderazgo consciente enfrenta barreras sistémicas que deben ser reconocidas y abordadas estratégicamente, especialmente en organizaciones caracterizadas por estructuras verticales consolidadas o culturas organizacionales con limitada apertura a procesos de reflexión crítica y transformación. Estos desafíos requieren intervenciones multinivel que contemplen tanto aspectos estructurales como relacionales dentro del sistema organizacional.

La creatividad surge de la incomodidad, de la adversidad, de la complejidad no solo del contexto en el que están inmersas las organizaciones, sino también de los diferentes retos que se les presentan individuales o colectivos, demandando de ellas una capacidad adaptativa capaz de generar ideas novedosas utilizando los recursos y conocimientos disponibles.

La creatividad social emerge como un concepto que trasciende la noción individualista de la capacidad creativa, consolidándose como un proceso colectivo orientado hacia propósitos compartidos. Esto se convierte en un activo estratégico para las organizaciones actuales pues facilita el abordaje de las problemáticas complejas que caracterizan el entorno empresarial actual, desde un enfoque novedoso, diverso y pertinente. En este sentido, uno de los espacios más propicios para el surgimiento y la promoción de la creatividad social es la empresa, pues al enmarcar a diferentes personas bajo un objetivo común, genera el entorno donde estas pueden poner al servicio del propósito su capacidad de crear desde sus conocimientos, experiencias y cosmovisiones.

En una economía del conocimiento como la que prevalece actualmente, la creatividad social, la cual pone como una de sus bases los intercambios constantes de información, se convierte en una fuente de competitividad y sostenibilidad para las organizaciones. Así pues, los aprendizajes que se generan en lo colectivo terminan teniendo un impacto que trasciende las fronteras organizacionales y favorecen la construcción social.

Las redes de conocimiento que permiten realizar intercambios constantes de aprendizajes e información favorecen la creatividad social en tanto se desarrollen nuevas conexiones que

les permiten crear nuevas ideas, fortalece el sentido de pertenencia al ser incluyente con los talentos diversos de todos sus grupos de interés, permite aprender de experiencias ajenas y encontrar soluciones desde lo colectivo.

La participación de los líderes en los programas de formación de Gerencia Social Comfama potenciar significativamente tres dimensiones fundamentales: a) el desarrollo de la autoconsciencia en los líderes participantes; b) la estructuración conceptual de prácticas organizacionales preexistentes pero carentes de un marco teórico articulador; c) la construcción colectiva de un propósito que incluya y genere valor compartido para todos los grupos de interés; y d) la consolidación de comunidades de práctica que facilitan el aprendizaje colaborativo y la transferencia de conocimiento interorganizacional.

Antioquia es un departamento sumamente diverso y competitivo donde las organizaciones pueden aprovechar el trabajo en red para generar alianzas de valor, articulando capacidades al tiempo que se potencia el desarrollo económico, social y ambiental en la región. En este sentido Comfama puede ser un ente integrador, desde su capacidad de articulación en el territorio y sus posturas organizacionales donde se priorizan las acciones conscientes y la colaboración.

## REFERENCIAS

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academic outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562-584.
- Abreu, J. (2011): “Innovación social, conceptos y etapas”, Daena, *International Journal of Good Conscience*, 6(2), 134-148.
- Aga, D., Noorderhaven, N. y Vallejo, B. (2016) Transformational leadership and project success: The mediating role of teambuilding, *International Journal of Project Management*, 34, 806-818.
- Amabile, T. (1996). Creativity and Innovation in Organizations. *Harvard Business School Working Paper*, pp. 9-396-239.
- Amabile, T. (2000). Cómo matar la creatividad. *Creatividad e innovación* (pp. 1-31).
- Amabile, T. M. (2012). *Componential Theory of Creativity*. Harvard Business School. Working Paper 12-096.

- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Araya, S. (2019). Cultura Innovativa de una Escuela de Turismo en Chile. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 28(1), 167-184.
- Awang, A., Mohd, N., Hussain, M., Ishak, S. & Md Yusof, R. (2019): Nurturing innovative employees: Effects of organisational learning and work environment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1152-1168.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A socialcognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. (1990). *Leadership in Different Countries and Cultures*. Nueva York: Bass (Ed).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Simon & Schuster.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Mejorar la Eficacia Organizacional: Liderazgo Transformacional*. Sage Publications, Inc. EE.UU.
- Bauman, Z. (2006). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bennis, W., & Biederman, P. W. (1997) *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration*, Perseus Books, Cambridge, MA.
- Berlew, D. (1974). Leadership and organizational excitement. *California Management Review*.
- Berman, E. y Kim, C. (2010): “Creativity Management in Public Organizations: Jump-Starting Innovation”, *Public Performance & Management Review*, 33(4), 619-652.
- Bledow R, Frese M, Anderson N, Erez M, Farr J (2009) A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*; 2(3):305-337.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296–231.
- Bono, J. y Judge, T. (2004) Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.

Brancoli, M. (2022). Del Prototipo al Producto: Experiencia Piloto para Promover el Emprendimiento Temprano. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. 103, 59.-66.

Breakthrough; Proantioquia; Eafit; Comfama (2024). *Antioquia Emergente: Una Estrategia emergente para una Antioquia ganadora en el mundo*. Recuperado de: [https://serviciosenlinea.comfama.com/Contenidos/Servicios/MarketingCloud/2024/AntioquiaEmergente/Antioquia\\_Emergente\\_ajustes\\_3.pdf?\\_gl=1\\*rvvvzm\\*\\_gcl\\_au\\*MTQ0MjE4MzI5Ni4xNzM5MzMxMTM0\\*\\_ga\\*MTQ4NzgyNDM1Ny4xNzM5MzMxMTM1\\*\\_ga\\_1V3L85HTHH\\*MTc0MTI4MzkzOS4zLjAuMTc0MTI4Mzk1MC40OS4wLjA](https://serviciosenlinea.comfama.com/Contenidos/Servicios/MarketingCloud/2024/AntioquiaEmergente/Antioquia_Emergente_ajustes_3.pdf?_gl=1*rvvvzm*_gcl_au*MTQ0MjE4MzI5Ni4xNzM5MzMxMTM0*_ga*MTQ4NzgyNDM1Ny4xNzM5MzMxMTM1*_ga_1V3L85HTHH*MTc0MTI4MzkzOS4zLjAuMTc0MTI4Mzk1MC40OS4wLjA).

Brennecke, J. & Stoemmer, N. (2018): “The Network-Performance Relationship in Knowledge-Intensive Contexts-A Meta-Analysis and Cross-Level Comparison: The Network-Performance Relationship in Knowledge-Intensive Contexts-A Meta-Analysis and Cross-Level Comparison”, *Human Resource Management*, 57(1), 11-36.

Buckland, H. Y Murillo, D. (2013). “Antena de Innovación Social: Vías hacia el cambio sistémico. Ejemplos y variables para la innovación social”. Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo). Barcelona.

Burke, C., Stagl, K., Klein, C., Goodwin, G, Salas, E., & Halpin, S. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.

Burns, J. (2003). *Transforming Leadership*. Grove Press, New York.

Campbell, D. T. (1969) "Ethnocentrism of Disciplines and the Fish-Scale Model of Omniscience." In M. Sherif & C. W. Sherif (Eds.), *Interdisciplinary Relationships in the Social Sciences*, Aldine Publishing Company, Chicago, pp. 328-348.

Carayannis, E. (2020). Springer Reference. *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship*. Springer.

Cardona, P., y Rey, C. (2009). El liderazgo centrado en la misión. *Harvard Deusto Business Review*, 11.

Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.

Carter, S.M. and Greer, C.R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20: 375–393.

Castro, J., Unceta, A. y García, J. (2016): “Social innovation indicators”, *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 29(2), 192-204.

- Cattivelli, V. & Rusciano, V. (2020): “Social Innovation and Food Provisioning during Covid-19: The Case of Urban-Rural Initiatives in the Province of Naples”, *Sustainability*, 12(11).
- Chávez, A. (2020). A 10 Años de Publicación de las NIIF para PYMEs. Su Adopción en la Actividad Hotelera en Latinoamérica. *Rev Espacios*, 41(19), 166-178.
- Chemers, M. (2014) *An Integrative Theory of Leadership*. Psychology Press, Taylor & Francis Group, New York.
- Ciasullo, M.V., Carli, M., Lim, W.M. and Palumbo, R. (2022), “An open innovation approach to coproduce scientific knowledge: an examination of citizen science in the healthcare ecosystem”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 365-392.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. Random House Business Books.
- Comfama (2025). Informe de sostenibilidad 2024. Recuperado de: <https://www.comfama.com/informe2024/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2015). *Innovación social en América Latina: Contexto y avances*.
- Conejero, E. (2016): “La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos”, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nueva Época – n.15, enero-junio 2016.
- Costa, J., Padua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership styles and innovation management: What is the role of human capital? *Administrative Sciences*, 13(2), Article 44.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: Las limitaciones de la acción colectiva* (J. E. Rodríguez, Trad.). México: Alianza Editorial.
- Csikszentmihalyi, M. (1996) *Creativity Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, HarperCollins Publishers, New York.
- Csikszentmihalyi, M. (1996) *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. HarperCollins Publishers, New York.
- Cuevas, R. (2016). La Creatividad y Los Retos de la Contemporaneidad. Temas De Nuestra América. *Revista De Estudios Latinoamericanos*, 19(39), 13-27.
- Dannar, P. (2014). Going Global: Moving Beyond Ethnocentrism Toward Global Leadership. *International Leadership Journal*, 70-79.
- De Bono, E.(1994). *El Pensamiento Creativo*. Editorial Paidós. España.
- De la Torre, S. (2003). *Dialogando con la creatividad. De la identificación a la creatividad paradójica*. Barcelona: Octaedro.

- De Pree, Max (1993). *El auténtico liderazgo, los atributos esenciales de un gran líder*. Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Deloitte. (2024). *Tendencias globales de capital humano 2024: La organización para la era humana*. Recuperado de:  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/HC\\_TRENDS2024.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/HC_TRENDS2024.pdf)
- Dong, Y., Bartol, K.M., Zhang, Z.-X. & Li, C. (2017): “Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership: Influences of Dual-Focused TFL on Creativity”, *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439-458.
- Echeverri, A., Lozada, N. y Arias, J. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Información Tecnológica*. 29(1), 71-82.
- Echeverri, A., Lozada, N. y Arias, J. (2018). Incidencia de las prácticas de gestión del conocimiento sobre la creatividad organizacional. *Información Tecnológica*, 29(1), 71-82.
- Echeverría, J. & Gurrutxaga, A. (2012): *La luz de la Luciérnaga*, Plaza y Valdés, Madrid.
- Estrada, N. (2014). Discusión del término "innovación social": ambigüedad del término y elementos para una propuesta de definición estipulativa. Medellín: *Universidad EAFIT*.
- Fairchild, J., & Hunter, S. T. (2014). “We’ve got creative differences”: The effects of task conflict and participative safety on team creative performance. *The Journal of Creative Behavior*, 48(1), 64-87.
- Fischer, G. (2005). *Social creativity: Making all voices heard*. University of Colorado, Center for LifeLong Learning and Design (L3D). Recuperado de  
<https://www.researchgate.net/publication/228919000>
- Fischer, Gerhard. (2005). Social creativity: Making all voices heard. University of Colorado, Center for LifeLong Learning and Design. USA.
- Fisher, R., y Sharp, A. (2009). *Lateral leadership: Getting it done when you are not the boss*. London: Profile books LTD.
- Fulton P. (2005). “Mindfulness as Clinical Training”, in *Mindfulness and Psychotherapy Journal*. New York, pp. 55–72.
- Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- García, R. (2013): *Innovación Social. La integración social en la administración pública*, Editorial Netbiblo, La Coruña.

- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams engagement in creative processes. *Journal of Management*, 453–470.
- Godin, B. (2012): Social innovation: Utopias of innovation from 1830 to the present. Project on the intellectual History of innovation, INRS, Montreal, Working paper No. 11.
- Goleman, D., Kaufman, P., Ray, M. (2018). *El espíritu creativo*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Graeber, D. (2001). Towards an anthropological theory of value. The false coin of our own dreams. New York. Palgrave
- Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32(8), 1365–1379.
- Hagedoorn, J., Cloudt, M., 2003. Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators? *Res. Policy* 32 (8), 1365–1379.
- Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P. & Ariza-Montes, A. (2017): “El concepto de innovación social: Ámbitos, definiciones y alcances teóricos”, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 165.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44, 501–529.
- Huang, L., Krasikova, D. V., & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 49–62.
- Hughes, D., Lee, A., Tian, A., Newman, A., Legood, A. (2018) Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, Volume 29, Issue 5. P. 549-569.
- Hülshager, U.R., Anderson, N. & Salgado, J.F. (2009): “Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research”, *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for Creativity: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69–90.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.

- Ivcevic, Z., Moeller, J., Menges, J. & Brackett, M. (2020). Supervisor Emotionally Intelligent Behavior and Employee Creativity”, *The Journal of Creative Behavior*.
- Jagersma, P. K. (2003), Innovate or die., *The Journal of Business Strategy*. 24(1), 25-28.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495.
- John-Steiner, V. (2000) *Creative Collaboration*, Oxford University Press, Oxford.
- John-Steiner, V. (2000). *Creative collaboration*. Oxford University Press.
- Kajzer Mitchell, I. y Walinga, J. (2017): “The creative imperative: The role of creativity, creative problem solving and insight as key drivers for sustainability”, *Journal of Cleaner Production*, 140, 1872-1884.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and sub-stitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *The Journal of Applied Psychology*, 91, 202–210.
- Khaddam, A. A., Alzghoul, A., Khawaldeh, K., Alnajdawi, S. M. A., & Al-Kasasbeh, O. (2023). How spiritual leadership influences creative behaviors: The mediating role of workplace climate. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2).
- Kim, S. (2019). The interaction effects of proactive personality and empowering leadership and close monitoring behaviour on creativity. *Creativity and Innovation Management*, 28(2), 230–239.
- Koberwein, A. (2014). Aportes para una etnografía comparada de la creatividad y el cambio social. No XVI, pp. 83-102.
- Kofman, F. (2008). *Conscious Business: How to build value through values*. Sounds True
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. México: McGraw Hill.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2010). *The truth about leadership: The no-fads, heart-of-the-matter facts you need to know*. John Wiley & Sons.
- Kozlowski, S. & Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. *Comprehensive handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 333–375). New York: Wiley.
- Kuchta, D., Radoslaw, R., Skorupka, D. y Duchaczek, A. (2019). The Use of the Multiple Knapsack Problem in Strategic Management of a Private Polish University. *International Journal of Education Management*, 33(2), 335-358.
- Laloux, F., & Wilber, K. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker. Turabia

- Lara, I. y Bautista, M. (2017). La Innovación y el Nuevo Producto en Desarrollo. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 2, 117-125.
- Lee, J. (2013) Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices?, *International Journal of Hospitality Management*, 33, 282-293.
- Lee, M. & Chang, T. (2007): "Linking knowledge management and innovation management in e-business", *International Journal of Innovation and Learning*, 4(2), 145.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13, 148–187.
- Lim, W.M., Kumar, S., Pandey, N., Rasul, T. and Gaur, V. (2022), "From direct marketing to interactive marketing: a retrospective review of the Journal of Research in Interactive Marketing", *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779–793.
- Lussier, Robert y Achua, Cristopher (2005). Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. Editorial Thomson Learning. México.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Conscious capitalism: liberating the heroic spirit of business*. Chicago Press.
- Maddock, M. (2018, marzo 05). A Former Skeptic Explains Why Conscious Capitalism Could Save The World. Forbes. Recuperado de:  
**<https://www.forbes.com/sites/mikemaddock/2018/03/05/a-former-skeptic-explains-why-conscious-capitalism-could-save-the-world/?sh=695f64b23173>**
- March, J. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2(1):71-87.
- Maslow, A. (2001). *La personalidad creadora*. Barcelona: Kairós.
- Mathieu, J. E., Marks, M. A., & Zaccaro, S. J. (2001). Multi-team systems. *International handbook of work and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 289-313).
- Mejía, J. (2023, abril 13). Medellín, una ciudad resiliente. El Tiempo. Recuperado de:  
<https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/medellin-ciudad-resiliente-arte-para-dejar-atras-la-historia-de-violencia-759133>

- Mendoza-Solís, M., García-Alcaraz, L., y Alvear-Sosa, L. (2020). *El Liderazgo Transformacional: Una revisión de literatura*.
- Milliken, F. J., Bartel, C. A., & Kurtzberg, T. R. (2003). Diversity and creativity in work groups: A dynamic perspective on the affective and cognitive processes that link diversity and performance. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 32-62). *Oxford University Press*.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175–199.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54(2), 217-239.
- Mohamed, L. (2016). Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 49-59.
- Morales, C., (2017). La creatividad, una revisión científica. *Arquitectura y Urbanismo*, XXXVIII (2), 53-62.
- Morales, J., Aaron, L. y Pérez, W. (2021). La metodología de la Filosofía para niños y niñas y el desarrollo del pensamiento crítico y creativo en la escuela. *Revista De filosofía*, 38(99), 461-471.
- Moulaert, F., Maccallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2010): Social Innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research, Katarsis, EU's Framework Program 6, Final Report.
- Mumford, M. D., Fichtel, M., England, S., & Newbold, T. R. (2023). Leader thinking, follower thinking: Leader impacts on follower creative performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 413–440.
- Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). The nature of social innovation. En A. Nicholls & A. Murdock (Eds.), *Social innovation: Blurring boundaries to reconfigure markets* (pp. 1–30). Palgrave Macmillan.
- Olivares, S., López, M. y Valdez, J. (2018). Aprendizaje Basado en Retos: Una Experiencia de Innovación para Enfrentar Problemas de Salud Pública. *Educación Médica*. 19(3), 230-237.
- Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., & Sunarsi, D. (2020). Organizational Servant Leadership. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 63-76.
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42, 53–79.

- Puccio, G. J., Burnett, C., Acar, S., Yudess, J. A., Holinger, M., & Cabra, J. F. (2020). Creative problem solving in small groups: The effects of creativity training on idea generation, solution creativity, and leadership effectiveness. *Journal of Creative Behavior*, 54(2), 453–471.
- Puliga, G., Urbinati, A., Franchin, E.M. y Castegnaro, S. (2023). Investigating the drivers of failure of research-industry collaborations in open innovation contexts. *Technovation*.
- Ramírez, M. (2020). Transformación Digital e Innovación Educativa en Latinoamérica en el Marco del COVID-19. *Campus Virtuales*, 9(2), 123-139.}
- Rego, A., Sousa, F., Cunha, M. P., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and Innovation Management*, 16, 250–264.
- Reich, B.H., Gemino, A. & Sauer, C. (2014): “How knowledge management impacts performance in projects: An empirical study”, *International Journal of Project Management*, 32(4), 590-602.
- Rickards, T., y Moger, S. (2000). *Handbook for Creative Team Leaders*. Gower Press, Farnborough.
- Riggio, R. (2016). Leadership. *Encyclopedia of Mental Health* (1-4).
- Romo, M. Sanchez, M. y Alfonso, V. (2017). Creatividad y Personalidad a través de Dominios: Una Revisión Crítica. *Anuario de Psicología*. 47(2), 57-69.
- Samoliuk, N., Bilan, Y., y Mishchuk, H. (2021). Vocational training costs and economic benefits: Exploring the interactions. *Journal of Business Economics and Management*, 22(6), 1476–1491.
- Sanders, D. (2008). “Built to Serve: How to Drive the Bottom Line with People-First Practices”, McGraw Hill, NY. pp. 42–43.
- Sanguanwongs, C., & Kritjaroen, T. (2023). Future transformational leadership competency for the success of transitional Thailand food industry management. *Res Militaris*, 13(2), 42–73.
- Sani Supriyanto, A., Maharani Ekowati, V., Rokhman, W., Ahamed, F., Munir, M., & Miranti, T. (2023). Empowerment leadership as a predictor of the organizational innovation in higher education. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2).
- Sani Supriyanto, A., Maharani Ekowati, V., Rokhman, W., Ahamed, F., Munir, M., & Miranti, T. (2023). Empowerment leadership as a predictor of the organizational innovation in higher education. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2).

- Sarooghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714–731.
- Schaubroeck, J., Lam, S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.
- Schumpeter, J. A. (1960). *Capitalism, socialism and democracy* (3rd ed.). Harper & Brothers.
- Shafique, I., Ahmad, B., & Nawaz Kalyar, M. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114–133.
- Shalley, C., & Gilson, L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53.
- Shneiderman, B. (2002) *Leonardo's Laptop - Human Needs and the New Computing Technologies*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Smith, W., Tushman, M. (2005) Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*. 16(5):522-536.
- Soda, G., Stea, D. & Pedersen, T. (2019): Network Structure, Collaborative Context, and Individual Creativity. *Journal of Management*, 45(4), 1739-1765.
- Soni, K., & Rastogi, R. (2019). Psychological capital augments employee engagement. *Psychological Studies*, 64(4), 465-473.
- Stoll, L. and J. Temperley (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management*. 29(1): pp. 65-78.
- Tang, C., Zhang, Y. & Reiter-Palmon, R. (2020): “Network centrality, knowledge searching and creativity: The role of domain”, *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 72-84.
- Teodoridis, F., Bikard, M. & Vakili, K. (2019): “Creativity at the Knowledge Frontier: The Impact of Specialization in Fast-and Slow-paced Domains”, *Administrative Science Quarterly*, 64(4), 894-927.
- Troy, L. C., Szymanski, D. M., & Varadarajan, P. R. (2001). Generating new product ideas: An initial investigation of the role of market information and organizational characteristics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 89-101.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theorybased measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Wang, P. (2020). Core job characteristic and uncertainty avoidance: Into the black box of transformational leadership effect on creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 54(2), 311–322.
- West, M.A., 2002. Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*. 51 (3), 355-387.
- Wijngaarden, Y., Hitters, E. & Bhansing, P.V. (2020): “Cultivating fertile learning grounds: Collegiality, tacit knowledge and innovation in creative co-working spaces”, *Geoforum*, 109, 86- 94.
- Winnicott, D. (2008). *Realidad y juego*. Barcelona: Gedisa.
- Wolfe, R.A. (1994), “Organizational innovation: review, critique and suggested research directions”, *Journal of Management Studies*, Vol. 31 No. 3, pp. 405-431.
- Woolley, A., Aggarwal, I., Chabris, C., & Malone, T. (2019). The impact of cognitive style diversity on implicit learning in teams. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 112.
- World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*. Recuperado de: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>
- Yong, K., Sauer, S. J., & Mannix, E. A. (2014). Conflict and creativity in interdisciplinary teams. *Small Group Research*, 45(3), 266-289.
- Yoon, J., Dedahanov, A. T., Lee, D. H., y Rhee, J.(2016). Entrepreneur’spaternalistic leadership style and creativity: The mediating role ofemployee voice. *Management Decision*, 54, 2310–2324.
- Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., & Xing, J. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 186.
- Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., Xing, J., (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: the role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 186.
- Zhou, J., Oldham, G. R., Chuang, A., & Hsu, R. S. (2022). Enhancing employee creativity: Effects of choice, rewards and personality. *Journal of Applied Psychology*, 107 (3), 503–513.
- Zhou, J., y Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Psychology and Organizational Behavior*, 1, 333–359.

Zuckerman, E. y Reagans, R. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12(4), 502–517.

## ANEXO 1

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Líder: \_\_\_\_\_ la investigación de la cual usted hará parte tiene como **objetivo** analizar la incidencia del liderazgo consciente impulsado desde la Gerencia Social de Comfama, durante el periodo 2022-2024, en la generación de escenarios de creatividad social que favorecen la innovación social en las empresas antioqueñas afiliadas.

El uso de la información que usted proporcione será utilizada **única y exclusivamente para fines académicos** correspondientes a la Tesis de grado para optar al título de Magister en Gerencia de empresas sociales para la innovación social y el desarrollo local de la Universidad EAFIT, por esta razón, se cuenta con la orientación de un asesor quien en todo momento guiará el proceso.

El procedimiento a seguir es la **aplicación de una entrevista semiestructurada**, la cual se abordará en un encuentro, donde en un primer momento se hará una fase preliminar para obtener los datos básicos del líder o lideresa entrevistado/a, y en un segundo momento se hará la entrevista profundizando en las temáticas propuestas. Para el almacenamiento de la entrevista, **es necesario usar un dispositivo móvil que permita la grabación del encuentro**, por lo que se pide autorización para su uso, pues facilitará la recolección de información de manera más confiable, sin embargo, si no está de acuerdo procederemos a tomar nota detallada de los temas tratados.

Su participación es completamente voluntaria y es libre de rehusarse a participar en ella. Toda la información aquí consignada, si usted lo desea podrá ser completamente anónima y confidencial. Puede acceder a la grabación de la entrevista en cualquier momento, y así mismo puede negarse a la grabación o pararla cuando lo considere pertinente.

La investigadora principal es Guadalupe Aristizábal Ortiz, estudiante de trabajo social quien se compromete a resguardar las identidades de los/las participantes que lo decidan, asegurando así la confidencialidad de los testimonios.

Desea que su identidad sea revelada en el informe final: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

En conocimiento de lo anterior, acepto participar en esta investigación según los términos anteriormente explicitados

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## **ANEXO 2**

### **INSTRUMENTO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

#### **DATOS GENERALES**

1. Nombre
2. ¿Qué formación tienes?
3. ¿Cuál es tu experiencia profesional?
4. ¿Cuál es tu rol actual y hace cuánto lo desempeñas?

#### **LIDERAZGO CONSCIENTE**

1. ¿Qué es para ti el liderazgo consciente y cuál es su importancia en una organización?
2. ¿Cuáles son los programas específicos en los que has participado que han sido promovidos desde Gerencia Social en Comfama para fortalecer el liderazgo consciente?

3. ¿Cuáles han sido los aprendizajes más relevantes de la participación en estos programas? ¿Cómo se implementan en la organización?
4. ¿Identificas valor en la participación en estos programas? ¿Volverías a participar?
5. ¿Actualmente que estrategias se llevan a cabo desde la organización para promover y fortalecer un estilo de liderazgo consciente que promueva la creatividad?
6. ¿Cuáles son los principales desafíos que han enfrentado al promover el liderazgo consciente en la empresa?

### **LIDERAZGO CONSCIENTE Y CREATIVIDAD SOCIAL**

1. Desde tu perspectiva, ¿La creatividad puede entenderse como un proceso social?
2. ¿Qué entiendes por creatividad social?
3. ¿Te parecen relevantes los escenarios de creatividad social en las organizaciones antioqueñas? ¿Por qué?
4. ¿Cómo crees que el liderazgo consciente influye en la generación de escenarios de creatividad social dentro de las organizaciones?
5. ¿Existen casos o experiencias en los que el liderazgo ha favorecido el desarrollo de escenarios de creatividad social? ¿Podría compartir algún ejemplo?

### **IMPACTO EN LA INNOVACIÓN SOCIAL**

1. Desde tu perspectiva, ¿qué papel juega la creatividad social en la innovación social dentro de la empresa?
2. ¿Ha identificado cambios significativos en los procesos de innovación social desarrollados desde la organización como resultado de la implementación del liderazgo consciente y la creatividad social?
3. ¿Qué recomendaciones daría para fortalecer aún más la relación entre liderazgo consciente y creatividad social en las empresas afiliadas para favorecer la innovación social?

### **CIERRE DE LA ENTREVISTA**

1. ¿Te gustaría agregar algún comentario adicional sobre el impacto del liderazgo consciente en la creatividad social?
2. ¿Consideras que hay algún aspecto que no se haya abordado y que sería relevante para esta investigación?

