

La importancia del liderazgo para una visión sustentable en las organizaciones

PABLO EMILIO ESCAMILLA-GARCÍA,
SILVIA GALICIA-VILLANUEVA *

La pandemia mundial por coronavirus SARS-COV-2 ha impactado significativamente la actividad económico-productiva de las naciones y ha propiciado una desaceleración de la actividad empresarial. Aunado a ello, la Organización de la Naciones Unidas, ONU, ha declarado que las afectaciones del cambio climático se encuentran cercanas a un punto irreversible a menos de que se adopten medidas de alto impacto para mitigar la contaminación ambiental y la explotación desmedida de recursos naturales. En consecuencia, las organizaciones enfrentan, por un lado, las afectaciones de una pandemia que ha obligado al establecimiento de nuevos modelos de gestión empresarial, y por otro, la necesidad imperante de modificar las prácticas y procesos operativos para implementar modelos de sustentabilidad. Por ende, un factor primordial para desarrollar estrategias de adaptación y crecimiento en las organizaciones es el liderazgo. El presente texto presenta una revisión de los principales aspectos del liderazgo y su vinculación hacia los enfoques de sustentabilidad, a fin de exponer su importancia para lograr el crecimiento y consolidación de las organizaciones en un futuro en constante evolución.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, sustentabilidad, cultura organizacional, medio ambiente

The worldwide pandemic of the SARS-COV-2 coronavirus has had a significant impact on the economic and productive activity of nations and has led to a slowdown in business activity. In addition, the United Nations has declared that the effects of climate change are close to irreversible unless high-impact measures are adopted to mitigate environmental pollution and the excessive exploitation of natural resources. Consequently, organizations face, on the one hand, the effects of a pandemic that has forced the establishment of new business management models and, on the other hand, the imperative need to modify operating practices and processes to implement sustainability models. Therefore, a key factor to develop adaptation and growth strategies in organizations is leadership. This text presents a review of the main aspects of leadership and its linkage to sustainability approaches in order to expose its importance to achieve the growth and consolidation of organizations in a constantly evolving future.

KEYWORDS: Leadership, sustainability, organizational culture, environment

* Instituto Politécnico Nacional y Universidad Intercontinental, respectivamente. México.



Hoy en día, las organizaciones representan un papel importante para el desarrollo de las naciones. Por medio de un liderazgo efectivo y una visión sustentable lograrán mayor participación en los mercados, a partir de conocer y aplicar diversas habilidades que los líderes deben desarrollar para una adecuada toma de decisiones que generará mayor rentabilidad en las empresas.

Sin embargo, dados los desafíos sociales y ambientales que enfrentan todas las organizaciones, existe la necesidad de nuevos modelos, métodos y herramientas de liderazgo para implementar cambios organizacionales. El desarrollo sustentable implica el aseguramiento de los recursos a las generaciones futuras para el progreso y evolución. Por esa razón, la relación entre liderazgo y desarrollo sustentable es muy importante porque no hay desarrollo sin liderazgo, especialmente en la dimensión ambiental, social, humana y cultural.

Dados los desafíos que enfrentan todas las organizaciones, existe la necesidad de nuevos modelos, métodos y herramientas de liderazgo

Si se entiende que el liderazgo es el arte de tratar la naturaleza humana o bien, el arte de influir en el comportamiento humano para guiar a un grupo de personas hacia un objetivo específico de manera que asegure la confianza, el respeto y la cooperación (Yildiz, Basturk y Boz 2014), se visualiza el rol y la relación entre el liderazgo y el desarrollo sustentable en la medida que esta capacidad de orientar el comportamiento se vincula con la liberación de dimensiones ambientales, sociales, humanas y culturales, a fin de que los recursos humanos de una organización logren las metas ambientales y materiales (Slimane, 2012).

Un liderazgo exitoso es aquel que puede combinar teorías y enfoques en pro de la organización. De acuerdo con Fry y Egel (2021), para que una organización logre transitar a un modelo de liderazgo global para la sustentabilidad, debe no sólo cultivar una mentalidad de sustentabilidad en los em-

pleados, sino que, también, se deben incorporar dos principios éticos: una ética y una responsabilidad moral y una ética de cuidado y compasión.

Con ello, una organización podrá implementar una nueva visión que favorezca la conservación ambiental, aunque desde una base ética en los trabajadores, a fin de orientar sus acciones a la consecución del beneficio económico, pero sin comprometer los recursos para las generaciones futuras.

Bajo este orden de ideas, el presente documento expone y analiza los conceptos de sustentabilidad y liderazgo para discutir la vinculación inherente que existe entre ambos. Con esto se busca aportar de forma teórica a la literatura sobre liderazgo y sustentabilidad y generar así referencias documentadas que puedan utilizar las organizaciones para generar modelos de sustentabilidad.

El liderazgo y las organizaciones

En la literatura sobre la gestión administrativa y la cultura organizacional es posible encontrar una variedad importante de conceptos y enfoques del liderazgo. Por ejemplo, Robbins y Judge (2017) mencionan que el liderazgo es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización.

Por su parte, Terry (2020) comenta que el liderazgo es la relación en la cual una persona influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas y alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o grupo. Esto es, básicamente, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. El liderazgo puede ser efectivo cuando hay capacidad de seguir a otras personas.

Foto: Depositphotos



Por consiguiente, implica tener relaciones interpersonales donde no sólo la aptitud del líder juega una parte, sino también la disposición que tengan los colaboradores.

Koontz (2012) argumenta que los líderes ven hacia el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan su curso. Por tanto, los líderes deben vivir y cimentar valores, ya sea preocupación por la calidad, honestidad o asumir riesgos calculados, o preocupación por los empleados y clientes. Para Samad (2012), las habilidades de los líderes están compuestas, al menos, de cuatro componentes importantes: 1) la capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable; 2) la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones; 3) la capacidad de inspirar; 4) la capacidad de actuar de una manera que desarrolle un clima que conduzca a responder y despertar motivaciones.

Los líderes ven hacia el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan su curso: Koontz

Este tipo de habilidades se conjuga con los diversos enfoques y teorías del liderazgo. Robbins (2014) menciona que, el liderazgo, básicamente se sustenta en cinco teorías principales: 1) teoría basada en las características; 2) teoría de la decisión; 3) teoría basada en el comportamiento; 4) teoría basada en las contingencias; 5) teoría del intercambio líder-miembro. La tabla 1 muestra estas teorías, así como sus principales aportaciones.

Tabla 1. Teorías, representantes, aportaciones y factores del liderazgo.

Teoría	Representantes	Aportaciones	Factores/Características
Características del liderazgo	Ames y Flynn	Destacan las cualidades y características personales diferenciando a los líderes de quienes no lo son.	1. Extroversión. 2. Adaptabilidad. 3. Meticulosidad. 4. Estabilidad emocional. 5. Apertura a las experiencias.
Basadas en el comportamiento	Fleishman	Desarrolló los estudios de la Universidad Estatal de Ohio con el objetivo de identificar las dimensiones del comportamiento de los líderes.	Agrupó el comportamiento de los líderes en las categorías de iniciación y consideración.
Basadas en el comportamiento	Likert	Llevó a cabo los estudios de la Universidad de Michigan con objetivos similares a los de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio.	Identificó dos dimensiones del comportamiento de los líderes, las cuales fueron: líderes orientados hacia el empleado y hacia la tarea.
Basadas en la contingencia	Fiedler	Creó el cuestionario del compañero menos preferido (CCMP), el cual busca medir si una persona está orientada a la tarea o las relaciones personales.	Basándose en las respuestas del CCMP, es que se determina el estilo del liderazgo. Si el compañero menos preferido es descrito en términos positivos, se trata de un líder orientado a las relaciones personales. Si el compañero menos preferido obtiene una baja calificación en el CCMP, se trata de un líder orientado a la tarea.
Basadas en la contingencia	Hersey y Blanchard	Desarrollaron la teoría del liderazgo situacional.	Esta teoría se centra en los seguidores del líder, ya que refleja que ellos son quienes aceptan o rechazan al líder y sin importar lo que éste haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores.
Basadas en el intercambio líder-miembro	Dansereau, Graen y Haga	Desarrollaron la teoría del intercambio líder miembro.	Esta teoría menciona que los líderes establecen dos grupos: el grupo interno y el externo. Los seguidores del primer grupo establecen una relación especial con el líder, además de contar con mayor atención de su parte. Mientras que en el segundo grupo, la relación se basa únicamente en la interacción de autoridad formal.
Teoría de la decisión	Vroom y Yeton	Desarrollaron el modelo de la participación del líder	Relaciona el comportamiento del liderazgo y la participación en la toma de decisiones. Es un modelo normativo, ya que provee un conjunto de reglas que deben seguirse para establecer la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones.

FUENTE: Robbins, 2014.

Por su parte, Koech y Namusonge (2012) mencionan que el liderazgo incluye tres estilos: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo *laissez-faire*. El estilo de *laissez faire* implica un líder evitativo que puede no intervenir en los asuntos laborales de los subordinados o puede evitar completamente las responsabilidades como superior y es poco probable que se esfuerce en construir una relación con los empleados. El estilo de *laissez faire* se asocia con insatisfacción, improductividad e ineficacia (Deluga, 1992).

Foto: Depositphotos



Foto: Depositphotos



El estilo transaccional se representa por líderes transaccionales que se centran, principalmente, en las necesidades físicas y de seguridad de los subordinados. La relación que se desarrolla entre el líder y el seguidor se basa en la negociación, en un sistema de intercambio o recompensa (Contreras y Barbosa, 2013). Este tipo de liderazgo transaccional tiene, a su vez, tres componentes (Arévalo, Tikhomirova, Trejo y García 2015: 1) Recompensa contingente, en la que el desempeño de los subordinados se asocia con recompensas contingentes o relación de intercambio. 2) Gestión activa por excepción, mediante la cual los líderes monitorean el desempeño de los seguidores y toman acciones correctivas, si ocurren desviaciones para asegurar los resultados logrados. 3) Gestión pasiva por excepción, mediante la cual los líderes no intervienen hasta que los problemas se agravan.

Foto: Depositphotos



Finalmente, el estilo transformacional está representado por líderes que animan a los subordinados a esforzarse más y a ir más allá de lo que ellos esperaban antes (Mendoza y Ortiz, 2006). Los subordinados de los líderes transformacionales sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia los líderes y están motivados para realizar comportamientos de roles adicionales. Los líderes transformacionales logran el mayor desempeño de los subordinados, ya que pueden inspirarlos para que aumenten sus capacidades de éxito y desarrollen habilidades innovadoras de resolución de problemas (Bass y Avolio, 1993). También se ha encontrado que este estilo de liderazgo conduce a niveles más altos de compromiso organizacional y está asociado con el desempeño de la unidad de negocios (Barling, Weber y Kelloway, 1996).

Los subordinados de los líderes transformacionales sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia los líderes

Además de los estilos de liderazgo, un aspecto fundamental son las características o competencias que posee un líder. Lazzati y Sanguineti (2003) denominan *competencias* a los atributos con los que cuenta una persona y que están relacionados con un desempeño exitoso; por ello, es importante conocer cuáles son las competencias fundamentales que debe poseer un líder. Saxton (1996) menciona que los atributos del líder ya no se escogen de manera arbitraria, sino que dichos atributos son escogidos por medio de pruebas diseñadas, aplicadas e interpretadas de manera cuidadosa y analizan rasgos sobre las características físicas, intelectuales y sociales de los líderes.

Tabla 2. Perfil ideal de un líder.

Competencia	Característica
Motivos	Altamente motivado, con fuerte orientación hacia el poder, que predomina sobre las orientaciones hacia el logro y la afiliación, pero con un peso no despreciable de estas últimas dos orientaciones.
Rasgos	Bajo nivel de neurosis (calmado y seguro), extrovertido, abierto a la experiencia, afable y consciente (organizado, ambicioso y perseverante).
Autoconcepto	Con un nivel importante (no en extremo) de autoestima, confiable en sí mismo y con actitud positiva ante la vida.
Valores: aspectos vitales, aspectos morales, aspectos sociales, aspectos empresariales	Actitud positiva frente al cambio y al riesgo. Respeto a los valores éticos de su propio entorno. Elevada ponderación del poder, valoración de la importancia de los seguidores. Compatibilidad entre su concepción acerca de este tipo de valores y los vigentes en la empresa en que actúa.
Creencias	Sostiene ideas positivas sobre la gente, piensa que la vida hay que vivirla intensamente.
Conocimientos	Debe tener los conocimientos propios de su materia, pero no necesariamente debe superar a sus seguidores.
Capacidad intelectual	Es inteligente y destaca su capacidad de decisión.
Inteligencia emocional	Empatía para comprender a los demás y la habilidad social para influir en la demás gente con un nivel aceptable de autoconocimiento y autocontrol.
Capacidad física	Vitalidad.
Habilidades específicas	Habilidad para la comunicación y las relaciones interpersonales.

FUENTE: Lazzati y Sanguineti, 2003.

La tabla 2 muestra las principales competencias y las características que un líder en un escenario ideal debe poseer. Resalta el hecho que un líder no sólo debe tener un conocimiento técnico amplio y una capacidad intelectual que le permita el correcto entendimiento de procesos y actividades dentro de la organización. También es fundamental la personalidad y los valores que represente, los cuales van desde aspectos morales, hasta los sociales. Ante esto, se identifican que estos valores pueden integrar plenamente los aspectos ambientales a fin de vincular al líder con la sustentabilidad.

La sustentabilidad y los enfoques ambientales

La palabra *sustentabilidad* no está incluida en la mayoría de los diccionarios. Es un término de finales del siglo xx, derivado de un verbo (sostener, sustentar), que se refiere a mantener (durar) durante un periodo prolongado de tiempo. Sin embargo, a medida que ha crecido la preocupación respecto del impacto de las actividades humanas sobre los ecosistemas, el término *sustentabilidad* es utilizado con mayor frecuencia como un concepto ético amplio, el cual implica opciones morales sobre diversos escenarios globales. Tal es el caso del medio ambiente (conservación del habitat y la biodiversidad como respuesta a la sobreexplotación, la contaminación y la degradación de los recursos naturales), la seguridad en la disponibilidad de materias primas industriales y combustibles fósiles, el crecimiento de la población, la protección de las generaciones futuras, el comercio mundial, entre otros.



Foto: Depositphotos

El concepto *desarrollo sustentable* fue popularizado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en el informe Brundtland, como un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Sin embargo, muchos estu-

diosos han dado varias interpretaciones al concepto.

Según Ruiz, Ruiz y Martínez (2012), el concepto *desarrollo sustentable* es complejo y multifacético y las diversas perspectivas sobre el tema están arraigadas en las propias creencias de las personas respecto de la sostenibilidad. No es de extrañar que los políticos vean el desarrollo sostenible en términos de proyectos comunitarios; por negocios, como bienes y ganancias; por los ambientalistas, como un medio para permitir un uso eficiente de los recursos naturales, y por las masas, como un medio para satisfacer sus necesidades, así como una estrategia para aliviar la pobreza.

El desarrollo sustentable desafía una sola definición debido a su naturaleza multifacética y multidimensional. Sin embargo, de acuerdo con Kwasi (2014), dos grandes escuelas de pensamiento intentan abordar el concepto desde una mejor perspectiva. Según los ecologistas, la sustentabilidad se refiere, literalmente, a la preservación del estado y función del sistema ecológico; mientras tanto, los economistas consideran la sustentabilidad como el mantenimiento y la mejora de la vida de los seres humanos.

Alcanzar el equilibrio entre desarrollo y crecimiento resulta complicado para las organizaciones: Zarta

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) establece que la sustentabilidad busca equilibrar el componente económico, ambiental y social en las dimensiones del desarrollo a largo plazo y perspectiva global. Esto implica una amplia visión del bienestar humano, una perspectiva a largo plazo sobre las consecuencias de las actividades de hoy y la plena participación de la sociedad civil para alcanzar soluciones viables (OECD, 2011). Es importante señalar que desarrollo no es sinónimo de crecimiento; éste es sólo uno de los medios para lograr el primero (Mura y Peña, 2015).

Zarta (2018) menciona que, alcanzar el equilibrio entre desarrollo y crecimiento, así como la estrategia para establecer modelos sustentables, resulta complicado para las organizaciones, dado que el uso indiscriminado del término *sustentable* ha generado un agotamiento de su acepción inicial, perdiendo su significado y dificultando su riguroso análisis. Independientemente de esta complejidad, al interpretar el concepto de *sustentabilidad*, sobre todo, cuando se vincula al crecimiento de una organización, se pueden establecer los modelos de gestión, cultura organizacional y liderazgo bajo una base de los componentes sociales, ambientales y económicos.

Piwowar-Sulej (2020) propone que el desarrollo de la visión y liderazgo en materia de sustentabilidad dentro de las organizaciones, puede seguir un acercamiento basado en cuatro niveles (tabla 3). Bajo este supuesto, se tiene que una organización puede transitar desde un nivel donde no hay compromiso en temas ambientales —lo que implica una motivación nula del empleado por adoptar este tipo de cultura—, hasta adoptar poco a poco diferentes prácticas de este tema, al principio, para cumplir normativas establecidas por el gobierno y, eventualmente, llegar a un nivel de mejora continua donde la cultura ambiental, se vuelve una característica de la cultura organizacional de la empresa. Este nivel implica la motivación intrínseca del personal por conducirse con ética ambiental en sus labores y actividades dentro de la organización, lo que consolida la cultura organizacional con conciencia ecológica y ambiental.

Tabla 3. Niveles culturales proambientales.

Nivel cultural	Descripción	Tipo de motivación
Nivel 1-“nivel cero”, “Cultura de alto riesgo”	Los problemas ambientales no son importantes. Nadie se preocupa por ellos. Hay falta de comunicación en esta área. El comportamiento patológico es aceptado.	Sin motivación
Nivel 2-“reactivo cultura”	La única motivación para las actividades de educación ambiental es el miedo al castigo. La empresa se enfoca en asegurar el cumplimiento de las normas internas alineadas a marcos normativos aplicables. A nadie le importa fomentar la comunicación ambiental.	Negativa. Motivación: el miedo sirve como factor motivacional
Nivel 3-“cultura activa”, “cultura sistémica”	La empresa realiza más actividades de las que exige la ley. Existe una política ambiental formal y un sistema ambiental. El flujo de información y los procedimientos son efectivos. Los objetivos de educación ambiental son establecidos formalmente para individuos y equipos. El rendimiento de educación ambiental es un tema de evaluación.	Positiva, pero no hay motivación intrínseca
Nivel 4-“mejora continua”	La empresa realiza más actividades proambientales que las requeridas por las regulaciones legales y tiene una política ambiental formal. Los empleados están involucrados a nivel individual y grupal en diferentes actividades relacionadas con la evaluación de riesgos o mejoras en el trabajo. Los trabajadores se ayudan mutuamente y comparten conocimientos sobre cuestiones de educación ambiental. No sólo están involucrados, sino que están realmente comprometidos en estas actividades y creen que juntos pueden “cambiar el mundo”. La empresa participa en programas globales proambientales y comparte las mejores prácticas con otras empresas.	Motivación intrínseca

Fuente: Piwowar-Sulej, 2020.

Con lo anterior, la sustentabilidad se presenta como un enfoque imperante a ser adoptado en las organizaciones para mitigar las afectaciones de la actividad económica productiva en los ecosistemas del planeta.



Foto: Depositphotos

La importancia del liderazgo en la sustentabilidad

El cambio climático y sus efectos derivados del calentamiento global es un fenómeno innegable cuyas repercusiones a mediano y largo plazo no sólo modificarían la actividad humana, sino que implicarían la desaparición de especies y ecosistemas como los conocemos. Ante esta situación, el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC), en su último informe de 2021, ha establecido que, de no realizar cambios significativos en la emisión de gases de efecto invernadero, el panorama para el planeta se vislumbra en un escenario catastrófico.

El IPCC ha pronosticado cinco escenarios ilustrativos que cubren el rango de posible desarrollo futuro de los impulsores antropogénicos del cambio climático que se encuentran en la literatura. Estos escenarios comienzan en 2015 e incluyen emisiones de gas efecto invernadero (GEI) muy altas y emisiones de CO₂ que, aproximadamente, se duplican en comparación con los niveles actuales para 2100 y 2050. En el peor de los escenarios, que sería la duplicación de las emisiones GEI para el 2050, se estima un escenario donde las naciones emprenderían acciones bélicas para la obtención de alimentos y recursos hídricos (IPCC, 2021).

Ante ello, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), planteados por la Organización de las Naciones Unidas, cobran una relevancia vital ya no sólo para las naciones y las empresas, sino para la humanidad entera. Estos ODS se integran en la agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable y comprenden 17 objetivos orientados a mitigar el cambio climático y las afectaciones al medio ambiente, a erradicar la pobreza, el hambre y la desigualdad, a mejorar el acceso a la salud y la educación, y a construir instituciones y asociaciones

sólidas. Dentro de estos objetivos se visualizan los ODS8: trabajo decente y crecimiento económico; ODS9: agua, industria, innovación e infraestructura, y ODS12: producción y consumo responsable. Estos ODS, para los fines del presente trabajo, cobran especial importancia por su vinculación directa con las organizaciones económico-productivas y de servicios en una nación.

El desempeño de cualquier nación en la búsqueda de alcanzar los ODS depende, en gran medida, del liderazgo; un liderazgo eficaz que se traduce en una formulación e implementación prudente de políticas públicas, así como en una buena prestación de servicios públicos, para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la ciudadanía (Taylor, Passarelli, y Van 2019). El logro de los ODS requerirá los esfuerzos concertados de los gobiernos, el sector empresarial, la sociedad y los ciudadanos individuales.

El liderazgo y la gestión innovadora serán esenciales para que las organizaciones de todos los sectores integren estos objetivos de desarrollo en planes estratégicos y actividades operativas al servicio de la realización de las aspiraciones de 2030 (Sifat, 2019). El liderazgo para lograr el desarrollo sustentable tiene sus raíces en un



Foto: Depositphotos

paradigma de procesos de vida, más que en un paradigma mecanicista. Los procesos de vida complejos demuestran propiedades y patrones sustentables y pueden sugerir estrategias importantes para el liderazgo. Las cualidades de los procesos de vida incluyen la resiliencia, la adaptabilidad, la conciencia, la

creatividad y las relaciones. Considerando que el mundo es intrínsecamente paradójico, que existen múltiples realidades y que los seres vivos se organizan y adaptan de acuerdo con sus entornos, el liderazgo debe ser adaptativo, flexible, autorrenovable, resiliente, dispuesto a aprender e inteligente; atributos que se encuentran únicamente en los sistemas vivos (Slimane, 2012).

Los desafíos actuales para lograr el desarrollo sustentable son complicados, están interconectados y se necesitará trabajarlos para crear un futuro más sustentable. Por lo tanto, los líderes, en lugar de brindar una solución, deben crear oportunidades para que las personas se reúnan y generen sus propias respuestas. Ellos deben unir a las personas y fomentar la participación creativa, pero también ayudar a las personas a adoptar una relación con la incertidumbre, el caos y el surgimiento (Balas, 2020).

El mundo necesita un liderazgo eficaz para el desarrollo sustentable. Asimismo, el liderazgo requiere de un proceso interno, donde el líder debe basarse, primero, en una comprensión de sí mismo y una visión relacional del mundo, a fin de trabajar eficazmente con los demás para lograr un cambio (Auvinen, Huh-tala, Kinnunen, Tsupari y Feldt 2020). Además, la reflexión es un proceso de comprender las propias habilidades, conocimientos y valores dentro del contexto de los grupos comunitarios. Dicho proceso reflexivo permite ciclos de retroalimentación, de crecimiento y cambio. Por tanto, el liderazgo debe entenderse como un proceso inclusivo, colaborativo y reflexivo arraigado en los valores y la ética.

Los líderes, en lugar de brindar una solución, deben crear oportunidades

Para alcanzar los ODS, el liderazgo tanto a nivel nacional, como organizacional, debe adoptar estilos que generen un sentido de responsabilidad compartida hacia el logro de las metas, que estén enfocados a largo plazo y, por lo tanto, establezcan sistemas que aseguren, de manera persistente, el cumplimiento de los mismos objetivos (Ross, 2020). Los líderes deben gestionar los recursos, ser visionarios y éticos, y centrarse en objetivos a largo plazo sin comprometer los valores y principios. Además, deben estar motivados por una visión para lograr las metas en medio de factores ambientales cambiantes e involucrar a todas las partes interesadas en el proceso de gobernanza. Los efectos de este tipo de liderazgo,

junto con la coordinación y participación de todos los interesados, conducirían potencialmente a mejoras en la eficiencia económica, la cohesión social y la responsabilidad medioambiental.

La clave para un liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad

El liderazgo como detonador de la sustentabilidad

Como ya se mencionó, la relación entre liderazgo y desarrollo sustentable es extremadamente necesaria, ya que no hay desarrollo sin liderazgo; particularmente, en el ámbito ambiental, social, humano y cultural. El liderazgo trata de operar con personas para hacer cosas nuevas en un mundo que, de manera progresiva, avanza y cambia rápida y constantemente.

Hoy en día, la clave para un liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad (Kwasi, 2014). Se trata de movilizar a la gente para abordar los problemas más difíciles y hacer una mejor labor. Hay numerosas formas de ser un líder eficiente e inspirador en el lugar de trabajo, pero la mentalidad más importante es considerar al compañero de equipo, no como subordinados o seguidores, pero sí como miembros dotados del mismo equipo (Barling, Weber y Kelloway, 1996). Un líder debe apoyar al personal que trabaja duro y está ahí para apoyar su visión.

Finalmente, el logro del desarrollo sustentable se determina como una relación cíclica con la planificación e implementación, y con el seguimiento de las técnicas como deberes clave del líder. Por lo tanto, el liderazgo es un detonante de la sustentabilidad en las organizaciones a medida que éste brinda un enfoque más estratégico, colaborativo, adaptativo y ético. Así es como se retrata un enfoque orientado a la corrección de diversas debilidades en el ámbito ambiental e impacto ecológico. Sin embargo, en la adopción de dicho enfoque de liderazgo o cualquier otro enfoque, los líderes de las organizaciones deben tener claro todos los aspectos que implica su aplicación para detonar la sustentabilidad. Una vez que se con-

sideren todos los factores que inciden en el liderazgo, las acciones para detonar la sustentabilidad pueden aplicar diferentes modelos.

Tabla 4. Comparación de modelos de liderazgo para la sustentabilidad.

Liderazgo para el dominio conceptual de la sustentabilidad	Liderazgo sustentable	Liderazgo responsable	Liderazgo consciente	Liderazgo global para la sostenibilidad
Modelo causal.		Explícito.		Explícito.
Aprendizaje organizacional.	Explícito.	Implícito.	Implícito.	Explícito.
Enfoque en los interesados.	Explícito.	Explícito.	Explícito.	Explícito.
Multinivel.	Explícito.	Explícito.	Explícito.	Explícito.
Agente de cambio.	Explícito.	Explícito.	Explícito.	Explícito.
Fundamento espiritual: Atención plena, Autotrascendencia, interconexión.	Implícito.	Implícito.	Implícito.	Explícito.
Mentalidad global para la sostenibilidad.				Explícito.
Visionario.	Explícito.	Explícito.	Explícito.	Explícito.
Amor altruista.	Implícito.	Implícito.	Explícito.	Explícito.
Dos dimensiones éticas para la sustentabilidad.				Explícito.
Llamado/Propósito.	Explícito.	Explícito.	Explícito.	Explícito.
Inclusivo y relacional.	Explícito.	Explícito.	Explícito.	Explícito.
Triple resultado final.	Explícito.	Explícito.	Explícito..	Explícito.

FUENTE: Fry y Egel, 2021.

Los modelos de liderazgo para detonar la sustentabilidad más utilizados incluyen un liderazgo sustentable, liderazgo responsable y liderazgo consciente (tabla 4). Cada modelo resalta de forma implícita o explícita diferentes elementos necesarios para lograr la visión de sustentabilidad en una organización. Sin embargo, Fry y Egel (2021) proponen un tipo de liderazgo denominado *liderazgo global para la sustentabilidad*, el cual manifiesta, de manera explíci-

ta, todos los factores del conocimiento para la sustentabilidad. Este tipo incorpora y amplía el dominio conceptual de los tres enfoques y presenta un énfasis explícito en el liderazgo de los agentes de cambio para la sostenibilidad por medio de una estrategia de participación de las partes interesadas a varios niveles.

Independientemente del modelo, lo que logra el liderazgo es enfatizar el compromiso de las partes interesadas para cocrear una visión de sustentabilidad con un propósito compartido que actúa para impulsar y nutrir una comunidad inclusiva y relacional, enfocándose a los resultados de los aspectos económicos, sociales y ambientales. El liderazgo en sustentabilidad ha propuesto explícitamente que el fomento al bienestar social, medioambiental y económico de los empleados es esencial para implementar un paradigma organizacional de aprendizaje (Wolfgramm, Flynn-Coleman y Conroy 2015).

El liderazgo es un detonante de la sustentabilidad que brinda un enfoque más estratégico, colaborativo, adaptativo y ético

En general, ese tipo de prácticas detonantes pueden llevarse a cabo por líderes que buscan un cambio sustentable, independientemente de su función o posición en la organización, ya que su ejecución puede seguir fases sencillas y lúdicas entre los trabajadores (The Irish Development Education Association, 2020). En su sentido más amplio, la sustentabilidad y el desarrollo sostenible significan que todos los seres humanos no sólo viven más allá de la mera supervivencia biológica, sino que también tienen el derecho fundamental para experimentar un sentido de propósito y significado dentro de una comunidad afectiva, con líderes comprometidos con un mundo sustentable que asegure no solo el *statu quo*, sino, también, el florecimiento de las generaciones futuras (Brown, Hanson, Liverman y Merideth, 1987).

Los líderes y sus organizaciones deben tener un propósito superior más allá de enriquecerse a sí mismos y a las partes interesadas. Además del éxito económico, tienen la responsabilidad del bienestar de los empleados, sus comunidades, la sociedad privada de sus derechos y el planeta (Fry y Egel, 2021). Por tanto, el líder es el principal agente detonador de la sustentabilidad en las organizaciones.

Conclusiones

El entorno global que se vive hoy en día ha puesto a prueba las capacidades de gestión y liderazgo tanto de los administradores y gerentes, como de los líderes de las naciones. Una pandemia con efectos económicos inevitables, aunado a un calentamiento global que compromete la existencia de la vida como la conocemos, han puesto sobre la mesa la discusión y el análisis de la necesidad e importancia de cambiar paradigmas en las formas de liderazgo actuales.

*Los líderes y sus organizaciones deben tener un propósito superior
más allá de enriquecerse a sí mismos*

Esta serie de desafíos sin precedentes requiere de un nuevo liderazgo que haga a las organizaciones entes conscientes de la racionalización de recursos naturales, de la mitigación de la contaminación y de la importancia de la responsabilidad social. Con este tipo de enfoque se logrará un mundo más socialmente responsable dentro de un sistema económico basado en la procuración de un bienestar para el planeta y sus habitantes. Los líderes de las organizaciones requieren comprender la relevancia de una visión de sustentabilidad no sólo para un crecimiento y aprendizaje organizacional, sino para comprender la visión de todos los actores y extrapolarla, así, a todos los sectores y ámbitos de la sociedad.

Referencias

- Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo, A. y García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4, pp. 24-27.
- Auvinen, E., Huhtala, M., Kinnunen, U., Tsupari, H. y Feldt, T. (2020). Leader motivation as a building block for sustainable leader careers: The relationship between leadership motivation profiles and leader and follower outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 120. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103428
- Balas, M. (2020). Sustainable development goals (SDGs), leadership, and Sadhguru: SELF-TRANSFORMATION becoming the aim of leadership development. *The International Journal of Management Education*, 18(3). doi: 10.1016/j.ijme.2020.100426
- Barling, J., Weber, T. y Kelloway, K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), pp. 827-32.
- Bass, B. y Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3, 4), 112-121. doi: 10.1080/01900699408524907
- Brown, B., Hanson, M., Liverman, D. y Merideth, R. (1987). Global sustainability: Toward definition. *Environmental Management*, 11, pp. 713-719.
- Clark, K., Clark, M. y Campbell, D. (eds.). (1992). *Impact of Leadership*. Carolina del Norte: Centre of Creative Leadership.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, pp. 152-164.
- Cortés, H. y Peña, J. (2015). De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 78, pp. 40-54.
- Deluga, R. (1992). The relationship of leader-member exchange with laissez faire, transactional, transformational leadership in naval environments. En K. Clark, M., Clark y D. Campbell (eds.), *Impact of Leadership*. Carolina del Norte: Centre of Creative Leadership.
- Fry, L. y Egel, E. (2021). Global Leadership for Sustainability. *Sustainability*, 13. doi: 10.3390/su13116360
- Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) (2021). Sixth Assessment Report. *Climate Change 2021: The Physical Science Basis*. Recuperado de <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>
- Koech, P. y Namusonge, G. (2012). The effect of leadership styles on organizational performance at state corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, 2(1), pp. 1-12.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill, p. 683.

- Kwasi, D. (2014). Effective leadership and sustainable development in Africa: is there “really” a link? *Journal of Global Responsibility*, 5(2), pp. 203-218. doi: 10.1108/JGR-03-2014-0014
- Lazzati, S. y Sanguineti, E. (2003). *Gerencia y liderazgo*. Córdoba: Macchi.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), pp. 118-134.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2011). OECD Sustainable Development Programmes and Initiatives. Recuperado de <https://www.oecd.org/green-growth/47445613.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2021). 8. Trabajo decente y crecimiento económico. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-8-decent-work-and-economic-growth.html>
- _____. 9. Industria, innovación e infraestructura. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-9-industry-innovation-and-infrastructure.html>
- _____. 12. Producción y consumo responsable. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de
- Piowar-Sulej, K. (2020). Pro-Environmental organizational culture: Its essence and a concept for its operationalization. *Sustainability*, 12(10). doi: 10.3390/su12104197
- Robbins, S. (2015). *The: Truth About Managing People. Proven Insights to Get the Best from Your Team*. Nueva Jersey: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Essentials of Organizational Behavior*. Nueva Jersey: Pearson.
- Ross, N. (2020). *Local leadership, Global impact: Community Foundations and the Sustainable Development Goals*. Recuperado de <https://www.cof.org/sites/default/files/documents/files/local-leadership-global-impact.pdf>
- Ruiz, P., Ruiz, C. y Martínez, R. (2012). Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 18(1), 17-31. doi: 10.1016/S1135-2523(12)60058-6
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1215
- Saxton, J. (1996). Strategies for competitive advantage in nonprofit organisations. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 1(1), 50-62. doi: 10.1002/nvsm.6090010108
- Sifat, I. (2019). Role of leadership for achieving sustainable development goals. *GIS Business*, 14(3), pp. 5-14.
- Slimane, M. (2012). Role and relationship between leadership and sustainable development to release social, human, and cultural dimension. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 92-99. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.04.013

- Taylor, S., Passarelli, A. y Van Oosten, E. (2019) Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained change. *The Leadership Quarterly*, 30(6). doi: 10.1016/j.leaqua.2019.101313
- Terry, P. (2020). *Leadership and the Ethics of Influence*. Londres: Routledge.
- The Irish Development Education Association (IDEA) (2020). *Political Leadership for Sustainable Development: Why Do the Global Goals Matter to Local Councillors, and Why Do Local Councillors Matter for the Global Goals?* Recuperado de https://irp.cdn-website.com/9e15ba29/files/uploaded/political_leadership_for_sustainable_development_training_manual.pdf
- Wolfgramm, R., Flynn-Coleman, S. y Conroy, D. (2015). Dynamic Interactions of Agency in Leadership (DIAL): An integrative framework for analyzing agency in sustainability leadership. *Journal of Business Ethics*, 126(4), pp. 649-662.
- Yildiz, S., Basturk, F. y Boz, I. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 785-793. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.064
- Zarta, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, 28, pp. 409-423. doi: 10.25058/20112742.n28.18