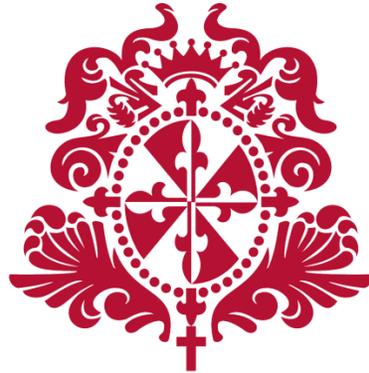


Universidad del Rosario



Liderazgo Sostenible Y Sus Implicaciones En El Contexto Organizacional

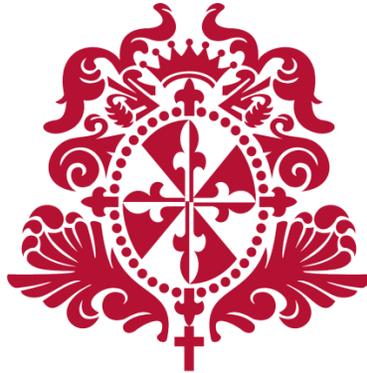
Artículo de Revisión (Seminario virtual de Profundización en Dirección y Gerencia)

Daniella F. Senior Sánchez

Bogotá

2018

Universidad del Rosario



Liderazgo Sostenible Y Sus Implicaciones En El Contexto Organizacional

Artículo de Revisión (Seminario virtual de Profundización en Dirección y Gerencia)

Daniella F. Senior Sánchez

Rafael Piñeros

Administración en Logística y Producción

Bogotá

2018

## **TABLA DE CONTENIDO**

RESUMEN .....	4
PALABRAS CLAVE .....	4
ABSTRACT .....	5
KEY WORDS .....	5
1. INTRODUCCIÓN .....	6
2. METODOLOGÍA .....	7
3. LIDERAZGO SOSTENIBLE: PANORAMA GENERAL .....	8
3.1. Características de un Líder Sostenible (Marshall, Reason, & Coleman, 2011) .....	13
3.2. Limitaciones e Implicaciones .....	14
4. CONCLUSIONES .....	17
5. REFERENCIAS .....	20

## **RESUMEN**

El presente artículo está orientado a describir la literatura más importante con respecto al Liderazgo Sostenible. El propósito principal de este artículo de revisión es entender cómo esta literatura define el Liderazgo y la Sostenibilidad, ya que muchas de las definiciones que se nos han dado previamente están quedando obsoletas con la llegada del concepto de Liderazgo Sostenible, que cada vez toma más fuerza en el ámbito organizacional. Precisamente por esto, este artículo también verá a lo largo de su desarrollo la influencia y relevancia del concepto dentro del contexto organizacional. Las organizaciones ya no pueden ser indiferentes a los problemas climáticos y de desigualdad que está enfrentando el mundo porque son precisamente estas las que contribuyen en buena parte a estos problemas que se ven reflejados directamente en la sociedad actual.

## **PALABRAS CLAVE**

Liderazgo, Sostenibilidad, Liderazgo Sostenible, Organización, Investigación Orientada a la Acción y la academia.

## **ABSTRACT**

The present article is oriented to describe the most important literature about Sustainable Leadership. The main purpose of this review article is to understand how this literature defines both terms, Leadership and Sustainability, because there are a lot of definitions that have been given before that are becoming obsolete with the concept of Sustainable Leadership, a concept that has increasingly become more important in the organizational field. For these reason, this article will also show the influence and relevance of the concept in an organizational context. Organizations can no longer be indifferent to the climate and inequality problems that the world is facing because it is precisely these organizations that contribute in large part to these problems that are being directly reflected in today's society.

## **KEY WORDS**

Leadership, Sustainability, Sustainable Leadership, Organization, Action Research Approach and Academy.

## 1. INTRODUCCIÓN

Uno de los cambios más dramáticos que estamos viviendo hoy en día es el cambio climático. Diariamente perdemos biodiversidad, tenemos extinción en masa, polución, agotamiento de los recursos hídricos e inseguridad alimenticia. Los seres humanos y las demás creaciones somos dependientes de todo esto que estamos perdiendo. También vemos como esto nos está afectando económicamente, porque en efecto, los costos económicos de la degradación del ambiente son impresionantes y van en ascenso. Al mismo tiempo, los seres humanos vivimos bajo injusticia social. Vemos todo el tiempo pobreza, desnutrición, opresión política, guerras, enfermedades de transmisión sexual y pérdida de diversidad cultural (Marshall, Reason, & Coleman, 2011). Estamos al límite ecológicamente y socialmente hablando.

Expertos líderes en contabilidad social y ambiental concluyen que la forma actual de capitalismo no es sostenible porque se basa en los derechos de propiedad privada, crecimiento y expansión, competencia, maximización del consumo de productos innecesarios, maximización de rendimientos para los accionistas y directores, etc. (Marshall, Reason, & Coleman, 2011). Como la sostenibilidad es un concepto sistémico, es casi imposible que una compañía individual sea sostenible o responsable en un sistema insostenible. Las empresas deben ser conscientes que son ellas las que tienen mayor influencia sobre el mundo; en los rankings económicos mundiales no vemos un ranking de países, casi siempre vemos rankings de compañías (Svensson & Wood, 2018). El rol que juegan las organizaciones dentro de la sociedad no es nuevo. Este rol incluye su necesidad de analizar los elementos económicos, legales, morales, sociales y físicos del entorno cuando se toman decisiones (Joyner & Payne, 2002).

Gracias a muchos investigadores, conceptos emergentes han ayudado a esta problemática y como esto es algo que nos compete a todos, es necesario estudiar cómo podemos hacerles frente a los cambios a los que nos estamos enfrentando. Cada vez es más frecuente el concepto de Liderazgo Sostenible en el ámbito académico y en el organizacional. En este artículo revisaremos documentos que nos muestran cómo las definiciones comunes de estos dos términos por separado están renaciendo y cobrando un nuevo y más profundo significado. El objetivo principal es hacer un breve recuento de qué es lo que dice la literatura más relevante con respecto a este tema y ver cómo se relaciona este tema con el ámbito organizacional.

Primeramente, veremos la metodología que se utilizó para desarrollar este artículo de revisión. Después se dará un panorama de la literatura escogida para la composición y estructuración de este escrito, en donde sintetizaremos lo más relevante atendiendo al objetivo anteriormente expuesto. También discutiremos algunas reflexiones y análisis acerca del Liderazgo Sostenible, dando como resultado una lista de los conceptos e ideas más importantes que se extrajeron de esta literatura. Posteriormente, concluiremos este artículo reconociendo los puntos más importantes que se trataron a lo largo de este, retando a futuros investigadores no solo a ahondar en el tema sino a participar del desarrollo del Liderazgo Sostenible en el mundo.

## 2. METODOLOGÍA

Como este es un artículo de carácter académico, las principales fuentes de información encontradas son primarias y secundarias, es decir, las que proporcionan datos de primera mano (ej. libros, revistas científicas, journals, etc.) y las que ayudan a detectar las referencias necesarias y permiten localizar fuentes primarias (ej. resúmenes, referencias sobre un tema en específico, bases de datos, etc.), respectivamente. El criterio que se utilizó para construir este artículo constó de construir una lista de fuentes que se organizaron de acuerdo a la cantidad de referencias con las que contaban. Posteriormente, se les dio más importancia a las fuentes con mayor cantidad de referencias, y de estas fueron escogidas 31 para la composición de este artículo de revisión.

Lo que se encontró después de estudiar la literatura con respecto al Liderazgo Sostenible, es la mayor parte de documentos que investigan este tema son en inglés; literatura en español no se encontró fácilmente; solo encontramos una fuente en español proveniente de Latinoamérica. También es un tema que lleva varios años en estudio, pero que a pesar de esto no ha sido muy relevante en contextos académicos. Como se verá a lo largo de este escrito, una de las fuentes más representativa fue el libro de Marshall, Reason y Colleman titulado *Lidership for Sustainability: An Action Research Approach*.

### 3. LIDERAZGO SOSTENIBLE: PANORAMA GENERAL

Con todos los problemas a los que se enfrenta el mundo de hoy, la mayoría de autores que hablan sobre este tema, hacen un llamado al Liderazgo Sostenible. Es aquí donde estos mismos autores sugieren una investigación que pase del mero estudio a la práctica. La investigación orientada a la acción, un concepto recurrente en los textos afines al tema del Liderazgo Sostenible, es aquella investigación en donde los resultados reales se ven después de realizada una acción que contribuya al cambio. Los investigadores tienen mayor capacidad de generar cambios ya que son exactamente ellos quienes estudian los contextos y proponen, en muchas ocasiones, soluciones a los problemas de estos contextos. Es el conocimiento en profundidad el que puede llegar a generar un cambio real (Bendell, Sutherland, & Little, 2018).

Como se mencionó anteriormente, uno de los textos más significativos dentro de esta revisión fue el libro *Leadership for Sustainability: An Action Research Approach* de los autores Marshall, Reason, y Coleman. Un libro que más que mostrar conceptos, se enfocó en mostrar resultados. El libro muestra y reflexiona acerca de las acciones de liderazgo y cambio para la sostenibilidad basadas en la investigación orientada a la acción, y los desafíos personales y profesionales que esto implica. Lo que se quiere resaltar en este caso es que la investigación orientada a la acción parte de la premisa de que, para ser eficaz, cualquier sistema de actuación debe buscar una calidad de atención que explore la congruencia entre sus propósitos, sus estrategias, sus acciones y resultados en el mundo. La investigación orientada a la acción puede ser alcanzada desde una acción lógica pos-convencional en el marco de desarrollo del liderazgo (Marshall, Reason, & Coleman, 2011). Es decir, si una organización quiere ser eficaz, debe buscar resultados sostenibles.

El reto entonces será atacar los problemas sociales, económicos y ambientales radicalmente viviendo acorde a las necesidades de nuestro planeta, con equidad y justicia para todas las comunidades. Esto es lo que sostenibilidad quiere decir. Para vivir responsablemente y entender que nuestras acciones deben ser “sostenibles” debemos primero entender la magnitud de los problemas a los que nos estamos enfrentando, problemas en el que todas las organizaciones del mundo, que no hacen parte del desarrollo sostenible, se ven involucradas.

En primer lugar, es importante aclarar los dos términos que componen este tema: el liderazgo y la sostenibilidad. El interés principal del estudio expuesto en los documentos revisados es *tomar*

*el liderazgo para la sostenibilidad*. El liderazgo debe ser capaz de desafiar las formulaciones actuales de la sociedad y los negocios, porque un cambio lo suficientemente sólido significa cuestionar el entorno en el que nos encontramos. El concepto de liderazgo es completamente diferente al que estamos acostumbrados. Este concepto no hace referencia a aquellas figuras heroicas, ni a un líder servidor, aunque las dos sean necesarias en ciertas ocasiones. Vemos que el concepto de liderazgo en este estudio es incluyente y emergente, aplicado tanto al consumidor que exige saber de dónde han venido los productos, como al director ejecutivo que promueve las prácticas corporativas con conciencia ambiental (Marshall, Reason, & Coleman, 2011). Bendell y Little proponen la siguiente definición:

El liderazgo es cualquier comportamiento que tiene el efecto de ayudar a grupos de personas a lograr algo con lo que la mayoría de ellos están satisfechos y que consideramos significativo y lo que de otro modo no habrían logrado (Bendell y Little, 2015, p.15).

Es muy importante entender este término como lo que es en este contexto y no como lo que nos han planteado antes. El liderazgo en este ámbito no se ve como una posición de autoridad frente a los demás, es un comportamiento que tiene un efecto colaborativo en las demás personas. También dentro de la definición anterior, vemos que hay un factor relacional importante, que veremos más adelante en detalle, ya que las acciones se toman siempre y cuando la mayoría del grupo de personas esté de acuerdo.

Estudios que revelan lo que sucede cuando a las personas se les pide que imaginen a un buen gerente, muestran la distorsión del término “buen líder” que tenemos en el mundo actual (Kociatkiewicz & Kostera, 2012). Dentro de las organizaciones el concepto de liderazgo es, en la mayoría de los casos, completamente diferente al Liderazgo Sostenible. A pesar de que se tenga un buen y motivante concepto del liderazgo organizacional, los supuestos líderes de las organizaciones están orientados principalmente a perseguir exclusivamente objetivos corporativos o individualistas (Bendell, Sutherland, & Little, 2018); objetivos en la mayoría de casos orientado a las ventas o al crecimiento profesional. Otro concepto que ha surgido con respecto a este problema del actual significado de liderazgo es el de *liderazgo colectivo*. Los autores Ospina y Foldy dicen lo siguiente al respecto:

El liderazgo colectivo desvía la atención de los líderes formales y su influencia sobre los seguidores hacia los procesos relacionales que producen liderazgo en un grupo, organización o sistema. El relacionarse motiva la atención hacia el arraigo de la relación líder-seguidor en un sistema más amplio de relaciones y hacia los procesos de organización, comunicación y significado que ayudan a definir y constituir estas relaciones (Ospina y Foldy, 2015, p.42).

Hay que ser sensible con este concepto porque el liderazgo colectivo en muchas organizaciones es usado retóricamente por gerentes que persiguen objetivos individuales dentro de burocracias ineficientes (Davis & Jones, 2014). Vemos que más que en las organizaciones privadas, es en aquellas sin ánimo de lucro en donde este concepto es bien usado y forzado en sus empleados. Podría decirse que las organizaciones deben dejar de considerar el liderazgo como una función de control (Casserley & Critchley, 2010; Crews, 2010) y centrarse en el diálogo y la interdependencia mutua entre los líderes y sus seguidores (Barr & Dowing, 2012).

Por la parte de sostenibilidad, sostener principalmente significa hacer que algo se mantenga funcionando; mantener el estado de algo. El discurso sobre la sostenibilidad comenzó con la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas, que identificó tres componentes principales del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental (Brundtland, 1987). Gracias a esto se generaron discusiones científicas relacionadas con las responsabilidades empresariales, económicas, legales y éticas. Según los científicos, la sostenibilidad está relacionada con el desarrollo de la sociedad, con un equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y ambientales, la calidad de los productos o servicios, la creación de valor para todas las partes interesadas de la organización, el crecimiento económico y las prácticas comerciales éticas (Dalati, Raudeliūnienė, & Davidavičienė, 2017). Se ha logrado desde esas iniciativas que actualmente la sostenibilidad sea un objetivo global (Esty, 2017).

El mundo se ha enfocado en sostener mayormente un sistema económico y no sostiene lo que realmente es importante. El sistema de este mundo que el ser humano ha forjado es completamente insostenible por los patrones de consumo de los recursos que van siempre incrementando a medida de los años. Se consume más y cada vez hay menos. Si queremos realmente sostener lo que tenemos debemos comprender el problema, entender que hay límites y que estos límites importan. Una cosa en la que todos los autores concuerdan, es el hecho de que hay que cambiar la manera

en que operamos el planeta y la manera en que manejamos la economía global *ya*. “Como dice el viejo proverbio, el cambio es obligatorio, sufrir es opcional. La pregunta entonces es si vamos a cambiar positivamente para nuestro bienestar o vamos a seguir en nuestro *business as usual*, esperando lo mejor hasta que nos alcance el cambio dramático y negativo” (Kurucz, Wheeler, & Colbert, 2013).

Gracias a este tema también surge el concepto de *sostenibilidad corporativa*, que hace referencia a la integración de consideraciones económicas, ambientales y sociales por parte de las empresas (Dyllick & Hockerts, 2002; Marrewijk, 2003). Es decir, que las empresas consideren sus impactos sociales y ambientales teniendo en cuenta sus objetivos económicos (Strand, 2014).

Debemos entender entonces la diferencia entre este concepto y la responsabilidad social. La responsabilidad social ha sido empleada por muchas organizaciones, pero la realidad es que, en la mayoría de casos, estas no generan cambios en sus operaciones o dentro de sí mismas, sino que simplemente por hacer una fundación a su nombre o donar dinero a personas en necesidad ya son vistas como empresas que son responsables con la sociedad. La diferencia con la sostenibilidad es que para ser sostenibles el cambio debe comenzar desde adentro, no haciendo fundaciones afuera precisamente, sino impactando de manera positiva al ambiente y a la sociedad con mejores prácticas operacionales y administrativas; con prácticas colectivas que comiencen desde adentro. Esto se puede lograr cuando las organizaciones acepten de verdad los desafíos de la sostenibilidad como una oportunidad de desarrollo empresarial, transformando todos sus modelos (Arts, Tideman, & Zandee, 2013).

Después de haber revisado los dos términos por separado, Bendell, Sutherland y Little dan la siguiente definición de Liderazgo Sostenible:

El liderazgo sostenible es cualquier comportamiento ético que tiene la intención y el efecto de ayudar a grupos de personas a abordar dilemas compartidos de maneras significativas que de otro modo no se alcanzarían (Bendell, Sutherland, & Little, 2018).

De acuerdo con esta definición, los autores también incluyen siete condiciones o implicaciones para que este tipo de liderazgo pueda materializarse (Bendell, Sutherland, & Little, 2018). Se propone entonces que el Liderazgo Sostenible implica un comportamiento o acto, que el acto es ético, que el comportamiento ayuda a grupos de personas a lograr algo, que el logro se relaciona

al abordar problemas compartidos, que el cambio es significativo, que el comportamiento crea un efecto adicional, y que la persona que exhibe el comportamiento pretende perseguir un cambio positivo en el problema.

El Liderazgo Sostenible se ve en muchos documentos como un proceso (Svensson & Wood, 2018). Podríamos contrastarlo con el proceso productivo en donde tenemos entradas de recursos, transformaciones de estos recursos y salidas de producto terminado. En este caso de Liderazgo Sostenible, las entradas que propone Svensson y Wood son: asociaciones, competencia, educación, integridad, legislación, gestión, gerentes, medios y responsabilidad. Las transformaciones o acciones que conforman este proceso son los competidores, los clientes, el liderazgo, los accionistas, los empleados y los proveedores. Para finalmente dar salida a un comportamiento de liderazgo, a la ciudadanía, a una buena economía, a empleados felices, a un buen ambiente y a un buen producto o servicio.

El concepto de liderazgo y de sostenibilidad nos lleva también al concepto de poder, un concepto que se menciona en varios de los documentos de revisión de la bibliografía. Las personas que están en posiciones de liderazgo simplemente están en esas posiciones, pero realmente no están haciéndose cargo de lo que realmente hay que liderar. Tiene un poder o autoridad adquirida y no la están aprovechando al máximo. Más allá de vender productos, se debe buscar la preservación del entorno que nos permite vender productos. Lo que busca esta literatura principalmente es retar a las relaciones existentes de poder a buscar acuerdos más justos, liberadores y democráticos. No podemos ignorar que vivimos en un mundo gobernado por pocos en los cuales se concentra todo el poder (Marshall, Reason, & Coleman, 2011).

Parte importante de la sostenibilidad también son las relaciones. Las relaciones son la base fundamental de un mundo participativo. El entendimiento que tenemos acerca del mundo es producto de la relación que tenemos con él y con los que en él habitan. Si se quiere ver desarrollo y cambio, se deben crear y sostener relaciones. Pero no se trata de ser amables con los demás. Se habla del concepto *práctica relacional* en el libro de Marshall, Reason y Coleman porque es en la práctica, en el trabajo, en donde se mide la conexión y fuerza de una relación. Esto incluye: compartir tareas, comunicación abierta y directa, encontrar actividades que sean de mutua recompensa, y encontrar maneras de aprender profundamente en conjunto.

El Liderazgo Sostenible puede permitir una respuesta rápida y resiliente que sea competitiva y atractiva para todos los interesados (Avery & Bergsteiner, 2011). Es importante aprender a conectar con personas que son diferentes a nosotros o personas que se oponen a nosotros. No todos los accionistas o personas con las que trabajemos en un entorno organizacional van a estar de acuerdo con nosotros o van a ser como nosotros. Se trata de trabajar en equipo sabiendo motivar a otros o entendiendo puntos de vista más dominantes al nuestro. La habilidad de desarrollar buenas relaciones y competencias requiere de ciertas fortalezas como la empatía, estar abierto a la vulnerabilidad, la capacidad de experimentar y expresar emociones, la habilidad de participar en el desarrollo de otras personas, entre otras cosas (Marshall, Reason, & Coleman, 2011).

La manera en la que vemos el mundo es una base fundamental de cómo nosotros percibimos, pensamos, evaluamos y actuamos. La cosmovisión es algo que le pertenece a cada persona que ha nacido en una sociedad; esta no es formulada ni enseñada simplemente se adquiere por osmosis. Esto hace parte del tema de los paradigmas. Es importante saber que para que una sociedad cambie, o sea sostenible, por ejemplo, es necesario cambiar muchos de los paradigmas con los que crecieron las personas que viven en dicha sociedad, de lo contrario no pasará nada. Nuestra cultura nos ha llevado a ver a la naturaleza como algo insignificante. La idea de tener una vida sostenible en un lugar finito, como lo es la tierra, es un problema que el ser humano no ha asimilado mentalmente. Como lo mencionan varios autores, el problema de la sostenibilidad es un problema de nuestra forma de pensar (Marshall, Reason, & Coleman, 2011).

A continuación, veremos un cuadro resumen de las características que debe tener un *líder sostenible* teniendo en cuenta la definición del concepto desarrollado anteriormente.

### **3.1. Características de un Líder Sostenible (Marshall, Reason, & Coleman, 2011)**

- Colaboración: Colabora con los proyectos que benefician a todos.
- Compromiso y cumplimiento: Está comprometido por la causa que sigue y cumple a cabalidad lo que promete.
- Consciencia del entorno: Busca beneficiar tanto a la sociedad como al medio ambiente por medio de sus proyectos.
- Consciencia universal: Tiene una cosmovisión incluyente y holística.
- Control y seguimiento: Tiene control sobre los proyectos por medio del seguimiento de estos; verificar el estado y cumplimiento de cada tarea.
- Enseñanza: Capaz de enseñarle a otros fácilmente.

- Estrategia: Por naturaleza es estratega; genera estrategias rápidamente según la necesidad y claramente las transmite.
- Fe: Cree en su rol como transformador de la sociedad, cree en sus proyectos y cree en las personas que le rodean.
- Flexibilidad/Adaptabilidad: Entiende el cambio de su entorno y está abierto al cambio adaptándose a cualquier situación a la que se enfrente.
- Generosidad/Desinterés: No busca en ningún momento su propio beneficio, sino que está en la permanente búsqueda del beneficio colectivo.
- Gestión de talento: Gestiona el recuso más importante: las personas.
- Innovador y creativo: Debe estar en una continua búsqueda del mejoramiento por medio de ideas novedosas.
- Inspiración: Inspira e influencia a otros.
- Integridad: Siempre es honesto y transparente, reflejando sus buenos principios y valores.
- Interdependencia: Trabaja de la mano de otros sin problema, siempre teniendo en cuenta a los otros líderes.
- Orientación al diálogo: Busca el diálogo con los que tiene alrededor, y resuelve problemas por medio del diálogo.
- Orientado a la acción: Lleva las aspiraciones e ideas a acciones con resultados.
- Relacionista: Se relaciona con todo tipo de personas para entenderlas y ayudarlas.
- Responsabilidad: Sabe claramente los recursos que tiene y los administra sabiamente. Entiende que tienen una responsabilidad con el ambiente y con la sociedad.
- Servicio: Busca servir en todo momento y no ser servido en todo momento.
- Transformación: Siempre busca transformar los modelos errados que le rodean y mejorar los que ya ha transformado.

### 3.2. Limitaciones e Implicaciones

Una de las más grandes limitaciones de este tema, es que los significados, tanto de liderazgo como de sostenibilidad, han adquirido ya su forma. Es difícil quitar el paradigma de que el líder no es aquel a la cabeza, sino que ahora el líder es aquel que colabora a toda su comunidad con la ayuda de otros; el líder es aquella persona que reúne a todos para ayudarse entre todos. Un concepto que es muy diferente al que tenemos hoy en día en donde el líder es el único que tiene la última palabra.

El liderazgo que vemos hoy en las organizaciones no apoya una sociedad y economía sostenible. En realidad, lo que hace el liderazgo actual es desalentar formas colectivas, colaborativas o distribuidas de liderazgo, deliberación, organización y resolución de problemas (Hosking, 2006; Denis, Langley, & Sergi, 2012). Más de este mismo liderazgo no ayudará al objetivo de la

sostenibilidad. Definitivamente hay que cambiar completamente la idea que tenemos acerca de las figuras líderes, solo así podremos ver más allá de nuestro propio beneficio. Los paradigmas de liderazgo son parte de la causa de la actual crisis de insostenibilidad (Bendell, Sutherland, & Little, 2018). Es por esto que artículos como este, como aquellos que se encuentran en la bibliografía, libros y cursos con respecto a este tema son necesarios para empezar a romper con este paradigma que nos ha empobrecido grandemente.

Cuando se entiende bien el concepto de Liderazgo Sostenible, se puede posteriormente ver aquello que no es sostenible. Algunas de las implicaciones con respecto a las insostenibilidades que exponen Bendell, Sutherland y Little son (Bendell, Sutherland, & Little, 2018): ignorar el propósito o asumir que el propósito principal es el beneficio de un empleador, asumir o creer que un titular de rol superior es más destacado para la organización o cambio social, asumir que el "líder" es una cualidad continua de una persona en lugar de una etiqueta, suponer que el valor de un individuo radica principalmente en su confianza o en su diferencia frente a otros, asumir que el liderazgo se trata de aprender más y no de "des aprender" más, y creer que el progreso material es siempre posible y el mejor. Estos son puntos que van completamente en contra del Liderazgo Sostenible.

Se encontraron también estudios de sostenibilidad como las *prácticas de Honeybee*. Basándose en estudios previos, las prácticas de Honeybee con base en sostenibilidad se fundamentan en seis temas centrales: adoptar una perspectiva a largo plazo, desarrollando líderes dentro del negocio, fomentando un fuerte cultura organizacional, apoyando la innovación incremental y radical, promoviendo la responsabilidad social y exhibiendo un comportamiento ético (Kantabutra, 2012). Con este tipo de estudio nos damos cuenta que la sostenibilidad no solo se queda en lo operacional o en lo externo a la organización, también hay que actuar para formar una buena cultura organizacional desarrollando líderes. Líderes en sostenibilidad, que no son solamente personas en cargos altos dentro de la empresa, son necesarios para generar el cambio que se requiere.

Otro reto al que se enfrenta este tipo de liderazgo es que el cambio es algo a lo que los seres humanos no están acostumbrados. Es difícil cambiar las ideas, los paradigmas y los aprendizajes que una persona ha creado desde que nace. Es difícil que la sostenibilidad entre a nuestro día a día porque es un tema que abarca muchos problemas de la sociedad. El día a día de una organización no es velar por los objetivos sostenibles de toda la sociedad, sino que es ocuparse por las metas y

actividades que generen rentabilidad para la organización. Unir a las organizaciones con la sociedad es el desafío principal del Liderazgo Sostenible: llevar los problemas globales al business as usual de la organización es el reto real. Hay que entonces transformar la visión, los objetivos y las acciones de nuestras organizaciones para poner al mundo en un camino más sostenible (Kurucz, Wheeler, & Colbert, 2013).

Claro que hay retos como la ola del relativismo (Marshall, Reason, & Coleman, 2011), ya que si a todos les da lo mismo, actuar resultaría difícil generar un cambio en pro de la sostenibilidad. Lo que se busca es ir hacia una cosmovisión sistemática y participativa. Con una perspectiva sistemática, la atención se mueve hacia las relaciones y hacia como estas están organizadas (Marshall, Reason, & Coleman, 2011). Cambiando el enfoque de las cosas a las relaciones, cambiamos un gran paradigma en donde nos damos cuenta que los sistemas vivos se organizan autónomamente y son autónomos en cuanto a su sostenibilidad. También con esta perspectiva nos damos cuenta que nadie es superior a otros, todos fuimos puestos en la tierra en conjunto y podemos construir cosas en conjunto.

La carencia de educación con base a este concepto de Liderazgo Sostenible es alarmante. Como se ve en ciertos de los documentos de la revisión (Dalati, Raudeliūnienė, & Davidavičienė, 2017; Marshall, Reason, & Coleman, 2011; Lambert, 2011), algunos autores crearon cursos de alto nivel o estudiaron lo que está pasando en la academia hoy en día. Es importante que desde la educación ataquemos el problema de la sostenibilidad ya es ahí, en la mayoría de casos, donde empezamos a aprender conceptos que se quedan con nosotros para toda la vida. Los sistemas educativos también deben tener igual responsabilidad que aquella que deben tener las organizaciones. Es en la academia donde surgen ideas y se mejoran otras. Otro reto importante con respecto a este tema, es que sea obligatorio enseñar a todas las personas que pasan por la academia a ser líderes por la sostenibilidad del mundo.

El aprendizaje se considera la única ventaja competitiva sostenible (DeGeus, 1988), y las personas o las organizaciones que aprenden mejor frente a otras tienen más éxito. Los desafíos que ha enfrentado la academia en los últimos tiempos, la reducción de la tasa de empleo de los graduados universitarios, la disminución de los apoyos políticos y sociales de la educación tiene que provocar que la academia adopte cambios en los métodos y herramientas que está empleando (Abbasi & Zamani-Miandashti, 2013). La responsabilidad principal de todos los educadores es

hacer que sus estudiantes se comprometan intelectual, social y emocionalmente con los diferentes temas que exponen. El Liderazgo Sostenible va más allá de los beneficios temporales de las buenas notas y crea mejoras significativas y duraderas en la academia, y es por esto que los educadores deben darle prioridad (Hargreaves & Fink, 2004).

#### 4. CONCLUSIONES

Por último, veremos las conclusiones de este estudio de documentos, pero primero, se muestra a continuación una lista de cortas conclusiones importantes y reflexivas que se sacaron de las diferentes fuentes de información.

- Para poder enfrentarse a los retos de sostenibilidad que estamos viviendo hoy es necesario una reforma del capitalismo.
- Las organizaciones de hoy necesitan más que empleados, agentes de sostenibilidad, personas que les enseñen a volver sus prácticas sostenibles.
- El networking es esencial para promover y esparcir las perspectivas de proactividad con respecto a la sostenibilidad.
- La sostenibilidad tristemente no está en la agenda de la mayoría de líderes hoy en día.
- No siempre es bueno ir en contra de la corriente o ser revolucionario para generar cambios sostenibles; en la mayoría de veces, para generar cambios, debemos ir con la corriente influenciando de manera positiva a los demás y llevándolos hacia el cambio.
- La mayoría de personas en las organizaciones están reacias a generar cambios sostenibles porque les interesa más generar utilidades.
- Es importante no quedarse en la investigación, sino llevar lo encontrado a la práctica.
- Está comprobado que los cambios a mejoras de proceso para que sean sostenibles dan resultados positivos y a mediano y largo plazo generan reducción de costos y reducción en la afectación del medio ambiente.
- El poder que las organizaciones tienen sobre el ambiente y en general, sobre el mundo, es bastante grande.
- La mayoría de personas no entiende el tema de la sostenibilidad, es por esto que tenemos que esparcir los conocimientos que tenemos con respecto a este tema.

- Es posible que los negocios sean comerciales y sostenibles a la vez.
- Las organizaciones no son las únicas que tienen que hacer algo, podemos comenzar en nuestras casas reciclando y teniendo mejores relaciones con nuestras familias, por ejemplo.
- Debemos desarrollar nuevas normas de negocios y una expectativa de que los negocios deben crear y no destruir el valor social y ambiental.
- Siempre cuando creamos sistemas debemos pensar en que pasará a largo plazo.
- Si las organizaciones cambian sus comportamientos no sostenibles, las organizaciones cambiarán el sistema.
- Para hacer que una organización cambie sus prácticas por prácticas sostenibles, debemos mostrarles la importancia y la forma en la que está será exitosa si adopta estos cambios.
- Podemos hacer cambios en áreas financieras, los bancos no van a ser los que controlen el dinero en el futuro, más si hay alternativas sostenibles que ayuden a la gente.
- La sostenibilidad incrementa significativamente la innovación dentro de las organizaciones.
- Los gobiernos nacionales no tienen mecanismos de control sobre los negocios globales, lo que dificulta el control de la sostenibilidad también.
- Es importante reconocer a las empresas que están cambiando sus prácticas a prácticas sostenibles, así como también es importante reconocer las que más daño causan.
- Cuando vemos el todo como un sistema y nos damos cuenta que somos partes de ese sistema, reconocemos que lo que hacemos importa. Que cada acción que emprendamos afectará al todo positiva o negativamente, es decisión propia contribuir o afectar de manera negativa al sistema.

Hay que reconocer que el cambio organización se ve afectado por personas que están en todo tipo de niveles y procesos. Por esto es que es importante tener conocimiento sobre la acción, pero no una acción individualista, sino aquella que es colectiva y beneficia a todos. Este tema de Liderazgo Sostenible nos llama a aprender sobre como los grupos dentro y fuera de las organizaciones pueden funcionar más efectivamente a través de una colaboración real y genuina. Como se vio en el último punto de la lista, las acciones potenciales de una persona se relacionan directamente con las necesidades de la sociedad en general.

¿Están los “líderes” de las organizaciones de hoy afectando positivamente a la sociedad? Recordemos que ser líder no es una posición sino un comportamiento. Apreciar el valor de un individuo a través de sus similitudes, conectividad con los demás y carácter distintivo permite alejarse de ver las organizaciones como jerarquías naturales, hacia sitios pluralistas caracterizados por un debate continuo, discusión y deliberación (Bendell, Sutherland, & Little, 2018).

Este tema de Liderazgo Sostenible nos lleva al aprendizaje de nuevas ideas y al des aprendizaje de paradigmas y conocimientos que están errados. El reto principal va dirigido a las organizaciones. Las organizaciones deben siempre ir en pos del cambio sostenible. Esto a parte de traerles beneficios de eficiencia, trae beneficios inmedibles para una sociedad que está sufriendo con problemas climáticos y de desigualdad. Es hora de que las organizaciones entiendan la gran influencia que tienen en el mundo. Si no la llegaran a entender, en corto tiempo ya ni siquiera habrá un ambiente sano para que estas cumplan sus objetivos de ventas.

Con estas conclusiones, pueden surgir nuevas modelos de negocios diseñados para un mundo sostenible. Todas aquellas personas que dicen que todos los modelos de negocios ya están inventados, que no se pueden mejorar los procesos que se tienen, que no hay nada que hacer, están equivocadas. En cuanto a sostenibilidad se trata, todavía hay mucho por hacer.

## 5. REFERENCIAS

- Abbasi, E., & Zamani-Miandashti, N. (2013). The role of transformational leadership, organizational culture and organizational learning in improving the performance of Iranian agricultural faculties . *Higher Education*, págs. 66(4): 505-519.
- Akle, Á., & Daza, M. (Julio de 2009). Liderazgo formativo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación. *Investigación y Desarrollo*, págs. 17(1): 192-207.
- Arts, M., Tideman, S., & Zandee, D. (1 de Marzo de 2013). Sustainable Leadership Towards a Workable Definition. *Journal of Corporate Citizenship*, págs. 49: 17-33.
- Avery, G., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy and Leadership*, págs. 39(3): 5-15.
- Barr, J., & Dowing, L. (2012). *Leadership in Health Care*. London: Sage Publications Limited.
- Bendell, J., Sutherland, N., & Little, R. (23 de Mayo de 2018). Beyond unsustainable leadership: critical social theory for sustainable leadership. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, págs. 1-29.
- Brundtland, G. (1987). *Report of the World Commission on environment and development: our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Cannon, M. (12 de Julio de 2011). Do leaders really need to be tired? A sustainable view of leadership development and the vital leader. *Industrial and Commercial Training*, págs. 43(5): 307-313.
- Casserley, T., & Critchley, B. (2010). A new paradigm of leadership development. *Industrial and Commercial Training*, págs. 42(1): 287-95.
- Crews, D. (2010). Strategies for implementing sustainability: five leadership challenges. *SAM Advanced*, págs. 75(2): 15-21.

- Dalati, S., Raudeliūnienė, J., & Davidavičienė, V. (2017). Sustainable Leadership, Organizational Trust on Job Satisfaction: Empirical Evidence from Higher Education Institutions in Syria. *Business, Management and Education*, págs. 15(1): 14-27.
- Daly, H. (1990). Toward some operational principles of sustainable development. *Ecological Economics*, págs. 2(1): 1-6.
- Davis, H., & Jones, S. (2014). The work of leadership in higher education management. *Journal of Higher Education Policy & Management*, págs. Vol. 36 No. 4, pp. 367-370.
- DeGeus, A. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, págs. 69(2): 70–74.
- Denis, J., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*,, pág. 6(1).
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, págs. 11(2), 130–141.
- Esty, D. C. (2017). Toward a Sustainable Global Economy: An Initiative for G20 Leadership. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, págs. 5(2): 46-60.
- Gerard, L., McMillan, J., & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, págs. 49(3):116-126.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (Abril de 2004). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational Leadership*, pág. 61(7): 8 .
- Hosking, D. (2006). Follower-centred Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl. En *Not leaders, not followers*. Greenwich: Information Age Publishing.
- Joyner, B., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, págs. 41: 297-311.
- Kantabutra, S. (2012). Putting Rhineland Principles Into Practice in Thailand: Sustainable Leadership at Bathroom Design Company. *Global Business & Organizational Excellence*, págs. 31(5): 6-19.

- Kantabutra, S. (2012). Sweet Success Beyond the Triple Bottom Line: Honeybee Practices Lead to Sustainable Leadership at Thailand's True Corp. *Global Business & Organizational Excellence*, págs. 32(1): 22-39.
- Kociatkiewicz, J., & Kostera, M. (2012). The Good Manager: An Archetypical Quest for Morally Sustainable Leadership. *Organization Studies*, págs. 37(7): 860-878.
- Kurucz, E., Wheeler, D., & Colbert, B. (2013). *Reconstructing Value : Leadership Skills for a Sustainable World*. Toronto: University of Toronto Press.
- Lambert, S. (Febrero de 2011). Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector. *Journal of Further and Higher Education*, págs. 35(1): 131-148.
- Marrewijk, M. V. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, págs. 44(2/3), 95–105.
- Marshall, J., Reason, P., & Coleman, G. (2011). *Leadership for Sustainability : An Action Research Approach* . Sheffield, UK : Routledge: Greenleaf Publishing Limited.
- Strand, R. (2014). Strategic Leadership of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, págs. 123: 687–706.
- Svensson, G., & Wood, G. (26 de Mayo de 2018). Sustainable leadership ethics: a continuous and iterative process. *Leadership & Organization Development Journal*, págs. 28(3): 251-268.
- Van Velsor, E., & Morsing, M. (2009). Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, págs. 9(1): 83-99.