



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MDTH-OL-2014-2016-  
000

**LIDERAZGO SUSTENTABLE DESAFIO  
DEL TERCER MILENIO:  
CONSTRUYENDO EL NUEVO PARADIGMA**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al  
título de:

**Magister en Dirección del Talento Humano**

Por la estudiante:  
**Glenda A. SALCEDO LÓPEZ**

Bajo la dirección de:  
**Griselda LASSAGA PhD.**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Samborondón - Ecuador  
Agosto 2016



***MAESTRIA EN DIRECCION DEL TALENTO HUMANO***

**LIDERAZGO SUSTENTABLE DESAFIO DEL TERCER MILENIO:  
CONSTRUYENDO EL NUEVO PARADIGMA**

***Glenda SALCEDO LÓPEZ***

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Samborondón - Ecuador  
Agosto 2016**

A mi abuela Emperatriz  
motor principal para culminar este sueño,  
ejemplo de fortaleza, trabajo y sacrificio.

A mis hijos Miquita y Jorge Francisco,  
quienes me impulsan  
a ver más allá del horizonte.

A mis generaciones futuras  
por quienes asumo la responsabilidad  
de ser influencia  
con integridad y ética,  
valores sustentables tan necesarios.

Agradezco a Dios y sus promesas  
que son mi aliento y fuerza.

Agradezco a mis padres  
quienes en un momento de amor  
me dieron la vida.

Agradezco a los visionarios  
que soñaron con lo que ahora  
es nuestra Universidad  
de Especialidades Espíritu Santo,  
a quienes conforman la Facultad de Postgrado  
por su predisposición de servicio.

Agradezco a  
mi tutora quien inspiro  
con su ejemplo este trabajo.

## Contenido

Portada .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Contenido .....	iv
Resumen .....	v
Introducción.....	1
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Liderazgo</b>	
1.1.- Coyuntura Actual .....	4
1.2.- Teoría Aristotélica: fundamento del liderazgo.....	7
1.3.- Etimología y definición.....	9
1.4.- Teorías contemporáneas de liderazgo. ....	10
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Sustentabilidad y Liderazgo</b>	
2.1.- Etimología y definición de Sustentable .....	14
2.2.- Acerca de Sustentabilidad.....	15
2.3.- Liderazgo Sustentable .....	19
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Paradigmas de Liderazgo</b>	
3.1.- Etimología y definición de Paradigma .....	22
3.2. - Historia del paradigma de liderazgo .....	23
3.3.- Directrices del paradigma de liderazgo del siglo XXI .....	25
Conclusiones.....	28
Referencias .....	32

## Resumen

Como contexto del trabajo se muestran sucesos acontecidos en el año 2015 que evidencian la crisis ético-social y medio-ambiental de la humanidad, señales del tiempo que buscan respuestas en los ciudadanos del mundo. El objetivo de la presente revisión teórica es abrir la puerta del conocimiento a las nuevas perspectivas de liderazgo, permitiendo conocer las directrices que dibujan el nuevo paradigma y descartar paradigmas obsoletos incongruentes a las demandas de la época. Como metodología de investigación se determinó utilizar fuentes originales de autores de vanguardia en el tema y acuerdos adoptados por organizaciones internacionales. Destacar conceptos visionarios, de Aristóteles sobre la naturaleza ético-social del ser humano como fundamento del liderazgo y de Donella Meadows sobre sustentabilidad como concepto integral, otorgan solidez al análisis. La propuesta establece que el liderazgo sustentable, implica regresar a la esencia del individuo reconocer el legado como propósito de existencia y la ética imprescindible para vivir en comunidad, con una arista crucial liderar inicialmente el ser y el núcleo vital, es el desafío actual.

*Liderazgo, ética, Liderazgo Sustentable, Nuevo Paradigma de liderazgo siglo XXI*

## **Introducción**

El ser humano es un ser social nato, única creación que tiene el habla para su interrelación, la capacidad de crear, modificar, rehacer, haciendo uso de la palabra respaldada por la fuerza de las convicciones. Como impronta singular lleva consigo una regla de convivencia, la ética y un sentido de felicidad, así planteado desde los inicios de la humanidad a través de la teoría de Aristóteles. De manera irónica, el mismo hombre inicia realizando actos en contra de su ser y de la convivencia respetuosa con su entorno y con sus semejantes.

Definitivamente el liderazgo es un fenómeno perceptual, perspectiva que se encuentra en la teoría de la atribución de liderazgo (Kreitner, Knicki, & Kinicki, 1997) comportamiento netamente social, fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción y por tanto debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social y no por el examen de una serie de características individuales.

La capacidad de influencia, impacto, arrastre que tenemos todos hacia nuestros pares es una propiedad inherente a la condición humana, cualidad que nos ha sido dotada con el objetivo de cumplir el propósito superior del ser, el legado, la trascendencia, y como herramienta para poder afrontar condiciones de la realidad, las cuales deben ser ordenadas o transformadas, para innovar: reconocer esta verdad será el primer paso para asumir esta capacidad y accionarla.

El descubrimiento de las neuronas espejo o especulares en macacos realizada por Giacomo Rizzolatti y su equipo en 1996 inició una serie de investigaciones que hasta hoy confirman que las neuronas espejo presentes en el cerebro humano son las causantes de algunas habilidades sociales de imitación brindando consistencia biológica a las teorías actuales de liderazgo (Revista Fusión, 2009).

Tradicionalmente, el liderazgo ha puesto su foco en el grupo, los seguidores, hacia el interior de la organización, mientras toma decisiones que perjudican el exterior que la contiene, traicionando la herencia de quienes lo suceden. El planteamiento de un liderazgo hacia el exterior del ser sin que integre la parte interior es una posibilidad imposible de concebir, ¿cómo dar de lo que no se tiene? Jesús relató una metáfora que recoge la respuesta a esta interrogante, encontrándose registrada en el libro de Mateo, Capítulo 7, versículo 16 y 20 que dice:

“Acaso se recogen uvas de los espinos o higos de los abrojos” ... “así que por sus frutos los conoceréis” (Valera, 1960 p.1255).

Los paradigmas juegan un papel importante en definir nuestras actitudes, decisiones y acciones, ahí reside la importancia de descartar los que no están acorde a las exigencias del momento y situación, por esta razón abordo los paradigmas relacionados a concepciones teóricas de liderazgo del siglo XX y XXI a muestra de ilustración, de su congruencia con la época llevándonos a confirmar su incongruencia a las demandas actuales

A finales del siglo pasado la incursión de las teorías de las inteligencias múltiples propuesta por Howard Gardner en 1983 y el advenimiento del concepto de inteligencia emocional en 1990 presentado por primera vez por Peter Sayory y John Meyer y posteriormente por Daniel Goleman en 1995, no solo revolucionaron el campo de la inteligencia rompiendo el paradigma tradicional de la única inteligencia, sino también, como efecto dominó modificaron la forma de ver otros campos del comportamiento humano, inclusive el del liderazgo (Pariente, 2012).

La fascinante constitución del individuo como tal permite aceptar manifestaciones únicas e irrepetibles de comportamientos, inclusive de la conducta de liderazgo. Pese a esto, existe un nexo común a todo el género humano: el propósito y el legado como parte de su identidad. Reconocer esto conducirá a una firme determinación de edificar y sustentar vida.



Es indudable que la coyuntura socio medio-ambiental y ético-social que vivimos en esta segunda década del tercer milenio nos impulsa a considerar la posición de influencia, que tenemos desde el punto en que nos encontremos, organizaciones, instituciones, comunidades, empresas o familias , como una oportunidad que espera ser apropiada por los ciudadanos del mundo para ser protagonistas en revertir los poco gratos pronósticos de supervivencia de la especie humana y su habitad, dejando de ser pasivos observadores de su debacle.

La sustentabilidad es un término conocido usado en las organizaciones, en su nombre se realizan proyectos y estrategias relacionadas al ecosistema, sin considerar muchas veces todos sus principios e implicaciones, especialmente el de la ética.

Si la afirmación que el liderazgo es una capacidad innata del hombre, la sustentabilidad como concepto relacionado a la supervivencia también lo es, por lo que somos copartícipes de la historia en buscar la preservación de nuestro habitad y de la especie. La posición que cada individuo asuma definirá el rumbo de la humanidad.

## Capítulo 1

### Liderazgo

En la segunda década del siglo veintiuno después de Cristo, inicios del tercer milenio en el calendario gregoriano, se han podido advertir avances extraordinarios especialmente a nivel de las Tecnologías de la Información y Comunicación, como la televisión digital, los intercambios de información en tiempo real, la masificación del internet y la expansión de la telefonía móvil.

#### 1.1.- Coyuntura Actual

Informes científicos y hechos acontecidos en este mismo período, dan cuenta de la crisis medio-ambiental, ético-social que se vive en el mundo, así lo confirma Ban Ki-moon, Secretario General ONU en su mensaje del 3 de marzo de 2016, día mundial de vida silvestre. Quien subrayo que el mantenimiento de la humanidad, del ecosistema y de la sustentabilidad de las generaciones venideras, está en riesgo (Naciones Unidas, 2016).

El futuro está en nuestras manos, juntos, debemos asegurarnos de que nuestros nietos no tendrán que preguntarnos por qué no logramos hacer lo correcto dejándoles sufrir las consecuencias, afirmo en su discurso(2016).

Dos casos acontecidos en el año 2015 convulsionaron la opinión del mundo y traslucieron la problemática actual, ilustrando claramente la crisis ética vigente:

El 22 de septiembre del 2015 escuchó el mundo por boca de Michael Horn, un directivo delegado de la empresa alemana de vehículos, *Volkswagen group* que habían incurrido en un craso error, dañando por completo su reputación, reconoció en representación de la empresa haber sido deshonestos con su público y se comprometió a solventar las consecuencias. Asumimos el compromiso de pagar lo que se deba pagar (Gipuzkoa, 2015).

Al reconocer como engañaron a los inspectores del Ministerio Ambiental, con un software que mantenía en niveles aceptables las emisiones de contaminantes en aproximadamente 11 millones de vehículos a diésel, mientras que los niveles reales de emisiones de plomo y sustancias tóxicas sobrepasaban los límites permitidos, afectando de esta forma al ecosistema y la salud de los habitantes.

El 27 de mayo del 2015 explotó una bomba de corrupción, conocida como “*FIFA – Gate*” (Federación Internacional de Fútbol Asociado), asimilando su nombre al escándalo del gobierno estadounidense, involucrando al máximo líder del fútbol, junto con catorce altos directivos y cinco exitosos empresarios, a quienes la fiscal Loretta Lynch de Nueva York elevó cargos de soborno, fraude y lavado de dinero.

La corrupción de esta organización nunca ha sido tan descarada, obvia y arrogante como la que hemos conocido ahora en el ente que rige el fútbol mundial ,es la noticia que ha corrido alrededor del mundo (El Universo, 2015).

El fenómeno de la globalización ha dejado ver sus repercusiones en el área social. El dumping, una de las prácticas de comercio que sacrifican la dignidad del trabajador ante la utilidad monetaria se ha generalizado. El Presidente del Banco Mundial, James D. Wolfensohn (1995-2005), dijo en la reunión anual del Banco celebrada en septiembre en la ciudad de Dubái, que mil millones de personas controlaban el 80% del Producto Interno Bruto de todo el mundo, mientras otros mil millones luchaban por vivir con menos de un dólar diario. (2003) Así también opinó después de conocer el reporte del sondeo mundial acerca de distintos temas de preocupación del desarrollo, realizada por una empresa especializada a pedido del Banco Mundial:

“El sondeo [Encuesta aplicada a 2.600 líderes de opinión de 48 países realizada en 2002]confirma la convicción de muchas personas que forman parte de la comunidad para el desarrollo, incluido el Banco mundial, que, si no se hace nada para luchar

contra la miseria absoluta, una paz y estabilidad duradera no son más que un sueño inalcanzable” ... “si queremos un mundo más estable y pacífico, debemos devolver la esperanza y la prosperidad a los tres mil millones de personas que viven con menos de dos dólares al día” (Banco Mundial, 2003).

En septiembre del 2015 se cumplió el plazo para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la Carta del Milenio, celebrada a inicios del tercer milenio en la convención del 2000 de la Organización de las Naciones Unidas, cuyo Secretario General Ban Ki Moon establece algunos logros parciales, pero persiste en renovar los compromisos hasta alcanzarlos. A continuación, un fragmento del informe presentado:

“Las emisiones de dióxido de carbono a nivel mundial se han incrementado en más de 50% desde 1990. Enfrentar el aumento sin freno de las emisiones de gases de efecto invernadero y los posibles impactos resultantes del cambio climático, tales como la alteración de ecosistemas, las condiciones climáticas extremas y los riesgos a la sociedad, continúa siendo un desafío urgente y crítico para la comunidad global. Los conflictos siguen siendo la mayor amenaza al desarrollo humano. Para fines de 2014, los conflictos habían forzado a casi 60 millones de personas a abandonar sus hogares. Este es el nivel más alto registrado desde la Segunda Guerra Mundial. Si estas personas fueran una nación, comprenderían el 24º país más grande del mundo. Cada día, 42.000 personas en promedio se ven forzadas a desplazarse y están obligadas a buscar protección debido a los conflictos; esto es casi cuatro veces más que la cantidad de 11.000 personas diarias del año 2010. Millones de personas todavía viven en pobreza y con hambre, sin acceso a los servicios básicos.” “A pesar del enorme progreso, incluso en la actualidad, unos 800 millones de personas viven en pobreza extrema y sufren de hambre. Más de 160 millones de niños menores de 5 años tienen una altura inadecuada para su edad, debido a una alimentación insuficiente.

Actualmente, 57 millones de niños en edad de asistir a la escuela primaria no lo hacen. Casi la mitad de los trabajadores del mundo todavía trabaja en condiciones vulnerables y rara vez cuenta con los beneficios” (Naciones Unidas, 2015).

La situación actual del mundo en sus distintos ámbitos exige a los individuos de las organizaciones asumir una posición determinante y activa frente a esta realidad.

## **1.2.- Teoría Aristotélica: fundamento del liderazgo.**

En virtud de que la mira central de éste análisis esta puesta en el liderazgo, iniciar con la fundamentación teórica de la sociabilidad ejercitada en el y la ética como motor de la sustentabilidad es indispensable.

Este ejercicio ético social como una práctica inherente al ser humano fue planteada en la obra del filósofo griego Aristóteles, quien vivió entre los años 384 a 322 antes de Cristo, escritos en el año 300 A.C, en forma de diálogos para sus estudiantes de la Academia de Platón en Atenas, donde estudió y luego fue profesor.

La teoría Aristotélica del hombre como un ser ético y social que encuentra su felicidad en el servicio a la comunidad (Fernández Aguado, 2016), de manera sorprendente también es el postulado básico de la teoría del liderazgo Sustentable, afirmando que el ser humano es social por naturaleza y que la ética es la única forma adecuada para relacionarse.

La visión planteada es una óptica antropológica que analiza el hacer del hombre en lo cotidiano y con el planteamiento de que el fin común a todos es la felicidad, si esta praxis de la actividad humana la realizamos con la prudencia generaremos virtud, según asevera. “*Arethe*” o virtud es el realizar un hábito de conductas justas, estando la ética inmersa en la práctica comunitaria entre los grupos humanos, como práctica normativa, es decir, para que exista ética, debe de existir una comunidad.

Aristóteles, que escribe enseñanzas para su hijo Nicómaco, recogidas en su tratado

“*Ética a Nicómaco*”, en el que establece que las dos naturalezas del ser humano, la primera es de nacimiento sobre la cual podemos construir nuestra segunda naturaleza con los hábitos que nos construyen día a día. Tan temprano en su práctica filosófica instrumenta su sentido de identidad ejercitando el propósito del legado, al escribir a su hijo consejos de lo aprendido en la vida (Fernández Aguado, 2016).

Para Aristóteles, el espíritu del hombre es su ética, como una virtud formada por un conjunto de hábitos, costumbres, comportamientos ligados al bien y a la justicia, la cual es aprendida a través de la socialización (Fernández Aguado, 2016).

La sociabilidad en el género humano es natural en su constitución, aseveraba Aristóteles, enunciado que ha quedado completamente confirmado con el descubrimiento de las neuronas espejo en macacos por Giacomo Rizzolati en 1996, y que posteriormente investigaciones científicas han confirmado su presencia en el cerebro humano, hallazgo que ha revolucionado la forma de entender muchos comportamientos humanos de interacción, revolucionando las ciencias de la conducta humana (Revista Fusión, 2009).

Se interpreta que la virtud es un hábito que se genera sometiendo el accionar voluntariamente a generar estas virtudes. “*Ethos*”, en griego, da origen a la palabra ética. Por tanto, la moral es una práctica en sociedad que se aprende mediante el ejemplo.

Las obras de Aristóteles dan cuenta de su teoría hilo mórfica, la que presenta al ser humano como un todo de materia y alma. De acuerdo a McIntyre, en cuanto a actantes siempre seremos co-partícipes de una historia (1981).

El “ethos” incluye la generación de virtudes como la “techne” y la “phronesis”, el hacer y el actuar: lo que constituye la especificidad de la pregunta por el bien en la vida es la conexión interna de “ethos” y “logos”, la palabra, que solo se puede ver dentro del horizonte de la “polis” ( Gadamer 1885:75). El carácter social del hombre es evidenciada a través del habla, el uso de la palabra es exclusivo del hombre en la creación, la condición del habla es

dialógica, por lo que la experiencia y entendimiento del otro es fundamental (Chapela & Cerda, 2010).

Sin olvidar el habla interior, planteada por Vigotksy ,que en forma de diálogo mantiene el ser humano en el plano intrapsicologico y que procede del habla en la interacción social (Bereciartua, 2010).

Ética proviene del griego “*ethos*”, se concebiría como la actitud interior del ser humano, el “*ethos*” individual, etimológicamente ética tiene el mismo significado que moral, que es su traducción latina. Es común la moral a la ética. El carácter moral expresa el modo de ser del hombre por medio del cual éste conoce, juzga y actúa justa o injustamente. La costumbre acompaña a la condición humana y va forjando la conducta humana. Moral y ética hacen referencia por tanto al modo de ser de las personas. La ética inclina al ser humano hacia una finalidad , motivando a auto determinarse brindando sentido y calidad a la vida. Por lo tanto, las normas a las que hace referencia la ética son a lo bueno y lo justo (Naessens, 2010).

El liderazgo sin ética no lo es. La ética es el instrumento a través del cual el liderazgo como conducta va a evitar la corrupción, entendida por cualquier manifestación de actos en contra de la supervivencia del género humano. Salta la pregunta respecto al liderazgo que moviliza grupos para fines no compatibles con la ética, la solidaridad, ya que muy sencillo es un manipulador; (Fernández Aguado 2014) el liderazgo en su significación lleva implícita la justicia.

En último análisis la formación de hábitos que creen moral y ética constituirán las bases de la convivencia responsable con nuestros semejantes y con el entorno.

### **1.3.- Etimología y definición**

Para continuar con la propuesta pasemos a definir lo que es conducta y la etimología de la palabra liderazgo.

El Diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956), establece como definición de conducta a la acción y reacción del sujeto ante el medio, sinónimo de comportamiento, la respuesta del organismo considerado como un todo y la definición de liderazgo como las cualidades de la personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

De acuerdo con José Luis Pariente Fragoso, “si bien el término leader existe en el idioma inglés desde el año 1300, la palabra “*leadership*” no apareció en dicho idioma hasta la primera mitad del siglo XIX, en escritos relacionados con la influencia política y el control del Parlamento Británico. En español, la consulta de la palabra “*liderazgo*” en el diccionario de la Real Academia Española, (2008) nos remite a la palabra “*liderato*”, que significa “condición de líder”; por lo que es necesario ir a la palabra “líder”, misma de la que se indica que proviene del inglés *leader*, guía y que define como “Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora” (Pariente Fragoso, 2012 p.154).

La palabra líder de acuerdo con el diccionario etimológico de Chile viene del inglés “*leader*” que significa guía, palabra compuesta con: el verbo *to lead* (dirigir, ir, adelante). El término de líder inició como un anglicismo de significación verbal de guiar, conducir.

La diferencia entre el líder y el liderazgo es la acción: hay muchos líderes que no practican el liderazgo.

#### **1.4.- Teorías contemporáneas de liderazgo.**

Cuántos estudios se han realizado en las ramas de administración, mercadeo, política, militar, familiar; cuántos conceptos se han planteado sobre liderazgo, todos respetables, pero muchos no consecuentes a la realidad del ser y algunos caducos por la evolución del contexto, planteamiento no difícil de aceptar en tanto y cuanto si de algo tenemos certeza es que lo único constante es el cambio, que el movimiento es la esencia de la vida.



El presente análisis teórico parte de la premisa que todos somos líderes y que el liderazgo es manifestación de la decisión del líder en desarrollar su potencial de influencia.

La conducta no se equivoca en transparentar lo que somos y de cómo asumimos posiciones frente a la realidad que enfrentamos. Stogdill, citado por Pariente Fragoso (2012), advertía que “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto”(Stogdill,1975 p.259).

Los trabajos de Goleman acerca de la inteligencia emocional se extendieron al campo del liderazgo con la aparición de un libro escrito en colaboración con Boyatzis y McKee (2002). Al respecto, afirman los autores: “La realidad [del liderazgo] es mucho más sencilla: los líderes son personas que saben manejar sus emociones” (2002, pág. 31), y añaden más adelante: “la clave del liderazgo primal se asienta en las competencias de la inteligencia emocional que poseen los líderes, es decir, en el modo en que gestionan la relación consigo mismos y con los demás” (pág. 34, itálicas en el original).

Liderazgo y cultura es el estudio de las variables que definen las distintas culturas nacionales (Hofstede, 1980, 1991; Hampden-Turner & Trompenars, 1993; Trompenars & Hampden-Turner, 1997), se han extendido también a los aspectos del liderazgo. Concebido en 1991 por Robert J. House, de la Escuela Wharton de la universidad de Pennsylvania, el proyecto *GLO-BE* (acrónimo de "*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*") es un esfuerzo transcultural , que continúa investigando el papel de la cultura sobre el liderazgo, con mucho sentido, dado que la cultura afecta radicalmente a la proyección de las habilidades sociales. Es así que miembros de organizaciones globalizadas con puntos en distintas partes del mundo se instruyen respecto a los resultados del estudio, donde ciertas pautas de liderazgo pueden funcionar en un país cuando en otro, estas mismas prácticas pueden ser repudiadas” (Pariente Fragoso, 2012).

El estilo de liderazgo es una opción, como todo en la vida, cada día nos levantamos tomando decisiones, de cómo pensamos, de lo que decimos, inclusive de lo que sentimos, un paradigma de liderazgo arraigado es que si tuviéramos un verdadero líder el país estaría de acuerdo con John Gardner, acerca de liderazgo dice, que el liderazgo es el proceso de (Rabinowitz, s.f.) persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores. Si aceptamos esa definición, entonces el estilo de liderazgo es la manera en que ese proceso se lleva a cabo (Rabinowitz, s.f.).

Un líder siempre tiene en mente la trascendencia, y nunca pierde de vista el legado para las generaciones, la visión de futuro del líder es su impronta particular. “Decidir lo que no vas a hacer es tan importante como decidir qué vas a hacer”, le confió Jobs (1955-2011) a Isaacson, tomado del libro *Steve Jobs: Lecciones de Liderazgo*, Walter Isaacson autor autorizado de su biografía” (Chauvin, s.f.).

John Carlin en su libro “Factor Humano”, dice que una de las estrategias que uso Nelson Mandela (1918-2013) premio Nobel de la Paz en 1993 y expresidente de Sudáfrica periodo 1994-1999 ,durante toda su vida fue el sonreír. Manifiesta sin duda que la sonrisa y buen humor fueron factores decisivos en su liderazgo (Carlin,2010).

Stephen R. Covey autor del libro *Siete hábitos de la gente altamente efectiva* y fundador del Centro Covey de liderazgo, escribió en un artículo de su página en línea, denominado, el liderazgo es una elección, que quienes aplican el liderazgo basado en los principios que gobiernan el crecimiento en los seres humanos y en las organizaciones lo ejercen dando lo mejor de la persona integral, cuerpo, mente, corazón y espíritu. Concluye que el liderazgo es una elección, no una posición. Entender esta regla será la clave del éxito en cualquier empresa del mundo, un liderazgo bueno provocara que familias, negocios, escuelas, hospitales, comunidades, gobiernos florezcan (2012).

Los enunciados presentados son producto de los esfuerzos de autores, investigadores en presentar teorías y conceptos de la práctica del liderazgo, con un denominador común, su postura progresista e innovadora, convirtiéndose en rompedores del paradigma de liderazgo del siglo XX.

Los planteamientos teóricos de vanguardia de estudiosos del tema de liderazgo coinciden al afirmar que la autenticidad, la integridad y la preocupación veraz de buscar el desarrollo de quienes están en su espectro de influencia en una organización es la tendencia de los líderes en la actualidad.

## Capítulo 2

### Sustentabilidad y Liderazgo

Dar una mirada al concepto de sustentabilidad abarcando sus principios y valores rectores, permitirá confirmar que no es un asunto estrictamente ecológico.

#### 2.1.- Etimología y definición de Sustentable

Es preciso mencionar que la palabra sustentable es la traducción directa de la usada en inglés *sustainable*, término usado en las fuentes originales, libros, informes, resoluciones entre otros. Por alguna razón, ocasionalmente es traducido por el término sostenible, que posee una etimología distinta y otra definición, pero que se ha homologado en su significación con sustentable, por su asepción de ser perdurable en el tiempo.

El Diccionario Etimológico de Chile, establece que el verbo sustentar proviene del latín “*sustentare*”, que quiere decir sustentar desde abajo, soportar, sostener, aguantar, apoyar. La palabra se conforma por el prefijo “*sus*” de la raíz arcaica “*subs*”, que quiere decir por debajo, y el verbo “*tenere*”, que posee muchos derivados como son tener, tenaz, contener, mantener, sostener, procede de una raíz indoeuropea “*ten*” que significa tender o estirar, que dio en latín el verbo “*tendere*” que significa tender o dirigirse a. De esta misma manera, la raíz “*ten*” dio en latín el adjetivo “*tenuis*” (estirado, delgado fino) del que derivan tenue, atenuar, extenuar, y el adjetivo en latín “*tener*” que significa tierno y ternura.

Donella Meadows activista de la sustentabilidad, escribió entre 1986 al 2001 en la columna de el “Ciudadano Global”, el fragmento a continuación es de una carta escrita en febrero de 1995 que tituló “querida gente”, donde establece que:

La sustentabilidad significa una visión completa del mundo ideal para trabajar y vivir, contiene componentes de la espiritualidad, de comunidad, de descentralización, implica una revisión más completa de las formas que usamos en nuestro tiempo (Meadows, 1995).

Aseveraba además, que la palabra sustentabilidad es corta e inadecuada por su amplia significación. Pensaba que cualquier palabra de seis sílabas no podía expresar la connotación de organizar un movimiento popular en todo abarcando una visión general. Claramente aseguraba que muchas personas lo entienden como sustentar al mundo que tenemos ahora, mientras ella se refería a fomentar una revolución (Meadows D. , Donella Meadows Institute, 1995).

## **2.2.- Acerca de Sustentabilidad**

En el último lustro del siglo pasado, a manera de consenso en la Cumbre Internacional sobre el Medio Humano celebrada en Suecia, se declara al modelo de desarrollo adoptado en el mundo como riesgoso para la sostenibilidad del planeta y de la humanidad, o sea, insostenible (Naciones Unidas, s.f.).

Se establece una división en la estructura de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para que implementase un Plan Ambiental. Ésta división es conocida por sus siglas en inglés “UNEP” (“United Nations Environmental Programme”), que estableció como objetivo el proveer liderazgo y compromiso mutuo en el cuidado del medioambiente, inspirando, informando y posibilitando a las naciones y las personas el mejoramiento de su calidad de vida, sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras (UNEP). Ésta misión declarada posteriormente se convirtió en una definición aceptada de sostenibilidad.

La primera vez que es usado el concepto de sustentabilidad fue en agosto de 1987, en el informe conocido como “Nuestro Futuro Común” o “Reporte Brundtland”, realizado a solicitud de la Organización a través de resolución de 1983, de establecer una comisión especial que presentase un análisis sobre el medioambiente y la problemática que vive el mundo considerando sus repercusiones hasta el 2000 e inclusive más adelante. Delegaciones de representantes de países encabezada por la Primera Ministra de Noruega, Gro Harlem Brundtland lo presentaron en la Asamblea, destacando que,

“El desarrollo sustentable es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación actual, sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Organización de las Naciones Unidas, 1987).

Por primera vez se relacionan los aspectos sociales, económicos y ambientales como una tríada interrelacionada e indisoluble. Ya para septiembre del 2000, en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, los países miembros de la ONU establecieron un acuerdo que llamaron “La Carta del Milenio”, cuyo propósito fue la búsqueda de un mundo más pacífico, más justo y más próspero.

Se establecieron ocho objetivos de Desarrollo del Milenio a ser alcanzados hasta septiembre del 2015: la paz, la seguridad y el desarme, el desarrollo y la erradicación de la pobreza, la protección de nuestro entorno común, protección a los derechos humanos, democracia y buen gobierno, protección de las personas vulnerables, atención a las necesidades especiales de África y fortalecimiento de las Naciones Unidas.

Igualmente, bajo la iniciativa de la ONU en el 2000, se emite un manifiesto resultante del afán de los países miembros, por establecer principios sustentables que rijan en el siglo XXI, denominado “la Carta de la Tierra”, donde por primera vez el término de sustentabilidad adquiere, de manera relevante, un enfoque hacia la preocupación por la vida interior del ser humano, la ética, la integridad y la solidaridad, marcando un hito en la concepción de sustentabilidad.

Se enlaza a esta declaración de objetivos por alcanzar, la participación de la división de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, conocida por sus siglas en inglés UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) fundada unos meses después que la ONU, en noviembre de 1945, para colaborar con la paz y la seguridad del mundo, usando como herramienta la educación, la cultura, la ciencia y las comunicaciones.

Si bien es cierto el concepto de sustentabilidad parte de un enfoque básicamente medioambiental, luego comienza un proceso de afianzamiento hacia su significado integral, es así que la misma ONU, sus divisiones y otros cuerpos colegiados, realizan aportaciones para el enriquecimiento cabal del concepto. Es así que “el Manifiesto para la vida, una ética para la sustentabilidad”, documento producto de la iniciativa de los representantes de las naciones que participaron en el Simposio sobre ética y desarrollo sustentable realizado en Bogotá, Colombia en mayo del 2002, entre uno de los puntos de su introducción dice:

“La ética para la sustentabilidad plantea la necesaria reconciliación entre la razón y la moral, de manera que los seres humanos alcancen un nuevo estadio de conciencia, autonomía y control sobre sus mundos de vida, haciéndose responsables de sus actos hacia sí mismos, hacia los demás y hacia la naturaleza, en la deliberación de lo justo y lo bueno. La ética ambiental se convierte así en un soporte existencial de la conducta humana hacia la naturaleza y de la sustentabilidad de la vida” (Manifiesto por la vida: por una ética para la sustentabilidad, 2002).

Recientemente, del 25 al 27 de septiembre del 2015 se renovó el acuerdo mundial para la sustentabilidad, resolución llamada “Transformando nuestro mundo: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, aprobada por los 193 países que conforman el pleno de la Asamblea General, desarrollada en el septuagésimo aniversario de fundación de la ONU. La Resolución establece diecisiete objetivos, todos interrelacionados, para ser cumplidos en quince años por los países signatarios, resolución que en su introducción enfatiza que su preocupación principal es la erradicación de la pobreza a través de la justicia social, girando el concepto cual poledro hacia una de sus caras, cuyo punto central es el ser humano.

Esta agenda ha determinado como instrumentación práctica la aplicación de los Derechos Humanos, la justicia social y la ética, no pudiendo ser de otra manera. El objetivo

es la calidad de vida del género humano y la armonía de la sociedad con toda la vida de su habitat.

El término sustentable habiendo sido utilizado por primera vez aludiendo el mantenimiento de un ecosistema que está muriendo, ha venido despojándose de su importancia de fondo, perdiendo su significado hasta llegar a ser un adorno hueco que acompaña todo tipo de discursos ecológicos, como una simple técnica medioambiental.

El medio ambiente solo adquiere importancia por ser el lugar donde se asienta la vida y las relaciones el individuo con sus semejantes, con la naturaleza ,en pro de su desarrollo y plenitud, por tanto es menester recuperar el sentido del concepto de sustentabilidad a través de la resignificación de su contenido integral ,contenido legitimo que asume la etica y la solidaridad como producto de una transformacion intrinseca del ser.

Los valores sustentables rectores son el respeto a los derechos humanos. libertad de vivir una vida digna, la igualdad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto de la naturaleza y la responsabilidad comun. Las esferas criticas en las que estos valores rectores giran , son en torno a las personas,al planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas, considerando los tres aspectos integrados del desarrollo sustentable que son el economico,el social y el ambiental (Naciones Unidas, 2015).

Los Principios Sustentables se pueden resumir en la supremacía del desarrollo humano sobre el desarrollo económico, la integridad personal, la ética en toda practica humana, el respeto a los Derechos Humanos, la Solidaridad a través de acciones inclusivas y el respeto al hábitat, acciones que llevaran a garantizar una sociedad pacífica y un entorno perdurable.

Se generó un paradigma de esta inicial corriente teórica respecto a la sustentabilidad, que, pese a haber sufrido un cambio de significado, como se ha demostrado, se mantiene



dominando la mentalidad del mundo, llevando a dirigir su mirada única y estrictamente hacia conductas “verdes.”

### **2.3.- Liderazgo Sustentable**

Es imposible que el liderazgo del tercer milenio practicado por personas desde cualquier hemisferio del globo terráqueo intenten en su accionar desconocer asuntos que hoy preocupan a la comunidad global y que de alguna o de todas maneras, sienten todos los estragos de la crisis.

El calentamiento ambiental que está ocasionando la pérdida de reservas de agua dulce, una contaminación cada vez mayor, especies en extinción, terrorismo global, el aumento de la pobreza, márgenes de diferencia de clases sociales cada vez más amplios, índices de depresión presentes en las poblaciones del mundo, desperdicios de alimentos son algunas de las muestras de la preocupación de las naciones del mundo, el método como se están atendiendo la resolución de éstos asuntos es a través de la aplicación de principios de sustentabilidad como estilo de vida.

El liderazgo como toda manifestación de la conducta humana está en constante movimiento, cambia con la situación circundante, está en permanente evolución y adaptación, esta última concebida no como conformismo frente a una situación sino como abrir los ojos de lo que sucede a nuestro alrededor para permitir ser retados por las circunstancias y siempre con la mira en el propósito superior que es salvaguardar la especie.

Estar conscientes de cuáles son las necesidades del entorno, de la humanidad y del propio ser, podrá de manera voluntaria llevarnos a la decisión de desafiarnos a nosotros mismos en ser íntegros y éticos.

Aristóteles estableció que la felicidad se encuentra en la comunidad a través del servicio, a través de buscar el desarrollo de otros, la realización de otros y la superación de otros, en su ejecución el ser humano experimenta el más alto nivel de satisfacción y gozo,

como si el propósito innato del ser es justamente buscar el gozo de todos, lo que la humanidad confundió gozo con placer.

Peter Senge, catedrático de la MIT (*Sloan School of Management*); presidente fundador de la *Society for Organizational Learning* y autor del libro *la Quinta Disciplina*, menciona que la respuesta para haber generado resultados que nadie desea es porque cada uno busco su placer y poder. Considerar tanto la dimensión interna como externa, tomar la dirección hacia cambios sistémicos, es el rumbo que sigue actualmente la gente en el mundo (Librería DH, 2015).

Claudio Rodríguez describe el liderazgo sustentable como la habilidad humana, técnica y emocional de interactuar e influir a personas o grupos a través de valores, para la obtención de metas y resultados sostenibles que beneficien y resguarden a las generaciones presentes y futuras, el liderazgo sustentable brinda contenido y realidad a los requerimientos actuales(Rodríguez Agüero,2014).

Es muy común entender la sustentabilidad como acciones hacia el mantenimiento y preservación del habitat, por ser esta aseveración parte del paradigma arraigado acerca de la sustentabilidad, por su concepción de origen en 1982 (Instituto de Alta Capacitación, 2015).

El planteamiento de un liderazgo sustentable con un propósito común que es la conservación de la comunidad global, ejerce un papel transcultural en su accionar, Joseph Raelin, autor del libro "*Creating Leaderful Organizations: How to bring out leadership in everyone*", menciona de manera relacionada, que las organizaciones del siglo XXI necesitan establecer comunidades donde todos compartan la experiencia de actuar como líderes, no consecutivamente, sino al mismo tiempo y de manera colectiva (Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros, 2015).

"El liderazgo...", afirma Grint (citado por Jackson, 2005), "...no es sólo un escenario teórico, sino uno con graves consecuencias para todos nosotros, y los límites del liderazgo --

lo que los líderes pueden hacer y lo que los seguidores les permiten hacer son aspectos fundamentales de este escenario." El liderazgo, en efecto, es demasiado importante para dejarse a los líderes" (Taller de Liderazgo 2C, s.f.).

Adel Safty apunta el cambio diciendo que el liderazgo debe significar un conjunto de valores dedicados a promover el desarrollo humano para el bien común de las personas en un entorno participativo y global (Pariente Fragoso, 2012) .

Ser un líder del tercer milenio basado en principios y valores de sustentabilidad, desafía la concepción tradicional del liderazgo, con estilos estereotípicos como el carisma como condición, la fuerza y el detentar autoridad por posición o cargo, para girar hacia en un liderazgo propio, autentico, al estilo original de cada individuo, John C. Maxwell afirma que aquellos que estén más cerca de nosotros nos respeten y nos amen más que a nadie en el mundo es vital e inclusive con certeza piensa que si las personas que no nos conocen, nos respetan y nos aman más de los que si nos conocen es porque algo anda mal en el liderazgo (Maxwell, 2016).

Crear en las capacidades de otros para desarrollarlas, creer en ellos antes que crean en nosotros, hay un efecto de atracción cuando se añade valor a la vida del otro, cuando valoramos y potenciamos a otros es cuando nos hacemos a nosotros mismos más valiosos.

El liderazgo es más arte que ciencia afirma Maxwell, será por esta razón que su práctica obedece a la intuición más que a la razón, la sensibilidad hacia las necesidades de las personas y del ambiente son indispensables en el liderazgo (2016).

Considerar que el liderazgo sustentable tiene que ver con realizar actividades y proyectos relacionados con la "gestión verde" sería un grave error, el liderazgo sustentable implica regresar a la esencia del ser, en reencontrarse del porqué de su existencia, propósito y la razón de su vida en comunidad.

## Capítulo 3

### Paradigmas de Liderazgo

Analizar los diferentes paradigmas de liderazgo arraigados en la cultura y mentalidad de los individuos en las distintas momentos de la historia permitirá posteriormente pasar a esbozar las directrices del nuevo paradigma de liderazgo acorde a la evolución o involución vivida.

Presentar la etimología, definición de paradigma posibilitara su conocimiento cabal.

#### 3.1.- Etimología y definición de Paradigma

El origen etimológico de la palabra paradigma proviene del griego "*paradeigma*", que significa modelo, patrón, ejemplo.

El diccionario de Psicología Científica y Filosófica define como paradigma al conjunto de creencias y preconcepciones, que en una época determinada comparte una comunidad científica. En un sentido amplio equivale a un punto de vista o enfoque. En el diccionario Cervantes se dice "Ejemplo o ejemplar, modelo que sirve de norma, especialmente en la conjugación o declinación (Alvero, 1976).

La palabra paradigma fue usado en la Ciencia por primera vez por Thomas Kuhn, en su libro *La estructura de las revoluciones científicas* de 1962. En la ciencia se considera un paradigma a un conjunto de realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo proporcionan modelos de soluciones a los problemas planteados en una comunidad científica (Kuhn, citado por Cardona Andújar, 2013).

Kuhn define al paradigma como un completo conglomerado de creencias, valores y prácticas, las cuales al ser compartidas por los miembros de una comunidad son reconocidas como ciertas. Al emplear este modelo se puede reemplazar a las reglas explícitas como base para la solución de las interrogantes de la ciencia (Kuhn, 1970).

Si se demuestra que una teoría es superior a las existentes, entonces se produce una "revolución científica" y se crean nuevos "paradigmas." (Microsoft, 2009)

Las percepciones en un conglomerado hacen de un paradigma, una verdad, según Robert N. Lussier, profesor de liderazgo en la Universidad de Springfield y Christopher F. Achua, profesor de liderazgo en la Universidad de Virginia, campus "Wise" en su libro Liderazgo , los paradigmas del liderazgo son: el de los rasgos o sea del gran hombre, del comportamiento, de la contingencia y el paradigma integral.(Lussier y Achua,2001)

### **3.2. - Historia del paradigma de liderazgo**

Considerar a los paradigmas como los lentes con los que vemos nuestra realidad es una pertinente metáfora, por esto presentar los modelos de pensamiento que se han interiorizado en la cultura y en la aceptación veraz de su planteamiento es imprescindible.

En el primer siglo de la humanidad el liderazgo vigente dependía de la figura del líder conductor de los destinos, en los siglos XV y XVI, siempre un responsable de guiar los grupos, a lo que dice Robert Michels, citado por Gaitán Villavicencio menciona:

“Robert Michels asevera que las masas necesitan liderazgo y están contentas de que otros se ocupen de sus asuntos. Además, son políticamente incompetentes e indiferentes y es fácil embaucarlas y engañarlas. El pueblo como colectividad nunca podrá gobernarse a sí mismo.” (Gaitan Villavicencio,2015 p.116)

Es muy común el relacionar el liderazgo con la figura del líder magnánimo y heroico del siglo X que gira alrededor de la personalidad , de la autoridad y jerarquía que ostenta, para luego modificarse en el siglo XX, con la era industrial y el advenimiento del *Management*, con eficacia en la gestión administrativa y la búsqueda de resultados empresariales, homologando con gestión propiamente dicha , es el denominador común del siglo pasado, Coronel José Manuel, en su artículo académico “Gestionar no es liderar”, menciona,

Reflexionando sobre el concepto de liderazgo José Manuel Coronel Llamas destaca en su libro *gestionar no es liderar* que al realizar una definición preliminar de liderazgo, el resaltar sus componentes de carácter social otorgan al concepto una dimensión mayor (Coronel Llamas, 1998).

De acuerdo a Yukl (2006), desde la década de los 50 hasta mediados de los ochenta, las investigaciones acerca del comportamiento del líder estuvieron dominadas por dos grandes categorías (preocupación por los subordinados y preocupación por la tarea) que se midieron con objeto de correlacionar los criterios de efectividad de los líderes con la satisfacción y el desempeño de los subordinados.

Estudios realizados indican que los líderes efectivos utilizan los patrones de comportamiento que son más adecuados con la situación denotando alta preocupación tanto por la tarea como por los subordinados. Investigaciones más recientes se han enfocado en una nueva dimensión de líderes efectivos relacionada con los procesos de cambio e innovación (Pariente Fragoso, 2012).

Las prácticas de liderazgo generalizadas en el segundo milenio se centraron en el liderazgo gestor, que logra objetivos a través de los subordinados, como un traje que se pone antes de ir al trabajo y se lo saca al llegar a casa. Un divorcio de comportamientos de liderazgo entre lo proyectado en las organizaciones y en el hogar.

Descartar paradigmas para incorporar nuevos, solo es posible a través de la educación e instrucción, única forma de establecer con verbalizaciones la resignificación del concepto, no me refiero únicamente a la educación formal sino a la educación al interior del grupo en organizaciones, activar el líder que hay en cada uno, es una decisión.

La responsabilidad ha sido vista de una manera lineal, olvidando la dimensión horizontal, hacia nuestro propósito, familia, semejantes, comunidad, ambiente.

Ya para finales del siglo XX podía divisarse que el liderazgo de las últimas décadas estaba encaminado hacia un crecimiento monetario sin considerar las consecuencias que ahora podemos ver, claramente lo dejó ver Donella Meadows (1942-2001) en su participación en 1999 en la ONU.

Los Líderes del mundo están correctamente fijados en el crecimiento económico como la respuesta de, virtualmente, todos los problemas, pero ellos están empujando con todas sus fuerzas hacia la dirección equivocada” (Meadows D. , *Creating a sustainable and desirable future*, 2014).

### **3.3.- Directrices del paradigma de liderazgo del siglo XXI**

El nuevo paradigma de liderazgo Richard Barret lo resume con tres preguntas: quién soy yo, porque estoy aquí, y cuál es el propósito de mi vida, en la conferencia dada en *Royal Roads University*, dijo:

“Un enorme vacío en el liderazgo existe hoy en día, en negocios, política, educación, religión y organizaciones sin fines de lucro, y no es por la escasez de personas con capacidad de liderazgo. El problema es que tenemos una idea equivocada de lo que constituye ser un líder, impulsados por una obsesión de ver los líderes en la cúspide ” (2016).

Si no podemos liderarnos a nosotros mismos no podremos liderar a otros sino podemos liderar a otros no podremos liderar una organización, sino podemos liderar una organización, no podremos liderar una nación o una comunidad.

Resultados de estudios en administración muestran que el liderazgo que se conecta con el espíritu y las emociones provocando su desarrollo y madurez , es el que provoca mayor lealtad y fidelidad (George, 2015).

Por un momento pensamos como se manifiestan esas condiciones innatas del liderazgo en los primeros años del ser, esto es en la infancia, y aparecen los niños de voluntad firme, y quienes constantemente hacen preguntas y porque y para qué, y tú me dijiste, el

médico pediatra y estudios del comportamiento humano en sus primeros años (Dobson, 1991).

Es pertinente revisar la etimología de la palabra poder, la cual deriva del latín “*potestas*”, que relaciona al poder que se obtiene proveniente de un cargo, posición, jerarquía, para lo cual debemos considerar la diferencia en uso de la palabra que los romanos utilizaban también con el término “*authoritas*” que hace referencia a la pleitesía, reconocimiento o admiración que se genera por su accionar en la vida, resultado independiente de la “*potestas*” que tenga.

La autoridad es generada por el respeto ganado gracias al uso de la ética, la integridad, por el accionar consecuente y coherente, podría decirse, por el liderazgo manifiesto.

Renovar el entendimiento, adoptar un nuevo enfoque de la concepción de liderazgo, a través del cual voy a reconocer que soy el líder que debe influenciar el radio de acción en el que me desenvuelvo, asumir que soy el único responsable de mi vida, que ya no funciona el paradigma en la que debo de esperar un líder que me encamine a lograr unos objetivos.

Establecer una meta como individuos, liderar nuestras decisiones, ser ejemplo, somos responsables del comportamiento de mis más próximos, asumir esta responsabilidad es doloroso, por esto mantenernos en el paradigma inútil es cómodo, no repercute en ningún reto de cambiar mi vida personal, un liderazgo que no exija ningún esfuerzo de mi parte, menos un sacrificio.

La ignorancia no es un estado de vacío es un estado de llenura de conocimientos inútiles (Platón) o útiles para otra época se podría acotar . El siglo XXI confronta al ser humano a replantear los valores que lo rigen, principios, ética e integridad.

Una dimensión esencial de destacar en el accionar del liderazgo del tercer milenio es el efecto transformador u ordenador que tiene en los escenarios circundantes, que posterior a



replantear su proyección emerge como un rompedor de paradigmas, esta característica es un denominador común de los liderazgos auténticos en la historia.

Es necesario precisar que, en esta transición de mentalidad sobre la concepción de liderazgo, el liderazgo sustentable será menospreciado, criticado y rechazado. Esta manifestación es evidenciada y registrada en la historia en el proceso hacia el nuevo paradigma y su incorporación mental. Ya para fines del siglo pasado Donella Meadows resaltaba la habilidad de reinención del ser diciendo:

“...la más asombrosa característica de un sistema vivo y un sistema social es cambiarse a sí mismo absolutamente, creando completamente nuevas estructuras y comportamientos” (Meadows D. , *Creating a sustainable and desirable future*, 2014, p.p 9,15).

Así también, la misma autora afirma: “Las visiones se hacen responsables a través de una gama de procesos, el mejor que yo conozco, es compartiéndola con otros, quienes traen en su conocimiento otros puntos de vista y otras visiones. Mientras más sea compartida la visión, más responsabilidad generará y también más ética será” (2014 p.11).

El decir común entre un conglomerado se levanta como una certeza forjada con la palabra, así el paradigma vigente se levanta como precursor determinante del accionar humano.

El análisis teórico realizado confirma el nacimiento de un nuevo paradigma de liderazgo el cual confronta la realidad actual. Asumir la característica del cambio constante presente en todas las manifestaciones del ser y la dinámica intrínseca del liderazgo, el cual es renovable y adaptable a las exigencias del tiempo, permitiera afirmar la nueva concepción de liderazgo sustentable como cierta y oportuna en la mente de los pobladores del mundo.

## Conclusiones

El planteamiento del liderazgo sustentable como desafío del tercer milenio tiene la misión de ser respuesta pertinente a las exigencias de la época, siendo el liderazgo una conducta del ser humano es perfectible, renovable como todo comportamiento, el ajustarse a las demandas de las circunstancias y contexto forma parte de su dinámica.

Establecer como conclusión que se debe ser el líder de sí mismo y de los más cercanos, esto es del núcleo vital para poder influir de manera auténtica e íntegra en una organización, es un desafío .

Conocer que organizaciones internacionales como la ONU que aglutina a casi todas las naciones del mundo han establecido como principios sustentables la defensa de los Derechos Humanos, la justicia social para la erradicación de la pobreza, la ética y la transparencia en las practicas organizacionales, la inclusión de comunidades, dan cuenta que sustentabilidad rebasa el aspecto que el paradigma del siglo XX establece, de una sustentabilidad dedicada a la conservación del hábitat.

El mundo está adoptando nuevas reglamentaciones, certificaciones, exigencias, relacionadas al cumplimiento de estos principios sustentables, calificar para su cumplimiento va más allá de ser una opción para el Ecuador.

Una limitación para la realización de este trabajo de revisión teórica ha sido el poco acceso a libros de autores de postura progresista, vanguardista y reciente, quienes acorde a la coyuntura han delineado los nuevos senderos del liderazgo, razón por la que horas de escuchar conferencias dadas por este grupo seleccionado de autores en distintas Universidades del mundo fue una de las fuentes más importante del presente análisis.

El liderazgo está en nuestra naturaleza: el descubrimiento de las neuronas espejo lo confirman. Hacer conciencia de esta dimensión permitirá ser proyectada, caso contrario, como todo lo que no se usa se hace inútil, o sea, sin utilidad. Visto así, la conciencia de identidad de liderazgo es el impulso de la influencia, que no está atada a posición jerárquica o poder alguno, ya que el liderazgo únicamente se construye usándolo.

Establecer el propósito en la vida, priorizar la función de la trascendencia, alinear a la ética las emociones, los valores, las decisiones, las actitudes, las verbalizaciones y las acciones, será el inicio de la práctica del liderazgo sustentable cuyo propósito superior es el legado.

Es asombroso como la tendencia del crecimiento económico ha hecho perder de vista la noción de que toda esta gestión de eficacia y eficiencia parte de un ser creado para crear, para reír, para buscar el bien común y tener gozo en el desarrollo de otros, debiendo muchas veces tomar la jerga administrativa para poder ser inteligible la propuesta.

El líder escucha más, mira más, siente las necesidades no solo de su organización, de su familia, de su entorno, del manejo de los recursos. Toda decisión debe estar bajo una sola visión, ya que un ser no debe estar dividido. Esta abstracción de alineación, como lo analiza el "*management*" para ser aplicado empresarialmente, paradójicamente no siempre se aplica al ser humano. El liderazgo sustentable es un estilo de vida, no toma vacaciones.

La suma de individuos con actuaciones íntegras, éticas, creativas y apasionadas generarán organizaciones preocupadas por el otro, responsables socialmente, respetuosas por el medioambiente, son las que transformarán al mundo.

Los paradigmas obsoletos de liderazgo y de sustentabilidad están robando la posibilidad de una práctica auténtica y consecuente de liderazgo, es necesario reconocer que sus conceptos han evolucionado hacia la connotación que el liderazgo en todos, es una capacidad transformadora y ordenadora de una problemática puntual. La crisis social,

económica y ecológica es consecuencia de una distorsión en el comportamiento del ser humano, por lo tanto, la transformación inicia por él.

La mirada hacia afuera y hacia adentro paralelamente es la característica del liderazgo del tercer milenio, coherente con el exterior y consistente con el interior, restaurando valor a lo que se ha perdido u olvidado, construyendo el futuro con un accionar de la influencia en el día a día, el efecto que tengamos sobre otros para dirigirlos hacia metas mayores perdurables, pero ¿ cómo poder hacerlo si uno no gobierna su propio ser?

La herramienta más poderosa del liderazgo sustentable es el individuo, el reto está en el desafío personal de instaurar valores éticos, principios sustentables y recobrar el concepto de sacrificio y compasión; el liderazgo no se comprende, se practica, se vive de acuerdo al momento crucial en que se encuentra, pues hoy es el momento crucial, no existe un estilo de liderazgo receta, el cual mezclando unos ingredientes obtenemos el liderazgo ideal: no hay liderazgo perfecto, sino liderazgo correcto para el tiempo correcto, al estilo propio de cada individuo con su impronta particular.

El liderazgo como respuesta de una generación para garantizar las nuevas, será una manifestación de acuerdo con la vida, por lo tanto, estará dispuesto a romper caducas ideas, solidez que está dada por la claridad del propósito aunado a un espíritu perseverante y constante.

Articular las nuevas directrices teóricas permite concluir que el liderazgo sustentable es respuesta a las señales del presente, para ser apropiada por los ciudadanos del mundo, es una práctica de impacto de persona a persona, es decir, que las grandes masas de seguidores dejaron de ser la razón del liderazgo para convertirse en una más intrínseca, relacionada con la concordancia entre lo que uno piensa, dice, hace, en la integridad del ser.

El paradigma del liderazgo del siglo XXI regresa a la esencia, a lo básico, al fundamento, el planteamiento de Aristóteles de una felicidad dada por la justicia de los actos no se aleja de la verdad.

Un cambio de perspectiva viene a nuestra generación con un sentido de urgencia, no podemos subestimar los escenarios del presente, siendo el liderazgo un catalizador de cambios asumir la responsabilidad de direccionarlo hacia la sustentabilidad será la decisión acertada.

Referirse al desafío que plantea la presente investigación teórica es el activar la capacidad de influencia presente en todo individuo, sujetándolo a la ética y a la integridad, reencontrando el propósito de la existencia del ser humano y la razón de su vida en comunidad, sin olvidar el factor clave, primero ser el líder del mismo ser y de los más próximos, será el pleno ejercicio del liderazgo sustentable.

## Referencias

- Alvero, F. (1976). *Diccionario Cervantes de la Lengua Española*. Madrid: Pueblo y Educación.
- Aristotle. (1908). *DE LINEIS INSECABILIBUS*. Oxford: Henry Frowde, M.A.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (Junio de 2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), págs. 315-318.
- Banco Mundial. (2003). *Resources*. Recuperado el 24 de 07 de 2016, de LA LUCHA CONTRA LA POBREZA RESULTA CLAVE PARA ALCANZAR LA PAZ Y LA ESTABILIDAD MUNDIAL, SEGÚN UN SONDEO MUNDIAL : <http://siteresources.worldbank.org/NEWS/Resources/pr060503-es.pdf>
- Bereciartua, G. (12 de 06 de 2010). *Pensar con otros la clínica del lenguaje*. Recuperado el 17 de 05 de 2016, de Habla interna como diálogo consigo mismo...: <http://www.pensarconotros.com.ar/2010/06/12/habla-interna-como-dialogo-consigo-mismo/>
- Cardona Andújar, J. (2013). *Epistemología del saber docente*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Carlin, J. (2010). *El factor humano*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Centro interdisciplinario. (09 de 2010). XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles, Congreso Internacional. *Centro interdisciplinario de Estudios Americanistas Gumersindo Busto*, págs. 2113-2130.
- Chapela, M. D., & Cerda, A. (04 de 2010). Ethos, conocimiento y sociedad. *Reencuentro*, 57, págs. 18-24.
- Chauvin, S. (s.f.). *Mujeres de Empresa*. Recuperado el 23 de 06 de 2016, de 14 Lecciones de Liderazgo de Steve Jobs: <http://www.mujeresdeempresa.com/14-lecciones-de-liderazgo-de-steve-jobs/>

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. (Quinta Edición ed.). México: McGraw Hill.
- Coronel Llamas, J. M. (1998). Gestionar no es liderar: reflexiones sobre el concepto de liderazgo y sus repercusiones en una gestión democrática de los centros. *Investigación en la Escuela*(34), págs. 37-47.
- Covey, S. R. (s.f.). *Franklin Covey*. Recuperado el 24 de 07 de 2016, de El Liderazgo es un elección: [http://www.franklincoveyla.com/recursos\\_herramientas/Articulos/El%20liderazgo%20es%20una%20eleccion.pdf](http://www.franklincoveyla.com/recursos_herramientas/Articulos/El%20liderazgo%20es%20una%20eleccion.pdf)
- Dobson, J. C. (1991). *Tener hijos no es para cobardes*. EE.UU.: Vida Publishers.
- Dubois, R. J., & Ward, B. (1972). *Only One Earth: The Care and Maintenance of a Small Planet*. 1972: W W Norton & Co.
- El Universo. (18 de 08 de 2015). *El Universo*. Recuperado el 24 de 03 de 2016, de Blumenthal no conoce la Conmebol: <http://www.eluniverso.com/deportes/2015/07/19/nota/5024596/blumenthal-no-conoce-conmebol>
- eumednet, G. d. (s.f.). <http://www.eumed.net/>. Obtenido de <http://www.eumed.net/>
- Foladori, G., & Pierri, N. (2005). *¿Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- George, B. (2015). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. Jossey Bass.
- Gipuzkoa. (23 de 09 de 2015). *Noticias de Gipuzkoa*. Recuperado el 16 de 02 de 2016, de “La hemos cagado por completo”, admite el jefe en EEUU: <http://www.noticiasdegipuzkoa.com/2015/09/23/economia/la-hemos-cagado-por-completo-admite-el-jefe-en-eeuu>
- Groom, L. D., & Reid-Martinez, K. (2011). *SUSTAINABLE LEADERSHIP DEVELOPMENT: A CONCEPTUAL MODEL OF A CROSS-CULTURAL BLENDED LEARNING PROGRAM*. Recuperado el 11 de 04 de 2016, de Regent University: [http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol6iss3/6\\_Edited\\_Grooms\\_Ldr%20Develop\\_pp412-429\\_jmDF.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol6iss3/6_Edited_Grooms_Ldr%20Develop_pp412-429_jmDF.pdf)
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. (R. F. Escolà, Trad.) Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Homez Macías, Y. (2012). *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado el 13 de 05 de 2016, de Corrupción Empresarial: una ausencia de la ética: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/9173/2/HomezMaciasYohana2012.pdf>
- Instituto de Alta Capacitación. (10 de 05 de 2015). *Instituto de Alta Capacitación*. Recuperado el 13 de 06 de 2016, de Liderazgo sustentable: cómo desarrollar un liderazgo de última generación efizcamente: [http://www.dealtacapacitacion.com/banners/Seminario\\_Taller\\_Liderazgo\\_Sustentable.pdf](http://www.dealtacapacitacion.com/banners/Seminario_Taller_Liderazgo_Sustentable.pdf)
- Khun, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. (2. Edition, Ed.) Chicago: University of Chicago.

- Kreitner, R., Knicki, A., & Kinicki, A. (01 de 01 de 1997). Comportamiento de las organizaciones. (P. Bulletin, Ed.) *Psychological Bulletin*, 2(1997), págs. 251-273.
- Librería DH. (11 de 2015). Recuperado el 22 de 06 de 2016, de Liderar desde el futuro emergente: <http://www.libreriadh.com/2016/02/liderar-desde-el-futuro-emergente.html>
- Manifiesto por la vida: por una ética para la sustentabilidad. (junio de 2002). *Ambiente & Sociedad*(10), 149-162.
- Martínez Herrera, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá, Colombia: ECOE EDICIONES.
- Maxwell, J. C. (2016). *La Biblia de liderazgo de Maxwell*. EE.UU.
- McIntyre, A. (1981). *After Virtue*. Notre Dame, EE.UU.: University of Notre Dame Press.
- Meadows, D. (24 de Febrero de 1995). *Donella Meadows Institute*. Recuperado el 25 de 07 de 2016, de Definition of Sustainability: <http://donellameadows.org/archives/definition-of-sustainability/>
- Meadows, D. (2014). Creating a sustainable and desirable future. En D. Meadows, R. Costanza, & I. Kubiszewski (Edits.), *Envisioning a Sustainable World* (págs. 9-15). Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., & Randers, J. (1992). *Beyond the Limits: Global Collapse or a Sustainable Future?* London: Earthscan Publications Ltd.
- Mesquita, A. (2005). *Aristoteles Obras Completas: introducción general*. (A. Mesquita, Trad.) Madrid: Imprenta Nacional .
- Microsoft. (2009). Enciclopedia Encarta 2009.
- Ministry for Foreign Affairs of Finland. (09 de 2009). *Ministry for Foreign Affairs of Finland*. Recuperado el 26 de 04 de 2016, de Rethinking Development in a Carbon-Constrained World - Development Cooperation and Climate Change: <http://www.formin.fi/public/download.aspx?ID=43846&GUID={382CAAB3-F311-4CCF-99EC-5FCB7D7460FA}>
- Naciones Unidas. (13 de Septiembre de 2000). *Centro de Información de las Naciones Unidas*. Recuperado el 25 de 07 de 2016, de Declaración del Milenio: <http://www.cinu.mx/minisitio/ODM8/docs/Declaraci%C3%B3n%20del%20Milenio.pdf>
- Naciones Unidas. (2015). *Naciones Unidas*. Recuperado el 25 de 04 de 2016, de Objetivos de Desarrollo del Milenio: Informe 2015: [http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015\\_spanish.pdf](http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf)
- Naciones Unidas. (2015). *Naciones Unidas*. Recuperado el 25 de 07 de 2016, de Objetivos de Desarrollo Sostenible: 17 objetivos para transformar nuestro mundo: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Naciones Unidas. (03 de 03 de 2016). *Naciones Unidas*. Recuperado el 01 de 03 de 2016, de Día Mundial de la vida silvestre: <http://www.un.org/es/events/wildlifeday/>



- Naciones Unidas. (2016). *Naciones Unidas*. Recuperado el 11 de 05 de 2016, de Objetivos de Desarrollo Sustentables: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Naciones Unidas*. Recuperado el 24 de junio de 2016, de Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: <http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/unced.html>
- Naessens, H. (03 de 11 de 2010). *Archive ouverte en Sciences de l'Homme et de la Société*. Recuperado el 13 de 04 de 2016, de Ética pública y transparencia: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00531532/document>
- Oliver, D. L. (1955). *A Solomon Island Society: Kinship and Leadership Among the Shivai of Bougainville*. Cambridge, UL: Harvard University Press.
- Organización de las Naciones Unidas. (4 de Agosto de 1987). *Scribd*. Recuperado el 24 de 07 de 2016, de Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nota del Secretario General: <https://es.scribd.com/doc/105305734/ONU-Informe-Brundtland-Ago-1987-Informe-de-la-Comision-Mundial-sobre-Medio-Ambiente-y-Desarrollo>
- Pariente Fragoso, J. L. (2012). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 23 de 06 de 2016, de Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo: [http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/mendoza\\_moheno\\_jessica/algunas\\_reflexiones.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/algunas_reflexiones.pdf)
- Quintana Juárez, G. D., Díaz Escoto, O. G., Salinas Castillo, G., Casas Hernández, M. E., Huitrón Orozco, J., Beltrán de Paz, R., & Guerrero Torres, E. (01 de 2011). *Instituto Politécnico Nacional de México*. Recuperado el 24 de 04 de 2016, de Desarrollo Sustentable en el Contexto Actual: <http://www.escatp.ipn.mx/Docentes/Documents/DesarrolloSustentable/Libro-DESARROLLO-SUSTENTABLE.pdf>
- Rabinowitz, P. (s.f.). *Community Tool Box*. Recuperado el 22 de 06 de 2016, de Sección 3: Estilos de liderazgos: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>
- Ramírez Treviño, A., Sánchez Núñez, J. M., & García Camacho, A. (03 de 2003). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (REDALYC)*. Recuperado el 24 de 04 de 2016, de El Desarrollo Sustentable: Interpretación y Análisis: <http://www.redalyc.org/pdf/342/34202107.pdf>
- Revista Fusión. (19 de junio de 2009). *Revista Fusión*. Recuperado el 24 de 07 de 2016, de Neuronas espejo e imitación: <http://www.revistafusion.com/20090619983/Ciencia/Ciencia/neuronas-espejo-e-imitacion.htm>
- Rodríguez Agüero, C. F. (s.f.). *Centro de Alta Capacitación*. Recuperado el 25 de 07 de 2016, de LIDERAZGO SUSTENTABLE “Cómo desarrollar un Liderazgo de última generación eficazmente”: [http://www.dealtacapacitacion.com/banners/Seminario\\_Taller\\_Liderazgo\\_Sustentable.pdf](http://www.dealtacapacitacion.com/banners/Seminario_Taller_Liderazgo_Sustentable.pdf)
- Rodríguez Fernández, A., & Zarco Martín, V. (1999). La dimensión ética de las organizaciones. *Revista de psicología general y aplicada*, 52(2-3), págs. 351-369.

- Rodríguez, I., & Govea, H. (08 de 2006). El discurso del desarrollo sustentable en América Latina. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 12(2), págs. 37-63.
- Soto Karass, J. G., & Delgado Peraza, Z. Z. (2006). *Universidad de Occidente*. Recuperado el 23 de 04 de 2016, de El liderazgo para la sustentabilidad; un acercamiento nuevo a la forma de dirigir una organización:  
<http://www.udo.mx/portaludo2/images/archivos/catedracumex/ponencias/Universidad%20de%20Occidente/Dr.%20Juan%20Pedro%20Ibarra%20Michel/El%20liderazgo%20para%20a%20sustentabilidad.pdf>
- Taller de Liderazgo 2C. (s.f.). *Taller de Liderazgo 2C*. Recuperado el 23 de 06 de 2016, de Investigación documental. (gerencia, liderazgo, delegación y control):  
<https://sites.google.com/site/tallerdeliderazgo2citt/unidad-i/investigacion-documental>
- Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros. (s.f.). *Documents mx*. Recuperado el 22 de 07 de 2016, de Antología: Formación Sociocultural III: [documents.mx/documents/antologia-formacion-iii.html](http://documents.mx/documents/antologia-formacion-iii.html)
- Urbano, B., Moya, C., Roberto, D. R., Torres Castro, & Uriel, E. (julio de 2011). Los líderes en el siglo XXI. (Entramado, Ed.) *Entramado*, 7(2), págs. 86-97.
- Valera, C. d. (Ed.). (1960). *Reina Valera*. Estados Unidos.
- Villavicencio, G. (2015). *Universidad San Francisco de Quito*. Recuperado el 22 de 06 de 2016, de Liderazgo y Líderes en la costa ecuatoriana: diversidad cultural y homogenización política:  
[http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika003/polemika003\\_015\\_articulo011.pdf](http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika003/polemika003_015_articulo011.pdf)
- Wajner, X., Costábile, J., & García Romero, M. (04 de 2016). *Rueda Abadi Pereira Consultores*. Recuperado el 26 de 05 de 2016, de Los desafíos de la sustentabilidad y la RSE para las organizaciones de hoy: [http://www.rap.com.uy/spa/resumen/docs/2016/04/Sus\\_diag.pdf](http://www.rap.com.uy/spa/resumen/docs/2016/04/Sus_diag.pdf)
- Zalles, J. H. (2010). *Liderazgo: un concepto en evolución*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.

