



Revista Ciencias Estratégicas

ISSN: 1794-8347

revista.cienciasestrategicas@upb.edu.co

Universidad Pontificia Bolivariana

Colombia

de Mello, Mario Fernando

LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO SOSTENIBLE COMO UNA ESTRATEGIA DE LAS  
ORGANIZACIONES

Revista Ciencias Estratégicas, vol. 23, núm. 34, julio-diciembre, 2015, pp. 209-218

Universidad Pontificia Bolivariana

Medellín, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151350864004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



# **LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO SOSTENIBLE COMO UNA ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES**

**THE IMPORTANCE OF SUSTAINABLE LEADERSHIP  
AS A CORPORATE STRATEGY**

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL  
COMO UMA ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES**

DOI: rces.v23n34.a4

Recibido: 01/04/2015

Aceptado: 01/10/2015

**Mario Fernando de Mello**

Máster en Ingeniería de Producción (2013) y doctorado en Ingeniería Agrícola (2015) – Universidad Federal de Santa  
María, Brasil – Grupo de Investigación: La Comparación de los Programas Brasileños de Calidad y Productividad –  
Correo electrónico: mariofernandomello@yahoo.com.br.

## **LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO SOSTENIBLE COMO UNA ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES**

### **Palabras clave**

Liderazgo, sustentabilidad, estrategia,  
concientización.

El concepto de liderazgo sostenible comprende la integración equilibrada de los ámbitos económico, ambiental y social. Ese tipo de liderazgo se debe emplear en la gestión de las distintas organizaciones y empresas, y con base en las medidas a largo plazo. Por lo tanto, el líder sostenible debe establecer una relación directa entre la economía y el medio ambiente, para que su emprendimiento crezca en el tiempo correcto. Este estudio tiene el objetivo de contribuir con la concientización frente a la relevancia que tiene el asunto del "liderazgo sostenible", describiendo los conceptos y objetivos relativos a este nuevo modelo de liderazgo, así como identificar características de un liderazgo sostenible para demostrar su importancia en el contexto actual. En ese sentido, las estrategias de organización deben incorporar la responsabilidad social y sostenible para que el desarrollo empresarial y humano sea posible en una sociedad justa

### **Resumen**

**Clasificación JEL:** M1, M10, D8, D83

## **THE IMPORTANCE OF SUSTAINABLE LEADERSHIP AS A CORPORATE STRATEGY**

### **Key Words**

Leadership; sustainability; strategy; awareness

The concept of sustainable leadership comprises a balanced assimilation of the economic, environmental, and social dimensions. This type of leadership must be implemented in the management of various organizations and companies, and should be based on long-term measurements. Thus, a sustainable leader must establish a direct relationship between the economy and the environment so that his entrepreneurial business will grow at the right time. The general aim of this study is to contribute to the awareness of the relevance and importance of the concept of "sustainable leadership" by describing concepts and objectives of this new leadership model as well as to identify characteristics of sustainable leadership that demonstrate its importance in today's world. With this in mind, company strategies should incorporate social and sustainable responsibility in order for corporate and human development to be possible in a fair society.

### **Abstract**

## **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL COMO UMA ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES**

### **Palavras-chave**

Liderança; Sustentabilidade; Estratégia;  
Conscientização

O conceito de liderança sustentável compreende a integração equilibrada dos âmbitos econômico, ambiental e social. Esse tipo de liderança se deve empregar na gestão das distintas organizações e empresas, e em base às medidas a longo prazo. Por tanto, o líder sustentável deve estabelecer uma relação direta entre a economia no meio ambiente para que seu empreendimento cresça no tempo correto. Este estudo tem o objetivo geral de contribuir com a conscientização da relevância e da importância do tema "liderança sustentável" descrevendo conceitos e objetivos deste novo modelo de liderança e também identificar características de uma liderança sustentável para demonstrar sua importância no contexto atual. Nesse sentido, as estratégias de organização devem incorporar a responsabilidade social e sustentável para que o desenvolvimento empresarial e humano seja possível em uma sociedade justa.

### **Resumo**

## I. Introducción

**E**n la construcción del futuro necesitamos de personas que inspiren seguidores en la búsqueda de un objetivo que tenga como enfoque la sustentabilidad.

Los empresarios generalmente son contrarios al riesgo y no les gustan las incertidumbres. Pero el mundo moderno está exigiendo actitudes prácticas, diferentes de las convencionales del mundo de los negocios. Una gran motivación para los empresarios pioneros consiste en desarrollar empresas que cumplan un papel relevante en la búsqueda de la sustentabilidad. En el mundo global de los negocios la imagen de un líder sostenible que incorpore estrategias de responsabilidad social y de sustentabilidad en sus organizaciones es una necesidad. La sustentabilidad basada en el trípode que comprende los aspectos económicos, ambientales y sociales debe hacer parte de las estrategias empresariales, pues hace parte de una nueva conciencia universal. Estos aspectos deben interactuar en equilibrio para seguir el concepto. La importancia del liderazgo sostenible en la construcción de un futuro que contemple el trípode de la sustentabilidad viene creciendo cada día. Esos líderes piensan el mundo más allá de las cifras y cumplen un papel significativo en una nueva economía en la que es necesario que el crecimiento continuo se lleve a cabo de manera responsable, con el conocimiento y la responsabilidad que este nuevo mundo requiere.

Ya es posible darse cuenta de la amplitud que tiene el significado del liderazgo sostenible para las empresas. Ese nuevo modelo de liderazgo es parte de una educación basada en lo colectivo y en la conciencia global acerca del medio ambiente y de las cuestiones sociales. Los buenos gestores son importantes para cualquier empresa y cualquier mercado. Pero los líderes con principios y valores son imprescindibles en un mundo en constante y rápida transformación. De acuerdo con Voltolini (2011), es una opinión relativamente común la de que los mercados solo van a incorporar, realmente, la cultura de la sustentabilidad cuando haya en la delantera de las empresas más líderes apasionados por el tema.

Según Melo Neto (2004) la educación surge como un importante avance para la sustentabilidad de una empresa, cuya inversión empresarial trae beneficios importantes para la organización. En ese contexto surge el liderazgo sostenible para direccionar las acciones y prácticas, internamente y externamente.

Es por eso que este estudio tiene como objetivo central contribuir con la concientización frente a la relevancia que tiene el asunto del "liderazgo sostenible" en las estrategias organizacionales, presentando los conceptos y objetivos relativos a este nuevo modelo de liderazgo. El estudio se caracteriza por llevar a cabo una investigación bibliográfica de carácter exploratorio. Fueron consultados libros de autores consagrados en el tema, así como sitios electrónicos con relevancia al respecto. El enfoque de la investigación permite identificar las características del liderazgo sostenible para demostrar cuál es la importancia que tiene en el contexto presente de enormes desafíos sociales y medioambientales que enfrenta la humanidad. En ese sentido, las estrategias organizacionales deben incorporar la responsabilidad social y la sustentabilidad, para que el desarrollo empresarial y humano sea posible en una sociedad justa, con el diseño de nuevas tecnologías y acciones responsables.

## 2. Revisión bibliográfica

Este capítulo contiene conceptos y referencias de autores reconocidos y que estudian la sustentabilidad como una cuestión irreversible de largo plazo en las estrategias organizacionales.

### 2.1 El liderazgo sostenible

El liderazgo sostenible sobresale como una característica diferencial de los profesionales responsables de organizaciones de cualquier tamaño y de cualquier sector empresarial. La incorporación de conceptos y principalmente prácticas sostenibles en las estrategias empresariales hace

de ese profesional un agente de cambios en dirección hacia la sustentabilidad. El rumbo que tomará el planeta en las próximas décadas todavía es incierto, pero es posible vislumbrar perspectivas en el camino de la sustentabilidad, como el desarrollo del liderazgo sostenible. De acuerdo con Voltolini (2011) las perspectivas sobre el camino hacia la sustentabilidad van a estar en constante riesgo. La recesión mundial; la continua y equivocada manera de explotar los recursos naturales, muchos de ellos camino a la escasez; la quiebra de la producción de los alimentos por sequías e inundaciones provocadas por el cambio del clima; la difícil recuperación de la cobertura vegetal en varias regiones; la demanda no atendida de energía con un bajo nivel de carbono, o incluso el control de la emisión a través de tecnologías de captura y almacenamiento de gases de efecto invernadero, entre otros, son riesgos inminentes en todo el mundo.

Aún, según Voltolini (2011), es fundamental que existan en la delantera de las organizaciones líderes que hayan incorporado la cultura de la sustentabilidad. Las mejores escuelas de negocios preparan gestores calificados, tanto en Sudamérica como en el resto del mundo, pero al parecer no han logrado ser suficientemente competentes para formar líderes con el perfil sostenible. La cuestión económica todavía prevalece en la formación de gestores. Este compromiso económico, social y medioambiental es lo que hará la diferencia para las generaciones futuras. Es de conocimiento general que las organizaciones, de carácter lucrativo, no pueden y no sobreviven sin lucro. La cuestión es: ¿cómo obtienen ese lucro? Por eso los buenos gestores son importantes para cualquier empresa y cualquier mercado. Pero los líderes con principios y prácticas sostenibles son imprescindibles.

Cada vez más esos profesionales son buscados por el mercado, aun cuando se sabe que no es simple mudar los conceptos ni los comportamientos arraigados en una organización. Pero eso requiere una postura pionera de quien esté en el comando de dichas organizaciones. Esas

organizaciones, en la medida en que vayan implementando dichas estrategias en combinación con las prácticas apropiadas, van a ser reconocidas por los clientes y van a empezar a ganar una ventaja competitiva con relación a sus competidores. Romper el paradigma de que las estrategias sostenibles pueden ser menos rentables es el desafío para estos profesionales imprescindibles en las organizaciones.

## **2.2 La competitividad global**

Según Santos (2010) es necesario salir de un pensamiento único y avanzar hacia la conciencia global. La incorporación de conceptos y prácticas de sustentabilidad en las organizaciones es una necesidad y uno de los grandes desafíos de los gestores. La importancia crece y los estilos de liderazgo deben estar orientados de tal manera que permitan ver la realidad más allá del factor económico. El mismo autor subraya que la necesidad de capitalización y la competitividad en el estado puro conducen a adoptar como norma la competitividad en todos los ámbitos, lo que todavía es dudoso. Pero la estabilidad de una empresa puede depender de esta competición dura de las reglas de producción y las ventas de ese mercado globalizado, legitimada por una ideología, en general aceptada y difundida del mundo capitalista y consumista.

La competencia y la competitividad, según Santos (2010), no son lo mismo. En cuanto a la competencia, puede que hasta llegue a ser saludable, siempre que la disputa sea entre agentes para ejecutar mejor una tarea y obtener mejores resultados finales, si bien es necesario exigir el respeto por ciertas reglas de convivencia. La competitividad, por su parte, se fundamenta en la invención de nuevas armas de lucha, en un ejercicio en el que la única regla es la conquista de la mejor posición. La competitividad es una especie de guerra en la que todo vale y, de esa manera, su práctica genera un relajamiento de los valores morales y éticos. Aquí el ejercicio de liderazgo sostenible en las organizaciones puede transformar el solo hecho de entrar en una competencia leal no solo entre las organizaciones sino entre

las organizaciones y la sociedad. El líder sostenible puede alcanzar la excelencia en sus acciones, preocupándose más de lo que los otros juzgan necesario. Según Santos (2010) la globalización puede ser pensada a partir de dos procesos paralelos. De un lado se encuentra la producción de las condiciones materiales que nos rodean y que son la base para la producción económica, y del otro lado está la producción de nuevas relaciones sociales entre los países, las clases y las personas. Las empresas son globales y no existen fronteras para los negocios, pero es necesario respetar las culturas y los valores locales, aunque generalmente no es eso lo que ocurre.

Voltolini (2011), corroborando lo que plantea Santos (2010), se refiere a la dificultad del administrador para conciliar el conflicto intrínseco entre el corto y el largo plazo. Queda la duda sobre la inversión en iniciativas de sustentabilidad, que son de largo plazo, cuando los inversores exigen que la competencia y la competitividad generen un retorno rentable en un corto plazo. Pero, según Voltolini (2011), existe una alternativa para este impase, es decir que los líderes tienen que tener claridad en cuanto a la información, objetividad en las argumentaciones y convicción en el acto de convencer a los inversores. Saber rendir cuentas regularmente acerca del impacto de la sustentabilidad para el negocio es ahora una característica imprescindible para el líder sostenible.

Es evidente que la globalización es un proceso irreversible y que la universalidad deja de ser apenas una elaboración abstracta para resultar convertida en prácticas concretas para la sociedad. Todavía, según Santos (2010), podemos pensar en la construcción de un mundo distinto, a través de una globalización más humana, con principios y valores éticos.

Melo Neto (2004) resalta que administrar empresas socialmente responsables y sostenibles es el nuevo desafío de la gestión moderna y que la responsabilidad social y la sustentabilidad se han firmado como nuevos paradigmas de acción social. Ha llegado el momento de que el líder sostenible rompa esos paradigmas de una manera más

objetiva y profunda. Es necesario generar niveles más abarcadores de actuación para que las sociedades sostenibles, las economías sostenibles y los modelos sostenibles dejen de ser solo objetivos y pasen a ser prácticas. De este modo la responsabilidad social y la sustentabilidad juntas representan una nueva manera de gestionar políticas y acciones sociales empresariales.

## 2.3 Estrategias organizacionales

Según Mintzberg (2000), es posible definir la estrategia como un plan de alta administración para llegar a resultados consistentes en relación con la misión y los objetivos de la organización. Sin duda esta definición clásica ha sido juzgada con el pasar de los años tanto por las empresas como por los estudiantes.

Para Mintzberg (2000) la estrategia es una de esas palabras que inevitablemente definimos de una manera, pero que frecuentemente usamos de otra. La estrategia como patrón implica mirar el comportamiento del pasado, y la estrategia como un plan implica mirar hacia adelante, mirar hacia el futuro. El mismo autor clasifica las dos definiciones como válidas, pues las organizaciones desarrollan planes para su futuro, pero al mismo tiempo extraen patrones de su pasado, y de esta manera se puede hablar de una de las estrategias como pretendida y de la otra como realizada.

Mintzberg (2000) ha planteado que la estrategia frecuentemente es definida como "planes de la alta administración para llegar a resultados consistentes con las misiones y objetivos de la organización". En su estudio, él no ofrece una definición puntual, sino una reflexión con base en una serie de definiciones, cinco en particular: estrategia es un plan o su equivalente; es un patrón, es decir la consistencia en el comportamiento a lo largo del tiempo; una posición, o sea la localización de determinados productos en determinado mercado; una perspectiva, o la manera fundamental en que una organización hace las cosas; y también puede ser un truco, es decir, una maniobra específica para engañar

a un oponente o a la competencia. En ese contexto las organizaciones desarrollan planes (estrategia pretendida) para el futuro y también extraen patrones de su pasado (estrategia realizada).

Mintzberg (2000) aún subraya que la ausencia de una estrategia no necesariamente tiene que ser relacionada con el fracaso organizacional. Las organizaciones con controles rígidos, altamente dependientes de procedimientos formalizados y con una pasión por la consistencia pueden perder la capacidad de experimentar e innovar. Las estrategias y el proceso de administración estratégica pueden ser vitales para la organización, bien sea por su ausencia o por su presencia. De ahí la importancia de un líder sostenible para influenciar la creación de las estrategias organizacionales.

Para corroborar lo que plantea Mintzberg (2000), Porter (2004) explica que cada industria u organización posee una estrategia competitiva, bien sea explícita o implícita, y que esta estrategia puede ser desarrollada explícitamente por medio de un proceso de planeación, tanto como puede haber evolucionado implícitamente desde las actividades hechas por los diversos departamentos funcionales de la empresa. Muchas veces cada departamento funcional, a través de sus propios medios, va a buscar métodos dictados por sus propias experiencias, por su orientación profesional y por los incentivos de sus funcionarios. Pero, destaca Porter (2004), rara vez la suma de esos métodos departamentales equivale a la mejor estrategia.

El reconocimiento de la importancia de la estrategia viene ampliándose en la actualidad. La preocupación por las cuestiones internas de las empresas a lo largo de la última década tuvo límites que están quedando en evidencia, y existe una conciencia renovada de la importancia de la estrategia. De acuerdo con Porter (2004), queda más que claro el lugar de la estrategia competitiva en las esferas gerenciales de las organizaciones, lo que genera una visión amplia e integrada de la competición que existe en el mercado.

Según Maroto (2007), la visión estratégica debe ser entendida como un proceso integrado, pero sin descuidar del proceso dinámico y complejo que se presenta cada instante. El mismo autor resalta que existen tres grandes procesos estratégicos: el análisis estratégico; la formulación de la estrategia; la implementación de la estrategia. Así, la realidad lleva a una interacción constante entre las diferentes etapas del proceso de definición e implementación de las estrategias.

Según Maroto (2007), la estrategia es un campo complejo en el que la teoría es importante pero la práctica lo es aún más. La estrategia es aprendida mediante acciones. La realidad es siempre mucho más rica que cualquier caso que se estudie. Así, entender la empresa y el ambiente en el cual está inserta es un ejercicio de inteligencia y de habilidad. Además, comprender la empresa desde un enfoque de gestión amplio y sistémico es imprescindible no solo para los gestores de primer nivel, sino también para los gestores de niveles intermedios que necesitan comprender a profundidad las interrelaciones que se producen dentro de las organizaciones. En el caso del liderazgo sostenible, por tratarse todavía de un nuevo estilo de liderazgo, es importante que el líder genere seguidores, pues así sus estrategias van a ser mejor entendidas y puestas en práctica en toda la organización.

Tener seguidores significa tener propósitos que han sido entendidos y que podrán ser repasados en todos los niveles de la organización. Los seguidores son distintos a los subordinados. En cuanto a los primeros hacen las tareas con total conocimiento de la razón que se tiene para hacerlas los segundos, en cambio no siempre conocen esa razón. Para Berté (2009), es a partir de una estrategia de educación basada en lo colectivo, de la conciencia global y medioambiental que se puede alcanzar una calidad de vida mejor en las cuestiones económicas, sociales y medioambientales imprescindibles para la ciudadanía en el mundo presente.

## 2.3.1 Las nuevas estrategias sociales corporativas

Según Maroto (2007), es común encontrarse con gestores que tienen una visión parcial, sin ningún sentido en la actual etapa de la globalización. Algunos solo desean saber de finanzas, otros de marketing, otros de operaciones, otros de recursos humanos y pocos están interesados en la visión sistémica y global que las empresas modernas exigen. El mismo autor dice que nos encontramos delante de un problema: la falta de reflexión y que algunos gestores usan la máxima de la caballería francesa: "si usted no sabe qué hacer, galope". Obviamente para las empresas modernas este tipo de visión no sirve y es perjudicial para el desarrollo.

### 2.3.1.1 Incorporación de la sustentabilidad y la responsabilidad social como valores de la empresa

La incorporación de la sustentabilidad y de la responsabilidad social como valores de la empresa es una práctica que el líder sostenible debe perseguir. Para Melo Neto (2004), el papel social de las empresas, como estrategia para alcanzar objetivos tiene lugar cuando la empresa alcanza sus resultados de ganancia y liquidez sin perder de vista su papel de creación de empleos, pago de impuestos y de gestión ética. El papel social se convierte en una característica diferencial competitiva en los negocios y las empresas descubren la importancia de la gestión ética de sus marcas y productos, lo que hace que cada vez más los clientes y el público en general vean esos valores en la empresa.

Melo Neto (2004) afirma que la responsabilidad corporativa se debe tratar con ética en los negocios, responsabilidad social y responsabilidad medioambiental. Por eso la responsabilidad corporativa debe ser una estrategia de negocios de la empresa y su líder sostenible debe invertir todos sus esfuerzos para que la gestión transparente y responsable, el respeto a la diversidad, el pago de los impuestos obligatorios, el respeto a la legislación, el pago de salarios justos,

la ausencia de publicidad engañosa, la fabricación de productos que no generen daños físicos a los clientes y a la sociedad en general hagan parte de los valores y de las prácticas de gestión socialmente responsables. Al ampliar las inversiones en la cuestión social las empresas se han dado cuenta de la importancia que tiene este proceso de gestión. La cuestión social ha sido elevada a la condición de estrategia, compromiso, bajo el formato de visión, misión y valores de la empresa.

Según Dias (2011), la responsabilidad social debe traducirse en la adopción de prácticas que van más allá de los deberes básicos, ya sea del ciudadano o de las organizaciones es decir, exige un compromiso mayor, principalmente por parte de los líderes, no solo con respecto al cumplimiento de las obligaciones derivadas de las leyes, sino con el fin de superarlas. Es común que las empresas solo cumplan con lo que se impone por ley, pero el liderazgo sostenible puede hacer más al aplicar conceptos de sustentabilidad y responsabilidad social.

### 2.3.1.2 De la filantropía tradicional hacia una nueva filantropía

Según Melo Neto (2004), existen tres modelos distintos de filantropía. La filantropía pura, tradicional que tiene en el acto de donar su principal función social generalmente utilizada por empresarios con gran sentido social y que seguidamente participan en acciones humanitarias se trata de una práctica utilizada en toda la historia del capitalismo. La mayoría de las empresas realizan las donaciones al azar, sin llevar a cabo ningún análisis ni un control sobre sus inversiones, lo que se convierte simplemente en una práctica de donación.

El segundo modelo es la nueva filantropía, que también tiene sus bases en el acto de donar, pero en este caso las empresas que donan hacen el control de la aplicación de los recursos y del impacto social pretendido y alcanzado. De esa manera los recursos gastados en acciones sociales



también son vistos como inversiones y su retorno es monitoreado y evaluado. La práctica dominante ha sido sustituida en los últimos años por las acciones de inversión social.

Y la inversión social privada, el tercer modelo, implica una acción de inversión en proyectos sociales y un proceso de gestión continuo. La diferencia entre las acciones de inversión social privada y las de los otros dos modelos es un proceso de gestión propiamente dicho, la elección de los beneficiados y el trabajo en conjunto. La actuación que plantea este modelo se lleva a cabo a través de alianzas estratégicas, con los esfuerzos en conjunto de las empresas (inversores), las organizaciones sociales, el gobierno y la comunidad, y también un equipo de voluntarios. La gestión es compleja, con énfasis en la planificación, el control, el seguimiento y la evaluación del impacto social. Así, crece la importancia del papel del líder sostenible, debido a la complejidad y la relevancia de estos proyectos.

Según Maroto (2007), en los últimos años ha aparecido nuevos enfoques que se centran en las actividades y responsabilidades de los líderes. Desde este punto de vista los líderes del siglo XXI deben ser agentes de cambio que estimulen a las personas a pensar e incorporar prácticas sociales en su estilo de vida. En el caso de la filantropía el líder sostenible cree, ayuda, estimula y ejecuta el voluntariado.

Por fin, Melo Neto (2004) describe una gran diferencia entre el modelo de inversión social privada y los demás modelos de filantropía. En los modelos de filantropía tradicional y de la nueva filantropía las estrategias son indirectas, mientras que en el modelo de inversión social privada las estrategias son directas. De esta manera las acciones pasan de ser esporádicas a ser acciones permanentes con base en un compromiso social continuo de inversión.

### 3. Metodología

El presente estudio es una investigación bibliográfica sobre el liderazgo sostenible y su importancia como estrategia en las organizaciones.

Según Lima (2007), la investigación bibliográfica implica un conjunto ordenado de procedimientos en la búsqueda de soluciones, conscientes del objeto de estudio. La investigación de las soluciones también puede involucrar la construcción de un instrumento que permita elegir a partir de los libros seleccionados los temas, los conceptos, las conclusiones relevantes para la comprensión del objeto de estudio.

Así, la investigación bibliográfica es un instrumento importante en la producción del conocimiento científico.

Este estudio se realizó en diciembre de 2014 y espera generar con respecto a un tema aún poco explorado, consideraciones e interpretaciones que no tienen un fin en sí misma, pero que pueden servir como punto de partida para futuras investigaciones, así como pueden llegar a ser un material de apoyo para las organizaciones y para los profesionales que quieran incorporar a sus estrategias los conceptos y las prácticas de liderazgo sostenible.

Como producto de la investigación, utilizando los conceptos y las consideraciones de los autores mencionados en este trabajo, se generó una lista de veintiún atribuciones que el líder en sustentabilidad debe observar y practicar.

### 4. Resultados de análisis

Para tener las características de un líder sostenible es necesario desarrollar las propias capacidades, habilidades y actitudes. Al hacer un libre análisis de las consideraciones

y de los conceptos de los autores aquí estudiados fueron elegidos algunos atributos que es recomendable que un líder sostenible tenga incorporados en su estilo de liderazgo.

- Liderar la elaboración de una estrategia consistente de sustentabilidad para la empresa buscando la cooperación entre todos los niveles de la organización.
- Garantizar la coordinación entre todos los niveles jerárquicos de la empresa aras de la sustentabilidad.
- Evaluar los escenarios permanentemente y entender que los impactos locales, sean positivos o negativos, repercuten globalmente.
- Hacer el seguimiento del proceso de evolución global de la sustentabilidad.
- Identificar claramente los posibles impactos sociales y medioambientales negativos relacionados con su empresa.
- Establecer políticas de largo plazo de sustentabilidad.
- Crear indicadores de desempeño para monitorear y controlar elementos tales como el uso del agua, la energía, las emisiones de gases de efecto invernadero, los residuos, entre otros.
- Delegar la ejecución de las estrategias a las áreas corporativas específicas.
- Alinear las estrategias, los objetivos y los mecanismos de los incentivos de todas las unidades operacionales con los objetivos y compromisos de sustentabilidad de la empresa.
- Analizar cada eslabón de la cadena de valor haciendo el mapeo de impactos, riesgos y oportunidades.
- Difundir los conceptos de sustentabilidad y responsabilidad social interna y externamente (*stakeholders*).
- Tener un gran entusiasmo y una participación activa con la creencia en los valores de la compañía, el coraje y la persistencia para construir soluciones.
- Mantener el equilibrio de los aspectos económicos, sociales y medioambientales de la empresa.
- Salir del pensamiento único hacia una conciencia universal.
- Convertirse en una inspiración para otras organizaciones que buscan modelos sostenibles.
- Ser accesible y comunicar de manera amplia los resultados y la evolución de las prácticas sostenibles.
- Revisar los productos y procesos que puedan provocar impactos medioambientales negativos.
- Practicar y estimular la filantropía como estrategia directa y con acciones permanentes.
- Tener constancia en los propósitos, predicar con el ejemplo.
- Coordinar el proceso de cambio de mentalidad con la introducción de las dimensiones económicas, sociales y medioambientales en la noción de éxito empresarial estableciendo una visión y una misión de sustentabilidad.
- Inspirar a los seguidores con relación a las causas de la sustentabilidad y no imponerlas mediante la autoridad.

## 5. Conclusiones

La temática de la sustentabilidad, aunque tiene pocas décadas, ya es un asunto que se hace muy presente. El cambio de los conceptos arraigados en las organizaciones no es una tarea fácil y requiere de personas con características propias del liderazgo. Por eso el líder sostenible debe creer en su papel de transformador de la sociedad. La sustentabilidad y la responsabilidad social no pueden quedar solo en el ámbito empresarial. Se hace vital educar a todas las partes involucradas para generar una cultura relacionada con los temas de sustentabilidad. Por eso, para avanzar, la sustentabilidad requiere conciencia y conocimiento lo que transforma al líder sostenible en un agente protagonista de esta transformación.

En la práctica del liderazgo sostenible, ya que todavía es un estilo nuevo de liderazgo, es importante que el líder genere seguidores, pues solo así sus estrategias van a ser mejor

entendidas y puestas en práctica en toda la compañía. De esta manera, la actuación del liderazgo sostenible en las estrategias empresariales resulta vital para las empresas que buscan el desarrollo equilibrado.

Finalmente, aun considerando las limitaciones de este estudio, este libre análisis puede contribuir con el medio académico y organizacional en la búsqueda de la conciencia sobre la importancia del líder sostenible. Este líder sostenible debe coordinar el proceso de cambio de mentalidad hacia la sustentabilidad, en la búsqueda de un desarrollo más equilibrado.

## Referencias

- Berté, R. (2009). *Gestão socioambiental no Brasil*. Curitiba: Ibopex.
- Dias, R. (2011). *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Instituto Antakarana. (2006). *Compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental*. São Paulo: Instituto Antakarana.
- Lima, T.C.S y Mito. R.C.T. (2007). *Procedimento metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica*. Revista Katál 10 esp.37-45.
- Maroto, J. C. (2007). *Estratégia: De la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial.
- Melo, F. P. y Brenand. J. M. (2004). *Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia*. São Paulo: Bookman.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., y Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. São Paulo: Bookman.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Santos, M. (2010). *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Record.
- Savitz, S. (2007). *A empresa sustentável*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Voltolini, R. (2011). *Conversas com líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.