



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**EDUCAR EN HABILIDADES DE LIDERAZGO
PARA LA SOSTENIBILIDAD**

Autor: Sebastián Pulido Florido

Tutora Paloma Bilbao Calabuig

Madrid

Abril, 2021

RESUMEN:

Nos encontramos ante un contexto en el que la figura del líder en las organizaciones aumenta en importancia por momentos. A su vez, otro término en auge es la sostenibilidad y sus diferentes ámbitos de aplicación (económico, social y medioambiental). ¿Cómo están relacionados? Este proyecto trata de analizar las diferentes habilidades, herramientas y destrezas que deben de estar presente en un líder para la sostenibilidad; así como los elementos clave para una formación de éstos. Para ello, se combina una parte de investigación, centrada en las definiciones, orígenes y características históricas del líder para la sostenibilidad, con un Trabajo de Campo mediante una serie de entrevistas semiestructuradas a directivos reales, con la finalidad de comparar y evaluar la veracidad y realidad de dichas prácticas descritas en el marco teórico.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, Sostenibilidad, Habilidades, Formación, Grupos de interés

ABSTRACT:

We are facing a context in which the figure of the leader in organisations is becoming increasingly important. At the same time, another term on the rise is sustainability and its different areas of application (economic, social and environmental). How are they related? This project tries to analyse the different skills, tools and abilities that must be present in a leader for sustainability, as well as the key elements for their training. To this end, it combines a research part, focused on the definitions, origins and historical characteristics of the leader for sustainability, with fieldwork through a series of semi-structured interviews with real managers, in order to compare and evaluate the veracity and reality of these practices described in the theoretical framework.

KEYWORDS: Leadership, Sustainability, Skills, Training, Stakeholders

Tabla de contenidos

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 4 |
| 1.1 Contexto | 4 |
| 1.2 Interés por la cuestión y justificación de los objetivos | 6 |
| 1.3 Objetivos | 8 |
| 1.4 Metodología | 9 |
| 2. Marco Teórico: El Liderazgo para la sostenibilidad | 11 |
| 2.1 Definiciones y evolución histórica | 11 |
| 2.2 Actualidad | 15 |
| 3. Habilidades del Liderazgo Sostenible | 20 |
| 3.1 Habilidades del Líder Sostenible | 20 |
| 3.2 Formación en liderazgo para la sostenibilidad | 28 |
| 3.2.1 ¿El líder se nace, o se hace? | 28 |
| 3.2.2 Características de la formación del líder para la sostenibilidad | 29 |
| 3.2.3 Métodos y programas de formación de líderes para la sostenibilidad | 32 |
| 3.3 Liderazgo para la sostenibilidad en el ámbito internacional | 36 |
| 4. Análisis práctico - Trabajo de Campo: Entrevistas | 39 |
| 4.1 Descripción de la muestra | 40 |
| 4.2 Contenido de las preguntas de la entrevista | 41 |
| 4.3. Análisis de los resultados | 42 |
| 5. Conclusiones | 46 |
| 5.1 Reflexiones | 47 |
| 5.2 Propuestas | 49 |
| 7. Bibliografía | 51 |
| 8. Anexo - Transcripción de las entrevistas | 55 |

1. Introducción

En este primer apartado explicaremos a grandes rasgos cuáles son las razones por las que el Liderazgo es Sostenibilidad ha sido escogido como tema central del proyecto, así como las circunstancias actuales en las que nos encontramos en el momento de desarrollar el mismo. En un momento posterior se realizará un desarrollo de los diferentes objetivos y las “*W questions*” del proyecto donde se terminará también por detallar la metodología a utilizar a lo largo del trabajo.

1.1 Contexto

Vivimos en un mundo en el que estamos en constante cambio y movimiento. Un contexto económico, social y cultural marcado por la globalización y la interconexión entre países y culturas, que está generando que todo esté permanentemente mutando de un estado a otro (Albuquerque, 1999). Este hecho produce que haya una gran cantidad de *inputs* y *outputs* en todos los ámbitos, desde las relaciones interpersonales a través de grandes y continuos avances con las tecnologías y las redes sociales, hasta el mercado laboral y el funcionamiento de las organizaciones en comparación con otros momentos de la Historia. Esta característica de lo cambiante que es el mundo en pleno siglo XXI, trae como consecuencia una necesidad de adaptación por parte de las personas y las organizaciones.

Es justamente esa necesidad de adaptación a las demandas de la sociedad actual, la que va a ser el elemento central de este trabajo. Una necesidad que obliga a instituciones, organizaciones y personas a adaptarse al cambio o morir. Romper barreras internacionales, acabar con los techos de cristal, poner en conjunto conocimientos y recursos en materia de RSC, son algunas de estas necesidades a las que me he referido anteriormente (Alberich, 2014). La adaptación puede comprenderse desde multitud de visiones, tanto a nivel externo como interno, en función de los recursos de las organizaciones o la dependencia de los nuevos horizontes a los que se va a enfrentar tanto el sector privado como las Administraciones Públicas. Sin embargo, hay uno de esos elementos que va a centrar la materia a la que este trabajo se va a referir que es la sostenibilidad.

Entendemos que la sostenibilidad es la manera que tienen las empresas de englobar un conjunto de prácticas, actitudes y mecanismos que son respetuosas con el medio que las rodea (Mokate, 2001). Evidentemente, el término goza de una acepción bilateral: sostenibilidad tanto fuera como dentro de la empresa (Garzón Castrillon, 2014), algo que también es una de las claves de este proyecto. Desde averiguar cuáles son los mecanismos que pueden llevar al consumidor a entender que una compañía se está involucrando en acciones de respeto por el medioambiente, hasta hallar la manera en la que los propios empleados se sienten cómodos en su propia compañía impidiendo la fuga de talento.

Partiendo de la definición de sostenibilidad, se plantea la figura del liderazgo como el otro elemento de relevancia del proyecto. Son los directivos y miembros del Gobierno Corporativo de una compañía los primeros que han de tener claros los objetivos y el funcionamiento de aquellos cuyo trabajo no sólo deben supervisar, sino también descubrir cuáles son las vías correctas para alcanzar éxito en dichos trabajos (García Muñoz Aparicio, Navarrete Torres, Sánchez Rosado, & Martínez Prats, 2014). Pero no sólo en un sentido economicista y monetizado, sino enfocando también la consecución de los objetivos de manera social, buscando la creación de valor, el aseguramiento de la satisfacción de intereses de todos los *stakeholders*, la figura del empleado y el trato hacia su figura, el cuidado y gestión eficiente de los recursos o el logro de un ambiente ameno, inclusivo y diverso son algunos de los grandes activos que representan la actividad para la sostenibilidad de una compañía. A su vez, la correcta gestión de los recursos, la posibilidad de ejercer un liderazgo sostenible a través de los principios de responsabilidad y eficiencia son claves para el éxito. La conjunción de todos estos elementos son los pilares básicos de la sostenibilidad, y el liderazgo actuará a modo de instrumento para alcanzar dichos elementos junto con los directivos, siendo de vital importancia sirviendo como instrumentos y engranajes fundamentales para el correcto devenir de las organizaciones.

Es preciso comprender cómo el elemento de la sostenibilidad se está convirtiendo en un factor que va a determinar hasta dónde puede crecer una compañía o dejar de hacerlo si no se afrontan de manera correcta los retos que ésta supone.

Podemos enfocar el primero de estos retos desde la responsabilidad que ha de tener el líder, pues entendemos que los distintos grupos de interés y la propia sociedad espera que el líder no sólo sea correcto en el cumplimiento de las normas y leyes o de la creación de valor para la organización, sino que deben de obrar utilizando el poder, la responsabilidad y los medios de cara a hacer un mundo mejor, de contribuir en la resolución de problemas nucleares de la sociedad.

Otro de los elementos a destacar de los retos de la sostenibilidad es el del mantenimiento de un nivel de diversidad acorde a las demandas de una sociedad actual globalizada, donde cada vez son menores las diferencias culturales. Lidar con grupos de distintas culturas, costumbres y valores debe de ser el pan de cada día de unos líderes con la capacidad de tener una inteligencia emocional y cultural que facilite cualquier problema de comprensión de estos grupos (Earley & Ang, 2003).

En definitiva, el auge de la sostenibilidad está empujando a los líderes a darle la importancia que merece a conseguir esa armonía medioambiental, social y económica, materializada a través de la propia preocupación que supone no poder llegar a conseguir esos estándares mínimos de sostenibilidad que demanda la sociedad y el mercado actual. Esta preocupación deberá de gestionarse con prudencia, entendiendo que no existe una consecución de la misma de un día para otro, ni tampoco esta se consigue con la intención de una satisfacción inmediata de los objetivos organizacionales. Este proceso de apoyo y defensa de la sostenibilidad debe comenzar desde el seno de las compañías y ser progresivo, asegurándose en el camino de la satisfacción de los intereses de todos los *stakeholders*. Durante ese proceso, se tratará de conseguir construir una organización con unos representantes en forma de líder con capacidad de ostentar la mayor cantidad de cualidades que lo hagan sostenible: cuidado de los empleados, protección del medio ambiente, preocupación y cuidado del impacto social o elevar los niveles de transparencia y confianza en la compañía.

1.2 Interés por la cuestión y justificación de los objetivos

Este proyecto es fruto del nacimiento de una idea personal del autor, en combinación con el apoyo de su tutora, de investigar y profundizar en un área de vital importancia en estos instantes debido al auge de la sostenibilidad y el cuidado del entorno que rodea a las organizaciones.

La posibilidad de adentrarse en el mundo de la sostenibilidad de manera bidireccional, de cara al exterior e interior de la compañía, y la capacidad de relacionarlo con el concepto del liderazgo, se plantea como algo tremendamente interesante.

La razón del interés por esta materia podemos dividirla en dos niveles bien diferenciados: el académico y el práctico. En primer lugar, el interés académico, entendemos que surge desde la importancia que tantos investigadores y autores han otorgado a la combinación entre los términos de liderazgo y sostenibilidad.

Es justamente la existencia de un vacío documental y de investigación acerca de la relación entre ambos términos, la que ha llevado a la creación de este proyecto. Especificar cuáles son las habilidades de aquellos líderes para la sostenibilidad, detallar las vías de formación de los líderes y desarrollar una evaluación de la ejecución de dichas destrezas en diferentes ámbitos, son los grandes retos que motivan la realización de este escrito.

En segunda instancia, la justificación práctica del trabajo, pues este Trabajo de Fin de Grado será útil también debido a la imperiosa necesidad de que existe de documentación acerca de la sostenibilidad y su manera de implementarla en las empresas desde los puestos de alta dirección, hasta el empleado cuyo rango sea el más raso (Sánchez-Silva, 2021). La importancia que puede tener este trabajo para la sociedad es ofrecer desde un punto de vista externo a la organización, cuáles son las labores más destacadas en materia del liderazgo en sostenibilidad, tanto desde la compañía al exterior, como dentro de la misma. Al ser un término cuyo auge es reciente, existen numerosas firmas con la imperiosa necesidad de realizar una reestructuración de la estrategia a largo plazo, por lo que este proyecto podrá servir de herramienta de formación y reflejo del conjunto de prácticas de liderazgo para la sostenibilidad, de manera que puedan apoyarse en él para comenzar dichas modificaciones internas de las compañías. Es oportuno también para aquel individuo que aspire a convertirse en líder en algún momento de su carrera profesional, entendiendo que la administración correcta de los recursos, el bienestar social o el cuidado del medio ambiente sin perjuicio de la obtención de beneficios son caracteres que deberán estar presentes en su capacidad de gestión si desea llegar a ser líder para la sostenibilidad.

Puede ser de utilidad también para aquellas compañías, quizás más escépticas en el concepto de las *soft skills*, las cuales buscan encontrar la relación entre una habilidad como el liderazgo, y la manera en la que se puede aplicar en las compañías. No se busca exclusivamente una aplicación a grandes rasgos, sino también cómo estimular a los directivos, y demás empleados que deberán ser líderes en sus tareas, en encontrar cuáles son las vías más adecuadas para que la compañía sea sostenible tanto hacia dentro como hacia fuera. A través de un desarrollo pormenorizado del tipo de habilidades que se demandan en un líder sostenible, junto con los mecanismos de formación de estas destrezas, se conseguirán resultados útiles y de contenido trascendental de cara al lector. A su vez, incluyo como elemento de justificación del interés mi concepción personal acerca de las características que ostento en términos de liderazgo, en vistas a poder ocupar en algún momento un puesto que implique trabajar en equipo, además de aprender a motivar, persuadir, comunicar y ostentar grandes responsabilidades. La conjunción de estos valores que parecen relacionarse con el liderazgo, son las habilidades que más he podido desarrollar a lo largo de los años de carrera y que más me han recalcado que poseo aquellos que han compartido esta etapa de formación. La posibilidad de adentrarme en el conocimiento acerca de una variante sostenible del mismo, entendiendo la cuantiosa demanda de este tipo de habilidades en el momento actual en el que nos encontramos, estimulan aún más si cabe el interés por la materia.

1.3 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es identificar y comprender a fondo cuáles son las destrezas de un líder corporativo que trabaja en pro de la sostenibilidad. Derivado de este objetivo principal, se busca también identificar las diferentes vías de formación en esta materia y valorar su eficacia. Salta a la vista que es necesario implementar en los directivos ciertas habilidades, (o perfeccionar en caso de ya poseerse) debido a lo cambiante entre ellas, instaurar un enfoque innovador que permita que la empresa se adapte más a los tiempos que corren.

Tras haber analizado cuál es el objetivo principal en términos globales del proyecto, en busca de facilitar la comprensión de éste, hemos optado por realizar una síntesis de los subobjetivos concretos que se llevarán a cabo en este escrito.

En primer lugar, realizaremos un marco teórico a través del cual se describirá el origen, definición y características evolutivas de los dos términos sobre los que pivota este trabajo: el liderazgo y la sostenibilidad, para acabar con la combinación de los mismos y su importancia en las organizaciones actuales.

En segundo lugar, otro de los subobjetivos del proyecto es realizar una contextualización de las funciones principales de los directivos en la empresa en términos de liderazgo. Se analizarán cuáles son los puntos fuertes de un líder en sostenibilidad y las consecuentes razones que hacen imprescindibles estas habilidades. Una vez puestos en situación, se tendrá como objetivo la realización de un estudio acerca de las vías de formación de los diferentes líderes en sostenibilidad existentes, además de hacer una breve comparativa entre mecanismos que busquen dar valor a estas habilidades en diferentes países del mundo. Buscaremos que sean contextos empresariales y culturales suficientemente distintos unos de otros, de manera que se pueda ganar en objetividad a través de su análisis.

Por último, se realizará una evaluación de estas habilidades y la importancia en ciertas compañías a través de un estudio de campo: entrevistas estructuradas a empleados o antiguos empleados que desempeñen cargos de dirección o gestión de diferentes edades, puestos y sectores. La metodología se concretará en el siguiente subapartado.

1.4 Metodología

En primer lugar, se ejecutará el trabajo principalmente mediante el análisis pormenorizado de numerosos *papers*, informes, artículos de revista y periódico y libros, a través de los cuales se ubicará y se producirá un aterrizaje acerca de lo que es realmente el liderazgo y la sostenibilidad, desde su origen histórico y definición de manera individual.

Posteriormente se especificará el surgimiento y materialización de la unión de ambos términos, y pasaremos a centrar el foco en la actualidad del término y cómo se utiliza hoy en día el liderazgo para la sostenibilidad. Con el mismo método de revisión crítica de la literatura, se abordarán los apartados posteriores en los que se procederá a la realización de un estudio de las diferentes habilidades que ha de poseer un líder de acuerdo con la sostenibilidad, así como las herramientas de formación de las empresas de cara a estos líderes para la sostenibilidad. Con la revisión documental de las prácticas de sostenibilidad en líderes por parte de varias empresas de países de distintos continentes, se concluirá esta parte de la investigación.

En segundo lugar, se procederá a realizar un trabajo de campo a través de una serie de entrevistas estructuradas a directivos, exdirectivos o altos cargos de empresas de distintos sectores y años de experiencia, los cuales ostenten cualidades demográficas dispares como puede ser la edad o el sexo. Serán entrevistas con una duración que oscilará entre diez y quince minutos. Se tratará de encontrar una muestra realista y se plantearán preguntas partiendo de lo general en el inicio, para pasar posteriormente al tema central de las prácticas de liderazgo, concluyendo con una visión más hacia el horizonte de dichos negocios en términos de estas habilidades.

Con este trabajo de campo se buscará dilucidar cuáles son las políticas de sostenibilidad en líderes que se están llevando a cabo realmente en las compañías, así como la opinión de los entrevistados en cuanto a los atributos del líder para la sostenibilidad.

Tras analizar los resultados tanto del trabajo de campo, desarrollaremos una serie de propuestas alternativas a las existentes en nuestro país, que nacerán fruto de la creatividad, la innovación y la novedad en el uso frente a las medidas ya existentes.

Finalmente concluiremos con una evaluación acerca de la consecución o no de los objetivos marcados al inicio del proyecto frente a la percepción inicial de lo que eran las habilidades de liderazgo, para terminar con una reflexión de carácter acerca del aporte del trabajo tanto a la comunidad científica como a la empresarial.

2. Marco Teórico: El Liderazgo para la sostenibilidad

En esta primera parte de contenido partiremos de la base de las definiciones de liderazgo y sostenibilidad de manera independiente, pues de ambos surge el concepto de liderazgo para la sostenibilidad. Es a partir de ahí donde comienza el análisis de la interacción entre estos conceptos y la afectación que tienen al mundo de la empresa. Comenzaremos realizando un análisis histórico de la aparición de este término en ámbito empresarial, así como su evolución conceptual y práctica. Por último, realizaremos una descripción del momento en el que se encuentra el liderazgo sostenible en la actualidad, así como su importancia en las organizaciones.

2.1 Definiciones y evolución histórica

Son muchos los autores que han definido el liderazgo de una forma u otra, de entre las cuáles podemos destacar la capacidad de hacer las cosas más fáciles y mejores por parte de un profesional, a la par que buscar la felicidad dejando una genial impresión sobre los que buscas influir (Summerfield, 2014); también entendida como esa capacidad de influir sobre aquellos que buscan una meta común, alejado de un reconocimiento, títulos o jerarquías (Kruse, 2013). Sin duda, es un concepto amplio y con multitud de interpretaciones, aunque quizás la definición más comúnmente aceptada en el mundo empresarial sería aquella cualidad de quien selecciona, entrena e influye a quienes le siguen en la consecución de un objetivo o misión en común con la organización de la que forman parte (Winston & Patterson, 2006).

Por otro lado, en cuanto a la sostenibilidad, de la misma manera que el concepto previo ésta puede ser entendida de diversas formas y ámbitos. A lo largo de la historia el término de sostenibilidad ha ido ganando peso y evolucionando desde la mera preocupación de una organización por mantener la armonía con el medioambiente durante su actividad, hasta la importancia de las implicaciones sociales, personales y de tipo económico que ésta puede tener dentro de la empresa (Berns, y otros, 2009).

Dentro de las diferentes definiciones que pueden aplicarse a este concepto ciertamente complejo e incluso a veces ambiguo, entendemos que la sostenibilidad dentro de la empresa como cualidad, destaca en aquellas organizaciones que son capaces de conseguir llegar a la creación de valor a nivel estratégico, económico, de gestión y de acción social de cara al avance hacia un entorno sostenible (Hart & Milstein, 2003). Se trate de centrar la cuestión más puramente relacionada con el desarrollo económico sostenible (Barcellos, 2010) o la búsqueda de la integración de necesidades por parte de los seres humanos en la empresa en sintonía con el mundo (Elkington, 1999). El elemento común de todas las definiciones reside en que es un concepto comúnmente aplicable a los ámbitos económicos, medioambientales y sociales de una compañía.

Debemos indicar que no se ha producido un avance en la adecuación del nivel de importancia de la sostenibilidad en las empresas de la noche a la mañana. Se ha tratado de un proceso de evolución progresivo en el que la actividad económica ha pasado ligeramente a un segundo plano, apostando las organizaciones por una combinación entre la realidad social corporativa de las mismas, la filantropía, la innovación y el cuidado del medioambiente. Esta evolución surge de la necesidad de responder a cuestiones que van más allá del desarrollo económico de una compañía, en busca del desarrollo de modelos de organización que puedan establecer alternativas competitivas que minimicen los efectos negativos y aumenten al máximo los positivos, estableciendo una armonía con el medio interno y externo a la propia organización (Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund, 2016).

Habiendo definido los dos conceptos principales sobre los que versará el trabajo, procederemos a continuación a lanzar el interrogante clave para la resolución del mismo: ¿de qué manera se relacionan los conceptos de liderazgo y sostenibilidad? Como hemos comprobado, son dos términos que pueden dar pie a una amplia gama de interpretaciones, por ello no existe una única definición válida de lo que viene denominándose “liderazgo para la sostenibilidad”. Este concepto puede ser entendido como una combinación entre pasión y la consecución de objetivos de aprendizaje de aquellas prácticas sostenibles, por parte de quienes deben de seguir al líder en la empresa (Davies, 2007).

La clave del liderazgo en sostenibilidad es también el aspecto bidireccional, al no solo poder aplicarse de puertas para fuera de la organización, como una motivación de esos líderes en hacer ver la importancia de la responsabilidad y respeto por el desarrollo sostenible y el medio que nos rodea, sino también a través de una contribución de tipo personal en el impacto que estas prácticas de liderazgo pueden tener dentro de la propia compañía en forma de un progreso ordenado en la formación y cuidado los empleados así como el trabajo en equipo de manera eficiente (Hargreaves & Fink, 2006).

Considerando este carácter bidireccional, la definición más completa del liderazgo para la sostenibilidad sería la enfocada a la actuación de manera diligente por parte de aquellos que ostentan responsabilidades de liderazgo en una organización, en la utilización de recursos tanto de tipo humano en forma individual y colectiva tanto dentro como fuera de la compañía, como económicos en un contexto de cooperación, aprendizaje y de protección del medioambiente (Simanskiene & Zuperkiene, 2014).

Los primeros escritos que entraron a debatir acerca de la importancia de la sostenibilidad corporativa y el liderazgo en ellas fueron previas a la situación de crisis causada por la Gran Recesión del año 2008, de entre los cuales podemos destacar “*Conceptualizing a Sustainability Business Model*” donde se establecieron una serie de reglas a modo de principios en términos de desarrollo, cuyo objetivo era servir como referencia a líderes y directivos del conjunto de actuaciones sostenibles tanto de individuos como de colectivos (Stubbs & Cocklin, 2008). A lo largo de este escrito se comenzaban a dilucidar las actividades que debía incluir una empresa, y por tanto las que debían asegurar sus líderes, para poder ser sostenible: la confianza, la lealtad y el rendimiento de los trabajadores o la importancia de la cultura organizativa.

La crisis económica del año 2008 que azotó a todo el mundo y se extendió en Europa hasta prácticamente el año 2014, aceleró las propuestas por parte de los principales estamentos y organizaciones a nivel mundial, como la ONU o la Comisión Mundial del Desarrollo Ambiental, en cuanto a la exigencia del aumento del nivel de concienciación de las organizaciones por el desarrollo sostenible. Estas exigencias pasaban principalmente por intentar modificar ciertas políticas a nivel interno y externo en busca de un cumplimiento de los objetivos de las organizaciones sin comprometer los recursos de cara a las generaciones venideras (Naciones Unidas, 2012).

Estas medidas indudablemente tuvieron el impacto principal sobre los directivos de las organizaciones de entonces, que tuvieron la obligación de tomar decisiones acerca de la estrategia y la ejecución de las actividades de sus empresas, afectando de manera directa al liderazgo y a la cultura organizativa de éstas (Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund, 2016).

La siguiente etapa en cuanto al liderazgo en sostenibilidad es la que abarca desde la anterior fase más intervencionista por parte de las organizaciones mundiales, hasta la actualidad que analizaremos en un epígrafe posterior. Tras la crisis, el período de reflexión acerca de realizar modificaciones en el seno de las compañías y su gobierno, en base a una creación de valor de manera sostenible, pasó a ser un período de ejecución. Comenzaron a ser numerosos los autores que se aventuraban a realizar modelos de liderazgo y gobierno de empresas que fueran sostenibles y responsables, como Porter y Kramer en el año 2011 (Porter & Kramer, 2011). en un momento de adaptación a la nueva realidad económica tras la crisis. Como si la recuperación económica tras la Gran Recesión fuera poco debía de realizarse también una adaptación a las nuevas tecnologías que irrumpirían en el mercado laboral, acabando con muchos de los modelos empresariales conocidos hasta ese momento (Jiménez Barandalla, de la Orden de la Cruz, & Plaza Casado, 2008).

Economistas como Schaltegger en el año 2012 dedicaron esfuerzos a elaborar propuestas de modelos de liderazgo basados en el cuidado, la defensa de los valores ecológicos y sociales que lleven a una empresa a ubicar el progreso en el foco de su misión (Schaltegger, Lüdeke-Freund, & Hansen, 2012).

El elemento que reúnen todos los autores acerca del liderazgo para la sostenibilidad vuelve a ser la capacidad de la creación de valor a través de otorgar la importancia que lo social y lo ecológico tienen en una compañía, sin dejar de lado la producción y eficiencia económica (Teece D. , 2010).

En conclusión, podemos decir que se han ido sucediendo diferentes propuestas de modelos de gestión empresarial y transformaciones en los objetivos de los líderes de las organizaciones que acaban con los tópicos economicistas de los objetivos corporativos.

Acabar con la concepción de la maximización de beneficios o la generación de dividendos mayores anualmente como único fin empresarial para pasar a nuevos contextos de gestión socialmente sostenible y respetuosa con el medioambiente, requiere necesariamente de buscar y educar a los directivos en habilidades de liderazgo transformacional y una creación de valor vertical además de responsable medioambiental y socialmente.

2.2 Actualidad

Pasamos a realizar en este momento un análisis actualizado a los tiempos que corren del concepto de liderazgo para la sostenibilidad, y de las diferentes razones por las que ha adquirido tanta importancia en las organizaciones de nuestro tiempo, entendiendo que éste ha evolucionado de sobremanera, tanto en el ámbito económico en organizaciones, de justicia social, así como de mejora de la calidad de vida o en el sector educacional.

En primer lugar, debemos recalcar que el término avanza constantemente a pasos agigantados, lo cual produce que no exista una definición unitaria y común totalmente aplicable a las múltiples acepciones y aplicaciones del liderazgo para la sostenibilidad. Lo que está claro es que estamos en un momento de la Historia donde la sostenibilidad en el ámbito empresarial, afectando de manera directa e indirecta al liderazgo, está pasando de ser una tendencia a algo indispensable para el reconocimiento y funcionamiento de la organización (Fernández, 2020).

Como es lógico no podemos predecir qué caminos tomará nuestro planeta en un futuro a corto y medio plazo, pero es más que probable que estén alineadas con la cultura de la responsabilidad, de la gestión social, del cuidado al empleado o la igualdad de género (Pérez Espinoza, Espinoza Carrión, & Peralta Mocha, 2016). En definitiva, componentes básicos de lo que entendemos por la sostenibilidad en los tres ámbitos que tanto hemos destacado hasta el momento: el económico, el social y el medioambiental. Pero realmente, ¿por qué se produce esta metamorfosis del liderazgo?

¿Por qué motivos pasamos de un liderazgo transaccional, más caracterizado por la intervención e influencia del líder sobre aquellos a los que lidera en función del rendimiento que están teniendo para la consecución de los objetivos, y un liderazgo transformacional, centrado en el carisma e inspiración además de la estimulación de tipo intelectual sobre sus seguidores (Abaunza de González & Roza Mogollón, 2010), a un liderazgo para la sostenibilidad?

En primer lugar, por una razón de necesidad de adaptación. Nos encontramos en una era de volatilidad y cambios en cuantos ámbitos se pare uno a pensar, por lo que la propia demanda del mercado de bienes y servicios busca organizaciones que se alineen con los valores y características culturales que poseen. Elementos como el calentamiento global y la sobreexplotación de recursos naturales en términos medioambientales; la aparición de nuevas formas de trabajo a distancia, más incluso a raíz de la pandemia por la COVID-19, la rotación de empleados o las diferentes vías de innovación en la retribución en cuanto al término social; y el surgimiento de nuevas fuentes de ingresos alternativas, el auge de las criptomonedas o tecnologías como el *blockchain* y el *machine learning* son grandes ejemplos de la constante sucesión de modificaciones con afectación directa al ámbito económico (Cesetti & Sarro, 2019). Indudablemente se busca desde las altas esferas de las organizaciones aquellos líderes que sean capaces de implementar con coherencia y asertividad estos cambios de forma que se produzca la consecución y obtención de los objetivos corporativos.

En segundo lugar, por una cuestión de competencia y competitividad, pues la adquisición de políticas sostenibles en las organizaciones conforma una demanda a la par que un desafío de relevancia para las compañías en pleno siglo XXI. La competitividad empresarial, entendida como esa eterna lucha entre corporaciones para llegar a un posicionamiento mejor frente a la competencia cuyo objetivo es la disputa entre organizaciones para la realización de actividades mejor que su homóloga (Santos, 2010), supondrá que el liderazgo bien ejercido de una compañía frente a otra acabará generando mayores beneficios. Poniéndonos en la piel del consumidor, cuando acuda al mercado a satisfacer su necesidad tratará de elegir aquella compañía que se asemeje a una serie de valores culturales y con la que éste se sienta más identificado en comparación con el resto de la competencia.

Por último, por razones de estrategia de sustentabilidad y la primacía de la RSC, pues no sólo se trata de darle importancia al liderazgo en sostenibilidad por su capacidad de adaptación o las sensaciones y valores que desprenda a la hora de captar y mantener una fidelidad con el consumidor. La estrategia debe ser enfocada a la consecución de objetivos de tipo económico: beneficios y liquidez, sin olvidar la importancia de aspectos como el factor del desarrollo ético en términos de Códigos de Buen Gobierno y el respeto y cuidado de la figura del empleado. La importancia del elemento social ha ido adquiriendo tal nivel que llega a ser en numerosas ocasiones el ápice que diferencia una empresa de otra. Hasta tal punto que reflejará la necesidad de llevar a la práctica los valores y la gestión eficiente de un líder que tenga en cuenta elementos como la responsabilidad, la transparencia, la justicia social y retributiva, la concordancia con la legislación y la gestión de la diversidad, entre otras (Mario Fernando, 2015).

Dejando a un lado el liderazgo para la sostenibilidad únicamente desde un sentido economicista y en busca de la obtención de resultados, debemos recalcar la importancia de este concepto en relación con el enfoque moral en las organizaciones. El liderazgo en términos de justicia social puede ser entendido como el propósito moral que invita a reflexionar acerca de las posibles injusticias que puedan existir en el desarrollo de la actividad de una empresa, sin perjuicio de mantener claros los objetivos de ésta (Murillo & Hernández-Castilla, Liderazgo Escolar, un Elemento Clave en la promoción, 2014). Por ello, en base a la combinación de diversos elementos como el compromiso, el sentimiento grupal de cara a la obtención del bien común o la importancia de la reflexión seguida de la acción, acaban por conformar este enfoque alternativo de liderazgo para la sostenibilidad. Éste deberá de abanderarlo aquellos que ostenten responsabilidades y estén comprometidos con el devenir de la organización además de la evolución y crecimiento de los propios empleados. Siendo más concretos, el enfoque será a través de la evaluación e identificación de prácticas que impliquen un desempeño más eficiente, así como constantes revisiones y oportunidades de recibir *feedback* de los distintos estamentos de las organizaciones, tanto a nivel interno como los grupos de interés ajenos al núcleo de la organización. De esta manera se asegurarán un doble efecto: un crecimiento y la obtención de unos estándares de justicia social dentro de la organización, como también de cara a la sociedad, reuniendo aquellas características que el ciudadano de a pie reconoce como beneficiosas para la lucha frente a la desigualdad, el cuidado y respeto por el medioambiente, y el uso racional de recursos.

En definitiva, la mejora del entorno social a través de una actividad comprometida por realizar una labor que va más allá de la supervivencia y el crecimiento de la organización (Hernández-Castilla, Ramírez, & Hidalgo Farrán, 2013).

De la misma manera que hemos ampliado el foco al sentido de la justicia social, el liderazgo para la sostenibilidad actualmente se presenta como un instrumento para la obtención de una mejora de la calidad de vida, por lo que es conveniente analizar los elementos centrales de esta concepción. El hecho de que los líderes de las empresas presenten aptitudes alineadas con el respeto al medio que nos rodea, la capacidad de compromiso con un desarrollo de la vida de manera sostenible o el enfoque a la innovación son ingredientes propios del concepto del liderazgo para la sostenibilidad, entendiendo que la consecuencia final de éstos va a ser la producción de unas condiciones vitales mejores. Se debe enfocar esta mejora de la calidad de vida que busca el liderazgo para la sostenibilidad, desde un punto de vista doble: en primer lugar, en un sentido intrínseco a la organización y al líder, permitiéndole alcanzar los objetivos de manera más eficiente gracias a prácticas como la elección y uso de recursos de manera responsable o un aumento en la motivación y satisfacción en su puesto de trabajo que le ayude a conseguir objetivos vitales de manera más rápida. En segundo lugar, a través de una interpretación extensiva de cara al resto de la sociedad, facilitando productos y servicios que se alineen con la mejora de la vida del proveedor, cliente o consumidor final, no solo en cuanto al *output* final, sino incluyendo todos los procesos que llevan hasta él. Esto también es sostenibilidad, y en ella desempeñan un papel tan importante los líderes. (Murillo & Hernández-Castilla, Liderazgo Escolar, un Elemento Clave en la promoción, 2014)

Finalmente, debemos hacer alusión al liderazgo para la sostenibilidad desde un punto de vista educacional y de formación, algo de lo que han escrito numerosos autores como Schaltegger, Hargreaves, Fink o Simanskiene & Zuperkiene. La gran mayoría coinciden en la obligación que reside en aquellos líderes de distintos ámbitos e instituciones encargadas de la educación y formación, de garantizar ésta en base a una serie de valores culturales relacionados con la sostenibilidad, tanto desde etapas tempranas en instituciones como la escuela y la universidad, como una vez entrada la vida laboral a través de programas de formación.

El concepto de liderazgo para la sostenibilidad desde esta perspectiva tiene como pilares principales los siguientes cuatro: en primera instancia, la cohesión entre objetivos desde los equipos directivos de los centros y la plantilla docente, en busca de políticas y actividades que orienten la escuela hacia la justicia social y el aprendizaje global; en segundo lugar la comunicación entre aquellos que forman los centros educativos independientemente de si son escuelas, universidades, o ciclos superiores pues se trata de establecer una alta fluidez y empujar al diálogo a los participantes; en tercer término, el trato equitativo e igualitario ante todos los alumnos y aprendices de manera que se alejen los privilegios y desigualdades y por último, el aseguramiento de un desarrollo de forma integral en todos los alumnos que produzca una salida al mercado laboral con condiciones que hagan de la sociedad un lugar más preparado, más concienciado y más justo (Murillo, Krichesky, Castro, & Hernández-Castilla, 2010).

A modo de conclusión, entendemos que el concepto de liderazgo para la sostenibilidad ha ido evolucionando con el paso de las décadas, adquiriendo mayor relevancia de la que jamás se podría haber imaginado. En estos momentos se realizan juicios de evaluación acerca no tanto de la consecución del objetivo de supervivencia y beneficio de una corporación, sino del cuidado por el proceso para conseguir dichos fines. Lejos de mantenerse una postura utilitarista, se trata de localizar aquellas organizaciones que aseguren la supervivencia y la maximización del beneficio a la par que el respeto por los elementos sociales y de cuidado del medioambiente, en cuanto al sentido organizacional se refiere. A su vez, existen ámbitos como la justicia social, el incremento en la calidad de vida y el bienestar, así como los procesos de formación y educacionales, donde el liderazgo para la sostenibilidad está creciendo de manera exponencial. Este crecimiento se está dando no sólo a nivel teórico sino con resultados medibles en cuanto a preparación del alumno y del empleado, mejora de la concepción de la sociedad acerca de las organizaciones y su compromiso con el medio, o la posibilidad de transformar las vías de actuación de las organizaciones para una sociedad más justa. (Hargreaves & Fink, 2006).

3. Habilidades del Liderazgo Sostenible

Tras haber descrito el concepto y analizado su evolución, describiremos a continuación el conjunto de habilidades concretas que ha de poseer un líder para la sostenibilidad. A su vez, dedicaremos un apartado en concreto a la explicación de los distintos mecanismos de formación de líderes para que puedan ostentar dichas habilidades, y nos aproximaremos a aquellos países donde la sostenibilidad en directivos está al alza, copando los primeros puestos en el ranking mundial según la *RobecoSAM*¹ y diversas agencias de referencia internacional que se comentarán *a posteriori*. Concluiremos con una descripción de las actividades y los motivos de la creación del Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible a través de líderes de grandes compañías españolas.

3.1 Habilidades del Líder Sostenible

En primer lugar, el líder sostenible debe ser creador, preservador y ejemplo del desarrollo de habilidades de sostenibilidad. No sólo debe de tener un perfil predispuesto a la hora de trasladar conocimientos y llenar de motivación u ambición a aquellos sobre los que debe proyectarse, sino que debe mostrar también una actitud en vistas al aprendizaje constante (Hargreaves & Fink, 2003). Debe de estar enfocado a la supervivencia y duración de un desempeño prolongado en el tiempo de la organización, con capacidad para involucrarse en el proyecto y de establecer claramente los objetivos, sin fijarse exclusivamente en el resultado económico, sino en el aprendizaje del camino hasta dicho resultado (Stoll, Fink, & Earl, 2001).

En segunda instancia, el liderazgo de tipo sostenible se conseguirá a través de la combinación de ciertos elementos, entre los cuales destacamos la paciencia y la previsión de cara al futuro.

¹ Agencia de inversión basada en Suiza especializada en términos de sostenibilidad, cuya página web se puede visitar a través de este hipervínculo: <https://www.robeco.com/en/>

Es inviable la aplicación directa de una serie de mecanismos que lleven al líder y a la compañía a un liderazgo sostenible, por lo que la paciencia debe ser una cualidad ineludible del líder. Esta paciencia logrará que se consiga un liderazgo más fuerte desde los cimientos, y asegurará que el éxito de la compañía se prolongue durante más tiempo (Hargreaves & Fink, 2003). Al prolongarse en el tiempo, como hemos comentado, se asegurará que los avances en sostenibilidad permanezcan en la organización independientemente de si se produce una sucesión o cambio en los puestos de alta dirección. El líder debe ser capaz de extender la materialización de esa sostenibilidad a cotas más altas y profundas a través de círculos de influencia, conexiones con los empleados, trabajo en equipo y el potenciamiento de las habilidades denominadas *soft*, como la capacidad de comunicación o el desarrollo de la inteligencia emocional (Información de Capital Humano, 2019).

Otro de los elementos necesarios como hemos comentado es la previsión de cara al futuro. El líder sostenible debe estar preparado para cuando deje su puesto para sus sucesores provenientes de generaciones posteriores, incluso desde el mismo momento en el que pasa a ostentar su cargo. Ilustrando con el sector educativo, el líder sostenible es el director que no sólo, a través de una planificación ambiciosa y optimista de cara al futuro, busca un compromiso de los miembros de toda la organización (profesores, coordinadores, personal de conserjería o cocina y limpieza), sino quien está preparado y asegura mantener un legado basado en la sostenibilidad para cuando el tiempo exija un relevo en la dirección de la institución. Es mediante la preparación dilatada y exhaustiva de aquellos profesionales en cargos directamente relacionados con los líderes que se logra un liderazgo de tipo exitoso y duradero en el tiempo (Hargreaves & Fink, 2003).

En tercer lugar, el líder para la sostenibilidad debe desempeñar una función de contagio a aquellos que le rodean. Con este concepto, hacemos referencia a la necesidad de ser utilizado y compartido por todos los miembros de la organización, llegando a producir que cada cual sea líder en su puesto. La manera en la que este liderazgo debe de ser contagiado y compartido es a través de tres elementos: que se den procedimientos de toma de decisión de manera conjunta, que se flexibilicen todas las vías de administración de recursos de capital humano, y una distribución y reparto de competencias que otorgue a cada cual una cuota de responsabilidad proporcional.

La proporcionalidad de estas competencias surge claramente de una compensación de poderes que deberá ser definida en el seno de la estrategia de la organización, pero jamás deberá de pasarse por alto, pues es una vía más que necesaria (Fullan, 2001).

Existe un cuarto elemento de gran relevancia en cuanto a las habilidades de un líder sostenible, como es la necesidad de buscar la justicia social. El líder sostenible ha de ser justo, tanto de cara al exterior de la compañía (trato a proveedores, clientes y consumidores), como como a nivel interno (cuidado del mantenimiento del interés general de los accionistas, miembros del Consejo de Administración y *stakeholders*), como consigo mismo (Davies, 2007). Es evidente que las empresas surgen de la iniciativa privada, de la materialización de una idea con susceptibilidad de generar beneficio económico para aquellos que han depositado un interés y riesgo a la hora de realizar la inversión en ella. Sin negar lo anterior, debemos recalcar la importancia social que ha de tener la presencia de un liderazgo para la sostenibilidad en los directivos de las organizaciones, pues debe buscar generar un beneficio no sólo para los accionistas de la compañía, sino para todos los agentes y grupos de interés involucrados en la misma. La justicia a la que hacemos referencia en este enunciado pasa por la necesidad del directivo de aspirar a mejorar el sistema, a buscar no sólo un aumento en el rendimiento económico sino una concienciación acerca de la afectación y la importancia del papel que desempeñan las organizaciones para el ser humano. En el momento en el que ese respeto y búsqueda de la justicia social se pruebe, no sólo de cara a su propia empresa sino al entorno, entonces estará en el camino de ser un líder para la sostenibilidad (Hargreaves & Fink, 2003).

En quinto lugar, encontramos más que necesaria la mención en el líder la habilidad gestionar los recursos de una manera sostenible, ya sean de tipo material o humano. Esta gestión ha de buscar siempre una correcta retribución la cual puede representarse en dos vías: extrínseca e intrínseca (Cantón-Mayo , García-Martín, & Cañón Rodríguez, 2021). En primera instancia una vía extrínseca, en forma de recompensas a aquellos que supervisa ya sea por la consecución de los objetivos pertinentes o por un buen desempeño en la búsqueda de los mismos. Ambos mecanismos demandarán de las necesarias medidas de evaluación cada cierto tiempo y una objetividad suficiente para determinar dichos desempeños.

La segunda vía la entendemos de forma intrínseca, con la producción de ciertos incentivos que estimulen a los agentes involucrados en el devenir de la compañía y de los grupos de interés señalados anteriormente. Un líder con las características propias de sostenibilidad deberá asegurarse de que los mejores empleados posibles para la organización deben mantenerse en el transcurso del ejercicio, y en caso de que no formen parte de la misma, se interesen por la compañía y su forma de trabajar. No sólo es requerida esta gestión sobre aquellos que lidera, sino a su vez de aquellos líderes con los que se relaciona dentro de la organización, sabiendo, como hemos destacado previamente, que cada empleado ha de ejercer ese liderazgo sobre aquellas competencias que le han sido asignadas desde el seno de la empresa (Alarcon Botero, 2013).

Aunque pueda parecer que esta gestión de los recursos del líder sostenible puede ser muy gravoso en términos económicos y temporales, no debemos olvidar que el liderazgo sostenible es un ahorro a largo plazo en las organizaciones (Hargreaves & Fink, 2006). Será un ahorro a largo plazo en las corporaciones pues se deberán invertir los recursos en formación y desarrollo de las destrezas presentes (y ocultas) de los miembros de la organización, en vez de decidir realizar grandes retribuciones en términos monetarios o rotativos en la compañía. Entendemos también que el impacto económico que supongan los pertinentes planes de selección, evaluación y formación de líderes sostenibles que analizaremos en el siguiente apartado, será realmente una inversión en el futuro de la empresa en vistas a una mayor eficiencia y obtención de resultados.

La gestión de los recursos deberá de ser de manera responsable y acorde a una serie de estándares que generen sinergias en vistas a un crecimiento individual: el líder para la sostenibilidad buscará cuidar y potenciar el talento de aquellos a los que lidera, estimulando a que éstos propios empleados sean líderes frente a lo que realizan. Generar ese *engagement* sobre cada trabajador y cada miembro de los distintos grupos de interés de la compañía sin dejar de ser exigente y siendo conscientes de los objetivos corporativos a cumplir es una consecuencia de la mencionada gestión de recursos (Barcellos de Paula, 2011).

En definitiva, los líderes para la sostenibilidad deberán tener las capacidades que acaben por transformar esa creencia cortoplacista de los empleados que se ven como medios para la concreción de objetivos meramente economicistas, a una visión más a largo plazo centrada en la preocupación de un liderazgo duradero, comprometido, motivado y en sostenibilidad que permita a la compañía generar valor de manera permanente (Hargreaves & Fink, 2003). Por tanto, podemos concluir que la gestión de los recursos, entendidos no sólo como meros elementos económicos, sino siendo el propio empleado el mayor activo de la compañía (Rodríguez, 2005), se demanda en el líder para la sostenibilidad que forma que tenga la habilidad de mantener a esos que lidera, de convertirse en líderes de sí mismos.

En sexto lugar, debemos hacer referencia también al elemento de la capacidad de adaptación y gestión de la diversidad que debe reinar en un buen líder para la sostenibilidad. Deberá preocuparse por generar las condiciones oportunas de adaptación y prosperidad ante nuevos frentes y desafíos, primando aspectos como la diversidad ante lo estático y monótono (Capra, 1997). Entendemos que el líder capaz de hacer ver la estandarización, lo predispuesto y estructurado desde antaño y la falta de diversidad como elementos comunes de la gestión de una organización, jamás estará capacitado para ejercer un liderazgo pleno, capaz de reconocer que enseñar y aprender constantemente de manera diversa y dinámica son las verdaderas autopistas hacia el éxito corporativo (Louis & Kruse , 1995).

Por último, no podemos dejar en el tintero la habilidad más que necesaria en el líder para la sostenibilidad como es el activismo en términos medioambientales. Dado el contexto actual en el que vivimos tan cambiante y necesario de un aporte organizacional no sólo de estímulo económico al tejido empresarial y a la maquinaria del sistema, sino de una serie de valores que hagan real la relación entre la empresa y el medio que nos rodea, y que se debe cuidar. El éxito de la empresa va a depender también de que se produzca un proceso de armonización con el entorno y de ahí obtener el reconocimiento del público al que se oferta el producto o servicio, es por eso por lo que el líder en cuestión debe mostrar una actitud comprometida con el medioambiente (García , 2007).

Esta cualidad pasará por mostrar tres virtudes principales: la capacidad de ser asertivo de cara al entorno que rodea a la organización, por utilizar la responsabilidad en cada decisión que suponga la gestión de los recursos de la compañía y el trato de manera consciente a aquellos empleados y compañeros con los que deberá desarrollar las actividades pertinentes dentro de la organización (Oakes, Rogers, & Lipton , 2006). Esta última implicará una colaboración y comunicación en la toma de decisiones, junto con un desarrollo en profundidad de las competencias de cada miembro de la entidad, desde un punto de vista más cualitativo que aporte más valor individual y global a la compañía (Simanskiene & Zuperkiene, 2014)

Finalmente consideramos oportuno destacar cuáles son las medidas reales que debe llevar a cabo un líder para trabajar en pro de la sostenibilidad, lejos de enunciados utópicos y abstractos.

En primer lugar y de manera más global, el líder de carácter sostenible deberá tener una misión y visión suficientemente clara y enfocada a la sostenibilidad pues será el primer eslabón en importancia para aquellos que le rodean. Esta visión deberá caracterizarse por buscar el largo plazo, ampliando las responsabilidades no solo al individualismo sino como un todo: en ella entra el individuo como empleado, la empresa y la propia sociedad. Para poder llegar a buen puerto esa misión y visión deberán caracterizarse por ser fuertes y lo suficientemente claras como para no dar pie al error ni confusión en la organización. Esto va a generar y trasladar una sensación de seguridad y responsabilidad a aquellos que acompañen al líder en el desarrollo y búsqueda de objetivos (Hargreaves & Fink, 2003)

En segundo lugar, el líder para la sostenibilidad deberá buscar el sentimiento de comunidad e interés general, tal y como si de una sociedad se tratase: la ayuda de unos a otros y las sinergias que estos trabajos comunes produzcan, acabarán por producir un trabajo y una colaboración grupal que tendrá un doble beneficio: por un lado, desahogará la carga de trabajo individual; por otro, implicará a todos los miembros de manera que éstos se sientan importantes, aumentando el rendimiento (Sebastián, 2012).

De cara a la calidad y nivel de relaciones dentro de la organización, deberá existir una lealtad firme y sin posibilidad de dar margen a la duda de manera bidireccional: los empleados con el propio líder, y de la misma manera que el líder con aquellos que le rodean (Cantón-Mayo , García-Martín, & Cañón Rodríguez, 2021). Esta relación deberá de pivotar sobre la transparencia y la búsqueda de un bienestar general en la empresa, a través de una realización de escucha activa y la búsqueda de la colaboración en las relaciones por parte de todos los agentes y grupos de interés involucrados (Simanskiene & Zuperkiene, 2014).

Como conclusión, podemos decir que un líder para la sostenibilidad debe tener la capacidad de realizar el proceso de comprensión de los problemas nacidos del contexto de continua evolución y cambio en el que vivimos, para posteriormente realizar una correcta evaluación y consideración de los recursos con los que cuenta para generar soluciones productivas y eficientes. Deberá demostrar un compromiso y responsabilidad en el proceso y el desarrollo de las actividades óptimas para la organización, sirviendo como ejemplo de la gestión de dichos recursos, tanto humanos como intangibles, además de esa capacidad de contagiar, motivar y mantener el apoyo de aquellos que le rodean. De esta manera y asegurando la instauración de una cultura propia dentro de la organización, el líder se asegurará una mayor probabilidad de éxito en los proyectos a medio y largo plazo de la organización. A continuación, se muestra una tabla resumen de dichas medidas y herramientas, junto con una combinación de dichas herramientas y principios del líder para la sostenibilidad, a fin de que sea más gráfico y visual.

| Ciclo de herramientas de trabajo clave del líder para la sostenibilidad² | 7 principios del líder para la sostenibilidad³ | Combinación de las herramientas y principios del líder para la sostenibilidad |
|---|---|--|
| Una correcta definición de objetivos y estrategias en la organización | Amplitud de miras (visión global) | Creador, preservador y ejemplo del desarrollo de habilidades de sostenibilidad |
| Implementación efectiva de dichos objetivos y estrategias | Conservación y retención del talento | Gestionar los recursos de una manera sostenible (material o humano) |
| Eficiencia en la medición del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos | Iniciativa y motivación | Función de contagio a aquellos que le rodean |
| Buena comunicación sobre la marcha de la compañía y <i>engage</i> entre los grupos de interés | Diversidad y variabilidad | Capacidad de adaptación y gestión de la diversidad |
| Establecer un compromiso con los principios del Pacto Mundial para el desarrollo sostenible | Justicia y equidad | Necesidad de buscar la justicia social |
| Evaluación de posibles riesgos y oportunidades (SWOT) frente al Pacto Mundial | Profundidad en el análisis y ejecución de objetivos y estrategias | Activismo en términos medioambientales |
| | Durabilidad (prolongado en el tiempo) | Paciencia y la previsión de cara al futuro |

² Información extraída del informe *The Global Compact* y el proceso de RSE del año 2012.

³ Información extraída del Modelo de Hargreaves y Fink, cuyo enfoque se aplica al liderazgo para la sostenibilidad en educación del año 2006.

3.2 Formación en liderazgo para la sostenibilidad

Llegados a este punto, se pasará a analizar el proceso de formación de los líderes para la sostenibilidad. En primer lugar, se abordará la dualidad entre el nacer líder frente al hacerse un líder mediante los mecanismos de formación pertinentes, analizando los argumentos de autores defensores de ambas perspectivas. En un momento posterior se explicarán cuáles son las características de formación de los líderes para la sostenibilidad, concluyendo con un análisis de los mecanismos internos y externos a las organizaciones de formación de los líderes para la sostenibilidad.

3.2.1 ¿El líder se nace, o se hace?

En primer lugar, a la pregunta de si el líder se nace o se hace, se debe de tener en cuenta que no son vías excluyentes una de la otra (Zapata Mora, 2014). La posibilidad de que un trabajador posea unas cualidades concretas como la determinación, la capacidad en la toma de decisiones o un espíritu motivacional que le predispongan a ostentar cargos de relevancia en los que tenga que desempeñar responsabilidades y gestionar grupos, no impide que éstas puedan ir perfeccionándose y añadiendo nuevas virtudes conforme avanza el proceso de formación. (Zapata Mora, 2014). No son pocos aquellos autores que se han aventurado a investigar y escribir acerca de los orígenes del liderazgo, y en su extrapolación a la sostenibilidad, entendiéndose que se cae en numerosas ocasiones en el tópico de creer que no hay suficiente potencial de crecimiento en términos de liderazgo, si no se poseen unas cualidades determinadas previamente (McClelland, 1989) que para que se pueda dar un liderazgo efectivo se ha de poseer un nivel de comportamiento carismático concreto (Robbins & Fernández Molina, 1998).

o incluso el pensar que las aptitudes del líder son propias de la divinidad de ciertos individuos seleccionados al azar (Mora-Valentin, Montoro-Sanchez, & Guerras-Martin, 2004).

La realidad es que este liderazgo, y en concreto para la sostenibilidad siendo un tema particularmente en crecimiento y entendiéndose que la formación en este concepto continuará profundizándose, este liderazgo se puede adquirir y aprender (Zapata Mora, 2014).

Hasta tal punto que no sólo se puede adquirir en base a unos procedimientos formativos, sino prácticamente el 80% del mismo se logrará a través del aprendizaje práctico en su puesto de trabajo (Koontz, Weihrich, & O'Donnel, 1991).

Tanto es así, que es realmente cada individuo que forma parte de una organización, un miembro con la potencialidad de convertirse en un líder, pudiendo elegir el camino que le lleve a explotar dichas destrezas o mantenerse en una zona de *confort* que frene dicho desarrollo (Capowski, 1994).

En definitiva, aquel que ostente unas cualidades por naturaleza que le permitan acercarse a un concepto globalmente entendido como el del liderazgo (inspiración, motivación, gestión de grupos, responsabilidad o comunicación, entre otros) (Duque Moreno, Implementación de un proceso de formación de líderes para la excelencia en sostenibilidad y cambio climático, 2019), tendrá una mayor facilidad para alcanzar el liderazgo para la sostenibilidad, sin perjuicio de aquellos que no posean dichas funcionalidades, puesto que siempre podrán adquirirlas progresivamente, hasta llegar a convertirse en líderes completos para la sostenibilidad (Duque Moreno, Implementación de un proceso de formación de líderes para la excelencia en sostenibilidad y cambio climático, 2019).

3.2.2 Características de la formación del líder para la sostenibilidad

Una vez hemos finalizado con el debate dualista entre nacer o convertirse en líder para la sostenibilidad, se debe de hacer hincapié en las características de la formación de estos líderes. Tras la investigación realizada se han establecido una enumeración de hasta 7 rasgos imprescindibles en el proceso de formación, descritos a continuación. En primer lugar, debe ser clave la formación para la obtención de resultados a largo plazo. La supervivencia de una organización va a depender en gran medida de los resultados que se produzcan al final del ejercicio, pero el aprendizaje de cara al futuro es un elemento propio al líder sostenible. (Parra Ortiz, 2003). El resultado numérico no deja de ser una mera cifra siendo importante en las organizaciones una formación en líderes que apueste por exigir responsabilidad, en inculcar unos valores que aquellos con cargos de relevancia tengan el deber y derecho de comunicar y expandir al resto de la compañía. Una labor de aprendizaje y expansión de manera profunda, para cada uno de

los estamentos de la empresa de cara a que estos pasen a formar parte de la realidad de la misma, y puedan perdurar en el tiempo.

De la misma manera que explicamos que el aprendizaje y formación ha de ser a largo plazo, esto no riñe con el éxito a corto o medio plazo. El propio líder debe de entender en su proceso de formación que el éxito en etapas tempranas es positivo, y la comunicación y retribución sobre aquellos que debe liderar, más aún. La diferencia es que no se deben de enfocar como términos radicalmente separados, sino como una capacidad de medida progresiva para alcanzar los objetivos estratégicos que se obtendrán más adelante. Así pues, el líder para la sostenibilidad debe ser capaz de mantener un equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo: la combinación entre lo pragmático que debe de ser una obtención de objetivos a corto y medio, asegurándose el progreso en sostenibilidad de cara a lograr un objetivo futurible más utópico (Wise & Lovatt, 2001).

En tercer lugar, la formación debe de tener marcado carácter de proceso, y no tanto de un plan. Continuando con la línea de la referencia en un momento previo del trabajo a la paciencia y la previsión de cara a futuro, la formación del líder requerirá de esfuerzo y tiempo, pudiendo encontrar una respuesta tanto negativa como positiva frente a dicha propuesta formativa (Novak, 2002). Es por ello que debe de tener un marcado sentido del proceso, pues los líderes para la sostenibilidad deberán de ser aquellos que se interesen inicialmente en diseñar horizontes innovadores, nuevas ideas y vías de ejecución de los objetivos, para posteriormente realizar la atracción pertinente a aquellos que rechazaron o no se interesaron por ser parte del proceso de cambio hacia la sostenibilidad. Medidas de adquirir prácticas informales en líderes y fomentar ambientes distendidos donde surgen debates o conversaciones, son vías más que útiles para estos procesos de aprendizaje formativo en líderes (Parra Ortiz, 2003)

El cuarto elemento que podemos destacar como importante es que en la formación de los líderes deber de haber pasión. Para el resultado final, pero también para el proceso, pues esa pasión en la lucha por la justicia social, la consecución de resultados y de lograr ese liderazgo para la sostenibilidad llevará a generar una ventaja diferenciadora del competidor. Se debe de recalcar la pasión como ese elemento emocional que debe de tener el proceso de formación del líder, con la combinación de el positivismo, la

motivación, la esperanza, la ambición o el espíritu (Bolman & Deal, 1995) en su inspirador libro *Leading with Soul* (Dirigir con alma). En el momento en el que el líder sea capaz de entender que a aquellos que debe liderar debe mostrarles el buen final que va a resultar del cumplimiento de sus funciones, él se sentirá más importante, más motivado y con mayor utilidad para la organización (Bennis & Nanus, 1985). En definitiva, más cerca de un liderazgo para la sostenibilidad.

En quinta instancia es preciso señalar que, para la correcta formación del líder para la sostenibilidad, éste deberá de tener la capacidad de la humildad desde el plano personal. Esta virtud, para poder llegar a formarse un líder para la sostenibilidad deberá de ser consciente de que no sólo deberá de entender la relevancia individual que tiene en la organización, sino empezar a pensar en el común de la empresa. Deberá empezar a hablar de la organización como un “Nosotros”, para lo que es útil hacer referencia a la escala de factores de liderazgo de Collins (Collins, 2006), donde el más importante de esos factores es el último que explica, el número 5. El líder deberá de ser capaz de entender que el objetivo final es comunitario, organizacional, y su ambición deberá de verse lógicamente regulada por los objetivos corporativos. Sólo así se estará aproximando al sendero de la sostenibilidad (Parra Ortiz, 2003).

En sexto lugar, no se puede dejar de comentar la importancia que tiene la toma de decisiones estratégicas y la capacidad de criterio de un líder para que pueda lograr esa sostenibilidad de la que tanto hablamos. En el proceso de formación debe prestarse atención a que el líder adquiera aún más determinación a la hora de realizar modificaciones, renunciaciones, nuevas propuestas o decisiones difíciles. Esta capacidad decisoria se materializará a través de haber realizado un estudio más racional de las ventajas y desventajas de dichas decisiones, o también podrá guiarse por meros impulsos instintivos (Davies, 2007) siempre y cuando tengan su justificación pertinente. El líder para la sostenibilidad debe de haber adquirido la capacidad para adaptarse a las condiciones espaciotemporales (Boal & Hooijberg, 2001) de la organización y de aquellos a los que debe liderar a la hora de tomar medidas estratégicas trascendentales, pues no hay duda de que éstas le repercutirán tanto a él como a toda la organización.

En penúltimo lugar, y será algo que comentemos posteriormente, el elemento de la selección. En cuanto al proceso de la formación de un líder, y en línea con la característica anterior de la toma de decisiones importantes, el líder sostenible deberá tener la capacidad de ejecutar la responsabilidad que tiene en términos de selección.

(Collins, 2006). En el proceso formativo debe de entender que será la figura del líder quien tenga que decidir en ciertos contextos quién está preparado para asumir qué responsabilidades, y quién no lo está.

Lo que hemos escuchado numerosas veces acerca de la importancia del activo de las personas en la empresa, es cierto, hasta un punto determinado: los empleados son los individuos más importantes en el caso de que sean los adecuados para cada uno de sus puestos, por ello el líder sostenible deberá de afrontar este desafío y en el proceso de formación del líder para la sostenibilidad se debe de hacer expresa referencia a esta cualidad. (Collins, 2006).

Por último, entendemos que deberá de existir una sostenibilidad real que combine una fluida comunicación a través de canales eficientes, la posibilidad de permitir espacios para la reflexión y posteriormente llegar a acuerdos. Si en el proceso de formación del líder para la sostenibilidad no se dan estos parámetros como mínimo, no se estará consiguiendo el resultado que se busca. El liderazgo sostenible busca que se den contextos nacidos de la comunicación, que impliquen respuestas eficientes y útiles de cara al futuro. Que exista esa perdurabilidad en el tiempo, para esos momentos en los que se encuentren contextos aún más comprometedores y se sepan afrontar de manera eficaz (Hargreaves & Fink, 2003). Por ello todos estos elementos deben de contar con la opción de ser mantenidos en el tiempo por quienes vengan en generaciones venideras, de forma que se arraiguen a la propia cultura de la compañía. El líder en su proceso formativo deberá ser ese primer instrumento que catalice las modificaciones estructurales, pero se deberá de producir una situación de modificación intrínseca de toda la estrategia y objetivos si se busca que sean cambios de suficiente calado para toda la organización y la supervivencia de la misma en el futuro.

3.2.3 Métodos y programas de formación de líderes para la sostenibilidad

Como se ha hecho referencia en apartados previos del trabajo, la formación de los líderes para la sostenibilidad debe de ser progresiva y existir un período de adaptación para aquellos cuyas características fueran distintas a las requeridas para ejercer su rol en sostenibilidad (García Vázquez, 2016). El hecho de que el proceso de formación conlleve una duración de tiempo mayor de la esperada, no deberá de entenderse como

un malgasto económico, sino como una inversión a largo plazo, siempre y cuando entre dentro de unos estándares razonables de coste y tiempo, pues el hecho de que vaya a perdurar en el futuro implicará más valor para las generaciones futuras (Capowski, 1994).

En este momento se debe acudir a las vías de formación del liderazgo para la sostenibilidad, entendiendo que ésta puede surgir de forma interna, desde una formación apostando por el desarrollo de las habilidades del líder de forma natural dentro de la empresa, como externa, a través de programas ajenos a la compañía. La mayoría de los autores como Hargreaves, Fink, Schaltegger, Simanskiene & Zuperkiene, entre otros, hablan de programas de formación y diseños experimentales con los líderes en busca de la obtención de las características que se priman en sostenibilidad, por lo que observamos que esa doble vía de formación ajena o de manera interna realmente es una combinación de ambas. (Gómez Delgado, Oliva Rodríguez, & López Yáñez, 2014). La diferencia estriba en que la vía interna, más autónoma, opta por inculcar en los líderes existentes los principios, y valores que hemos mencionado en apartados previos, algo que puede generar cierta controversia a la hora de determinar las formalidades: contabilización de las horas de formación como horas trabajadas, falta de compromiso, ligereza en la permanencia de esos valores en el futuro, entre otras (Pinto, Galdames, & Rodríguez, 2010).

Por ello, la práctica más extendida consiste en una primera fase en la que se recibe un asesoramiento ajeno a la organización, ya sea de empresas especializadas en liderazgo o *coaching*, que durante un tiempo determinado analizan las virtudes, buscan las áreas de mejora y pulen las habilidades del líder. (García Vázquez, 2016). Al concluir esa primera etapa, se da una aún de mayor relevancia pues deberán de retener, conservar e intentar que permanezcan dichas habilidades de cara a futuros líderes de la organización. Se han seleccionado tres escritos donde se desarrollan programas de formación de líderes para la sostenibilidad, con la peculiaridad de que se han realizado en dos disciplinas distintas: en el ámbito educativo (educación secundaria y universidad) y en empresas y organizaciones. Esta diferencia de materias hace más rica aún su comparación.

En primer lugar, se analiza el proyecto de formación llevado a cabo por el Instituto Internacional de Desarrollo y Cooperación de Venezuela, el cual se centró en abarcar una ingente cantidad de líderes de todo tipo de sectores desde política a ingeniería, pasando por el mundo empresarial y de negocios o instituciones educativas (Duque Moreno, Implementación de un proceso de formación de líderes para la excelencia en sostenibilidad y cambio climático, 2019).

Las características de dicho programa se resumían en varios elementos expuestos en su conclusión: en primer lugar, el importante papel de empresas especializadas en formar a líderes enfocados a la sostenibilidad, siendo de obligado cumplimiento la existencia de una contrastada experiencia en su labor. Por otro lado, la posibilidad de desarrollar seminarios y cursos donde de manera grupal con empleados y directivos se expusieran cuáles son las habilidades que ha de tener un líder para la sostenibilidad, además de hacer en ellos hincapié en la innovación y la creatividad como elementos de gran relevancia en su formación. En tercer lugar, se hace referencia a fomentar la búsqueda de nuevos horizontes en el proceso formativo a través del acercamiento a nuevas culturas, idiomas, concienciación sobre la diversidad y la posibilidad de tener experiencias fuera de las fronteras nacionales mediante rotaciones, intercambios y pasantías ganando en experiencia internacional y ampliando su visión hasta conseguir que ésta sea holística, algo que ayudará en gran medida a afrontar problemas en otros contextos de la empresa.

El caso del Proyecto RISU⁴ se centra en el ámbito educativo en Latinoamérica, estableciendo como elementos relevantes del proceso de formación la posibilidad de convertir a obligatorias asignaturas; programas de grado y posgrado; competencias explícitas y capacidades básicas relacionadas todas ellas con la sostenibilidad (Duque Moreno, 2015). Se explica en el proyecto la importancia de tener en cuenta el trabajo de manera global; la integración; la comprensión de tareas en apoyo desde entes con responsabilidad como profesores, jefes de estudios, decanos, rectores y directores para lograr una mayor concienciación y preparación de cara al futuro. Los líderes en estas etapas cuanto antes se conciencien en ejercer un liderazgo orientado hacia la

⁴ Definición de indicadores para la evaluación de las políticas de sustentabilidad en Universidades.

Latinoamericanas” (Gutiérrez, Benayas, & Calvo, 2006).

sostenibilidad, mejor y en mayor medida será su impacto para la sociedad en el futuro. (Duque Moreno, 2015).

Indaga también en las limitaciones que pueden tener estos procesos formativos en sostenibilidad en esas etapas de la formación, como la lentitud en los procesos, la alta competitividad en los centros universitarios, la falta de compromiso de los profesores por la libertad de cátedra en sus asignaturas o lo arcaico de los sistemas de enseñanza occidentales actualmente. (Duque Moreno, 2015).

En la última pieza seleccionada, el programa para la excelencia en líderes en sostenibilidad del año 2016 se demuestra como el proceso de formación en instituciones y organizaciones en busca de líderes para la sostenibilidad ha generado situaciones de dificultad: no se han obtenido los éxitos buscados, se requieren grandes inversiones o son demasiado largo-placistas (como los objetivos de la Agenda 2030) (Blanco-Portela, 2017). Las diferentes cualidades de este tipo de líder, que hemos comentado previamente, las resume en tener la capacidad de comunicación e influencia sobre aquellos que lidera; la vocación y compromiso para el medio; capacidad de adquirir conocimientos de forma prolongada; poseer elementos ético-morales que caractericen sus decisiones; la existencia de la pasión y la seguridad en momentos de toma de decisiones. Tras una primera fase de investigación, se establecen las características prácticas del proceso de formación de líderes para la sostenibilidad: gran inclusión para todo tipo de líderes; alternatividad en casos y contextos para mayor amplitud de registros; colaboración con instituciones universitarias y de dimensiones internacionales, así como criterios de edad (entre 20 y 40 años) y con una mecanización y acción detallada. A través del mecanismo *Learning by Doing*, reflejado en la figura, se reproducen situaciones que giran en torno al aprendizaje tras la visión y reflexión de prácticas sostenibles, tales como los valores, generar ideas útiles, las conexiones con el talento en grupo y la eficiencia con el tiempo. (Blanco-Portela, 2017).



Figura 2. Método adaptativo de construcción de experiencias a través del Learning by Doing (Duque Moreno, 2019)

3.3 Liderazgo para la sostenibilidad en el ámbito internacional

Para concluir el trabajo de investigación es oportuno realizar un repaso a las políticas de liderazgo para la sostenibilidad que se realizan en distintas partes del mundo, entendiendo que es interesante por dos motivos principales. En primer lugar, pues se da la posibilidad de observar la universalidad en cuanto a las prácticas de liderazgo en diferentes culturas organizacionales. Por otro lado, los resultados del trabajo ganarán en objetividad, dándose la oportunidad de comprobar como partiendo de un concepto común en el origen de la definición y objetivos de la sostenibilidad, se amplían los medios para alcanzarlos. De esta manera se observará al concluir el proyecto la posibilidad de comparar, incluir y evaluar estas prácticas en las organizaciones de un lugar a otro.

Para realizar esta comparativa se han escogido una serie de países separados por continentes: Suecia, Dinamarca y Finlandia, por parte de la zona escandinava del continente europeo; EE. UU. a través de ejemplos reales de firmas de relevancia que se analizarán posteriormente; Japón por parte de Asia; y se concluirá con las prácticas de una empresa de origen colombiano, por parte de Latinoamérica. Estos ejemplos son puntuales y no debe caerse en el error de interpretar que en toda la extensión del continente se utilizan esas prácticas, son sólo ejemplos que faciliten la apreciación del lector de las diferencias regionales en esta materia.

En primer lugar, de los países de la región escandinava, Suecia, Dinamarca, Noruega y Finlandia, conviene destacar que continúan situados a la cabeza del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Blog de gestión responsable: información y tendencias en responsabilidad social corporativa, 2020). A través de la combinación entre productividad, aumentar la motivación y la creación de incentivos para los líderes para el cumplimiento de prácticas dirigidas a la sostenibilidad, entienden que no hay contradicciones entre el crecimiento económico y el mantenimiento de la sostenibilidad (Mercado, 2019). Al contrario, entienden que este liderazgo generará una ventaja competitiva. De ahí que se deba otorgar la relevancia a la implementación de estas propuestas, el poner el foco en todos los actores participantes y en el formar y educar a todos los niveles de la sociedad. Por último, apuestan por unas políticas que engloban no sólo al sector privado, sino que apuestan por la colaboración de los gobiernos y la propia sociedad civil en la cuota que les toca.

Por otro lado, en el caso de Estados Unidos, se ha decidido poner ejemplos prácticos de la formación de líderes para la sostenibilidad en tres grandes empresas de distintos sectores, de manera que se extraigan de éstos los elementos más importantes de la cultura americana en términos de liderazgo. En primer lugar, en la compañía General Electric, el perfil del líder sostenible parte de la base del talento y su propia gestión, como elemento central y de gran importancia (García Vázquez, 2016). Por ello, el conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de los líderes es básico de cara a un aprendizaje global para la evolución y posterior consecución de objetivos organizacionales. Tanto es así que han incluso llegado a construir una plataforma de formación de líderes denominada Universidad de General Electric en Crotonville en Nueva York, con extensión a centros en diversas ciudades europeas y asiáticas (García Vázquez, 2016). La formación de estos líderes para la sostenibilidad se basa en la combinación entre la motivación, la explotación de destrezas y habilidades y la capacidad negociadora de los mismos. Con estos tres pilares se busca un aprendizaje vertical e integral en los líderes, según dijo en 2014 Ana Lucía Caltabiano, la directora de Recursos Humanos para Latinoamérica de la compañía.

En segundo lugar, IBM aboga por una serie de programas de formación que pulan a los líderes convirtiéndolos en creativos, transformadores y con capacidad de comunicación, influencia y colaboración con personas.

La manera en la que se propone la formación es a través de mecanismos como el *coaching* y el *mentoring*, y los objetivos finales que se esperan de estos programas para la sostenibilidad son tres: que los protagonistas se involucren de manera vertical para todos los estamentos de la organización; que sean programas flexibles y centrados en el desarrollo del talento y que los propios líderes comprendan que sus capacidades son el negocio: aumentan el valor de la empresa. (García Vázquez, 2016).

Finalmente, la prestigiosa compañía de servicios profesionales McKinsey & Company, ampliamente conocida por poseer los profesionales más cualificados del mundo de la consultoría, entiende el desarrollo de los líderes como algo común y homogéneo. (García Vázquez, 2016). Con esto buscan generar situaciones de win-win, creatividad y eficiencia, enfocándose en realizar constantes evaluaciones de desempeño, tal y como indicaba en 2014 el Miembro de la Junta Directiva de Governance de la compañía, José Luis Zunni.

En tercer lugar, encontramos a Japón, como ejemplo del continente asiático. El líder para la sostenibilidad japonés busca, a través de un sistema un tanto paternalista, el hecho de compartir los valores y la cultura en cooperación. Entienden la armonía y el orden, el trabajo en grupo y la reducción al mínimo de los conflictos de interés entre trabajadores, tanto subordinados, como del mismo nivel, como elementos básicos de la cultura de liderazgo para la sostenibilidad. Esto lleva hasta el punto de evitar cualquier tipo de choque frente a frente físicamente con los empleados, por lo que se deterioran los procesos de comunicación entre líder-subordinado. (Administración de Empresas, 2008).

Para el caso de Colombia, se acude al ejemplo de Bancolombia, entidad financiera de mayores dimensiones del país cafetero. Desde el seno de la compañía se apuesta por la creación de valor para la sostenibilidad, constantes evaluaciones de desempeño en líderes de la organización, una cultura de trabajo en grupo, la responsabilidad compartida y la participación de todos de manera vertical. Por ello, a través del desarrollo de estos líderes al frente del Banco, se entiende que conseguir líderes sostenibles y eficientes irá siempre de la mano del buen trato de calidad hacia el cliente, la relación entre empleados y la colaboración de todos hacia un mismo objetivo común. (García Vázquez, 2016).

4. Análisis práctico - Trabajo de Campo: Entrevistas

Una vez hemos concluido la fase de investigación del proyecto, pasaremos al Trabajo de Campo, donde se busca indagar en la práctica acerca del líder para la sostenibilidad y evaluar si aquello de lo que han escrito e investigado tantos autores, se ajusta a la realidad. Para ello se realizarán entrevistas de tipo semiestructuradas o semilibres, caracterizadas por ostentar un guion con preguntas abiertas, en las que el entrevistado pueda tener un margen mayor de expresión acerca de sus ideas y obtener una información valiosa y más completa.

El objetivo de este Trabajo de Campo es conocer de primera mano cuáles son las opiniones, experiencias, aspectos reales y la importancia del liderazgo para la sostenibilidad desde el punto de vista de tres profesionales que han tenido la responsabilidad de actuar como líderes en sus carreras profesionales.

Las entrevistas se realizarán a través de dos vías, dada la situación actual a causa de la pandemia por el COVID-19, tanto de manera presencial a través de una conversación como por vía telemática mediante una videollamada, con una duración media en ambos casos de 15 minutos.

El método de la entrevista semiestructurada se antoja como el más factible por tres motivos principales: en primer lugar, para la realización de una comparación eficaz, directa y concisa de los aspectos estudiados en la primera fase de investigación del proyecto. En segundo lugar, por la modalidad de entrevista que es, dada la posibilidad de que cada sujeto exponga sus argumentos libremente sin tener que encajar en una respuesta determinada o esperada y puedan reflejar su realidad libremente. (Medellín, 2009).

Finalmente, por la variabilidad de características (sexo, edad, sector y experiencia) que representan los entrevistados, lo cual analizaremos posteriormente. Además, el hecho de que los tamaños de las compañías en las que trabajan o han desempeñado la mayoría de sus años profesionales sean diferentes unos de otros, ayudará a entender la visión y objetivos de cara a la sostenibilidad, que puede tener un gran empresario frente al líder de un negocio más familiar.

Evidentemente, se buscarán resultados que puedan ser lo suficientemente relevantes sobre aspectos en común y las diferencias, pero siempre de manera que se permita la comparación y evaluación con la literatura existentes encontrada en la primera fase de investigación. Es de vital importancia recalcar que el entrevistador en ningún momento previo a la finalización de la entrevista explicará a los entrevistados cuáles son los objetivos de la misma, puesto que se busca una respuesta totalmente libre de influencias y coacciones.

4.1 Descripción de la muestra

A lo largo del proceso de selección de los entrevistados y tras barajar diversas opciones se ha optado por realizar un muestro de conveniencia⁵, dados los problemas de acceso a fuentes de información, en este caso a los directivos, se han usado individuos que el entrevistador conocía previamente. El motivo principal de esta condición, lejos de afectar al resultado del Trabajo de Campo y por ende al proyecto en su totalidad, es por una combinación entre las evidentes limitaciones de recursos para alcanzar directivos de gran relevancia, como la existencia de limitaciones de movilidad a causa de la pandemia por el virus COVID-19. Así todo, el perfil de los entrevistados que describiremos a continuación cumple las expectativas previstas y han servido de gran utilidad para el trabajo realizado.

Como se ha mencionado, el muestreo realizado para la entrevista se denomina de conveniencia, mediante el cual se recaban datos de aquellos individuos que están en disponibilidad para formar parte de este Trabajo de Campo, y que presenta en este estudio numerosas ventajas: facilidad a la hora de realizar la investigación y elaborar hipótesis; mayor rapidez y menos costosa en términos económicos que otros tipos de muestras.

Para evitar los posibles riesgos de error de muestreo o cierto sesgo en la selección de los entrevistados, se han seleccionado tres directivos con características distintas, teniendo en común que tienen experiencia en puestos altos desde hace más de 10 años.

⁵ Información de las características dell muestreo de conveniencia extraída de la página web: <https://research-methodology.net/sampling-in-primary-data-collection/convenience-sampling/>

En el caso de la localización geográfica, los entrevistados provienen cada uno de una Comunidad Autónoma distinta (Extremadura, Madrid e Islas Canarias); con edades entorno a los 50 y los 60 años, pero distintos unos de otros; siendo dos hombres y una mujer y ostentando todos ellos puestos de liderazgo en diferentes sectores y rangos (miembro de un importante Consejo de Administración; directivo de una firma de servicios de asesoría fiscal y CEO de una reconocida cervecera a nivel nacional). También gozan de experiencia en sus sectores, en concreto más de 10 años. Gracias a estas diferencias se conseguirá una minimización de la posibilidad de sesgo y se reduce el nivel de error a la hora del muestreo. Se busca plasmar elementos en común de la sostenibilidad y el liderazgo en cada uno de los sectores en los que desempeñan sus funciones, partiendo de realidades distintas.

4.2 Contenido de las preguntas de la entrevista

El contenido de la entrevista se basa en el marco teórico, el cual podemos definir en tres bloques con diversos elementos principales. Por parte del bloque inicial, en primer lugar, se busca un “aterrizaje” del entrevistado a través de preguntas introductorias acerca del liderazgo, la sostenibilidad y el concepto de líder para la sostenibilidad, para lo cual se busca que los participantes den su visión acerca de lo que es para ellos una definición precisa de líder para la sostenibilidad.

En segundo lugar, se hace referencia a los diferentes rasgos, habilidades y herramientas que caracterizan un líder para la sostenibilidad. En un segundo bloque, se trata de hacer reflexionar al entrevistado acerca de los programas y vías de formación de las que dispone o ha dispuesto en aquellos puestos que ha ostentado como líder. El objetivo de esta parte consiste en base a las experiencias de los entrevistados, encontrar similitudes y diferencias con los modelos teóricos analizados con anterioridad en el proyecto. Saber diferenciar entre la formación natural, intrínseca por parte de los líderes de las organizaciones de las que han formado parte o, por el contrario, acudir a programas de formación ajenos a la compañía.

El último objetivo de este segundo bloque será descubrir desde un punto de vista más subjetivo, las preferencias de los entrevistados en términos de formación: el aprendizaje natural y autónomo desde el seno de la compañía o el estímulo y asesoramiento ajeno.

Finalmente, en el bloque final se tratará de encontrar cuáles son los objetivos futuros y horizontes que, según los entrevistados, plantea el liderazgo para la sostenibilidad. Se pretende indagar sobre hacia dónde está yendo el concepto, posibles mejoras y modificaciones que puedan sufrir los métodos y procesos conocidos hasta el momento y las opiniones de profesionales líderes acerca del futuro.

4.3. Análisis de los resultados

Es preciso señalar que en este apartado no se relatarán las respuestas explícitas que se han obtenido durante las entrevistas, pues se incluyen íntegras en el Anexo 7, donde se redactan las transcripciones de éstas. Lo que se va a analizar en este momento son las diferencias y similitudes del contenido de las respuestas de los distintos entrevistados. A raíz de esa comparación se establecerán las bases del último apartado del proyecto, las Conclusiones, donde se establecerá la comparativa con lo que hemos analizado previamente en la fase de investigación y se verá la satisfacción de objetivos del trabajo.

En primer lugar, de cara al primer bloque, se observa una gran semejanza en los entrevistados a la hora de definir el liderazgo pues todos lo consideran como un elemento basado en compartir objetivos y visiones a largo plazo. Coinciden en que es un instrumento a través del cual aquellos con responsabilidad de dirigir a personas y grupos, caracterizado por la comunicación, la coordinación y lo común a toda la empresa. Donde existen más diferencias es de cara al término de la sostenibilidad. Por un lado, los entrevistados cuyos cargos están ligados al liderazgo en corporaciones de tamaño considerable y grande, entienden éste como la creación de valor y el cuidado del respeto en ámbitos económicos y sociales más del origen del término, como es el sentido ecológico. En cambio, uno de los directivos entrevistados, cuyo negocio es más pequeño y familiar, entiende que la sostenibilidad es un invento comercial actual, pues estas prácticas ya se hacían en tiempos pasados. Entiende que liderar una empresa como la suya pasa por primar el rendimiento económico y la supervivencia de la organización, que aspectos secundarios para él, como es la sostenibilidad.

En cuanto a la combinación de los términos de liderazgo y sostenibilidad, se vuelven a obtener resultados dispares según el sujeto entrevistado. Aquellos que han dedicado más años de su carrera profesional a diferentes organizaciones y sectores, coinciden en la idea de que son aquellos que se comprometen con el propósito organizacional y lo combinan desde la consciencia tanto a nivel interno como externo, intentando aportar una plusvalía social yendo más allá del concepto amplio y muchas veces intangible de la sostenibilidad. En cambio, el líder del negocio más tradicional continúa en su escepticismo acerca del líder para la sostenibilidad. Considera que no hay margen, recursos ni tiempo para centrarse en un liderazgo de una manera u otra, sino que se debe de ser eficiente en términos económicos.

La realidad es que, aunque el entrevistado perteneciente al negocio familiar se considere escéptico del término comentado, termina definiendo al líder para la sostenibilidad de la misma manera que los que sí creen en él. Habilidades como la comunicación en todos los sentidos, la capacidad de persuasión, la confianza y coordinación en actividades tanto individuales como comunes y el compromiso por el cumplimiento y la exigencia de los objetivos de la empresa. Al coincidir en estos elementos, realmente se está definiendo el perfil del líder para la sostenibilidad, independientemente del escepticismo que pueda existir alrededor del término como tal, de hecho, el entrevistador de la empresa de mejores dimensiones hace alusión varias veces a lo largo de la entrevista, del origen natural de las prácticas que llevan de liderazgo, no tanto en función de un asesoramiento ajeno. Otro elemento a destacar es el hecho de que se considere que el liderazgo no nace únicamente de aquellos con responsabilidades de influencia sobre otros, sino que cada miembro de la plantilla de una organización debe de ser líder frente a lo que hace, frente a sus compañeros y frente al consumidor.

A partir del segundo bloque, cuando se comienza a entrar en términos de formación, se aprecian diferencias notables entre las respuestas de unos y otros. Por un lado, coincidir en que ninguno de los tres directivos ha sido capaz de nombrar y describir un programa de formación como tal ajeno a las compañías en las que han desarrollado su vida laboral. Esto sin duda es indicativo de la poca eficiencia y efecto llamada que tienen estas fórmulas de preparación externa de cara a que las organizaciones destinen recursos económicos a ellas. Por otro lado, observamos diferencias entre los directivos cuya experiencia es dilatada en grandes y diversas compañías, pues han disfrutado de procesos de formación intrínsecos a sus organizaciones: cursos de coaching y mentoring

y pequeñas conferencias y seminarios a modo de “píldoras de formación” como indica un entrevistado. Por el contrario, existe otro entrevistado que considera éstos como vías de comercialización de habilidades que deben ser innatas en el empleado o, como mucho, proceder de alguien con mayor experiencia previa en la organización.

De ahí que a la hora de posicionarse acerca de cuál es el mecanismo más adecuado al parecer de los entrevistados, encontramos el resultado predecible y en línea con las respuestas anteriores: coincidencia entre en la combinación de externo e interno a la firma, por parte de los líderes de compañías de más dimensión y de sectores más variada, y formación exclusivamente interna, práctica y derivada del *Learn by Doing* del líder perteneciente al negocio familiar.

Debe destacarse las reflexiones que realizan los entrevistados en términos de salir fuera del *scope* de la compañía en la que se trabaja e invertir recursos en aprender de otras compañías que pueden formar parte de la competencia. Esta vía aumentará la perspectiva y será una oportunidad de crecimiento, según explica uno de los entrevistados. Por otro lado, otro considera importante una combinación a partir del aprendizaje de conocimientos concretos provenientes del exterior de la compañía y combinación con el aprendizaje natural que se pueda prolongar en la compañía. Ese aprendizaje en natural es el único válido para el entrevistado perteneciente a la empresa de menores dimensiones, con un objetivo más de formación a través de la austeridad y el aprendizaje autodidacta y autónomo.

Por último, cada uno de los sujetos imprime su visión de cara a la pregunta del futuro, del último bloque de la entrevista, algo que era comprensible dada la alta subjetividad de la misma. Por un lado, se habla de adaptación a las tendencias futuras fruto del constante cambio en el que vivimos, de la volatilidad a la que tantas veces se ha hecho referencia en este trabajo. Por otro, se explica que la sostenibilidad en el liderazgo dejará de ser algo que se ponga en duda, o ni tan si quiera se cuestione, pues será un *must* de las compañías del futuro a corto plazo. De hecho, pasará de ser una ventaja competitiva, a un requisito para poder entrar en el espectro de elección por parte del consumidor.

Por último, desde el punto de vista del entrevistado más escéptico se considera que si no se da una simplificación de estas prácticas autodenominadas sostenibles, y se vuelven tangibles, el pequeño negocio se verá gravemente perjudicado en el momento en el que se obligue al cumplimiento de éstas. Según éste, la incertidumbre reinará en las empresas de menor número de empleados y presupuesto, por lo que deberán de facilitarse propuestas de adaptación a estas políticas, también para los negocios de menor dimensión.

5. Conclusiones

Este último apartado adquiere mayor relevancia si cabe tras el desarrollo de las partes de investigación, Trabajo de Campo y su comparativa, pues servirá para establecer una síntesis de los puntos en común de ambas partes del trabajo, la satisfacción de los objetivos o no fijados al inicio del proyecto e incluirá limitaciones y alternativas a los modelos de liderazgo para la sostenibilidad conocidos actualmente.

En primer lugar, se ha observado a lo largo del estudio que la realidad práctica en las empresas casa en gran manera con lo propuesto por los distintos modelos de liderazgo para la sostenibilidad que se han analizado previamente. En cuanto a la definición, la literatura y los directivos conciben el liderazgo para la sostenibilidad de una manera muy similar: se basa en el trato con personas, conociendo las virtudes y limitaciones de sus organizaciones y miembros de éstas, orientados hacia un objetivo en común, para el cual se deberán de respetar en el proceso los elementos no únicamente económicos, sino sociales y medioambientales también.

Es lógico que haya situaciones en las que se encuentren líderes con cierto escepticismo acerca de un término como la sostenibilidad, como el caso que se ha conocido en este proyecto, dado lo amplio y la multitud de acepciones que puede tener, además de una falta de tangibilidad más allá de indicadores ecológicos o sociales, también de interpretación. Lejos de empañar las conclusiones de este proyecto, le da valor y riqueza a la muestra, pues refleja la realidad práctica del pequeño y mediano empresario, frente a aquel que lidera en corporaciones de mayor tamaño.

De cara a las habilidades y rasgos analizados en ambas fases del proyecto, se puede concluir que hay 6 habilidades imprescindibles en el líder para la sostenibilidad: la comunicación a nivel horizontal y vertical en la compañía; la responsabilidad acerca del conocimiento de los recursos, realidades y objetivos de la empresa; la capacidad de persuasión y motivación al grupo para la consecución de objetivos desafiantes pero bien definidos; el conocimiento tanto intrínseco de la organización, como el entorno que rodea a la firma; la búsqueda por un respeto de la justicia social y equidad en los procedimientos y objetivos que debe de tener el líder para la sostenibilidad y la necesidad de que estas herramientas calen profundamente en la organización y se conserven, de forma que perduren en el tiempo para futuras generaciones de líderes.

De la misma manera que en las habilidades y rasgos coinciden la gran mayoría de elementos de la literatura y la realidad práctica de los líderes tras el Trabajo de Campo, en cuanto a los procesos de formación se opta por una vía más clara de la esperada. La carencia de formación externa a través de un programa específico de liderazgo para la sostenibilidad, por parte de ninguno de los entrevistados, lleva a determinar que actualmente este término se ha vuelto imprescindible en las compañías hasta el punto de fomentarse en la propia cultura y valores organizacionales. La formación externa a la compañía existe, pero se opta porque las evaluaciones, los objetivos, la manera de actuar y las prácticas dentro de una compañía desde el momento en el que se entra en nómina hasta que se jubile, el empleado deba de actuar de forma sostenible. Esto lleva a concluir que el desarrollo interno de las organizaciones está volviéndose un elemento más cultural y estructural en cuanto a valores, que el acudir a un efecto llamada quizás ineficiente de compañías que proponen programas de formación externos.

Finalmente, de cara a las alternativas, se puede establecer que, así como comenzaba el proyecto señalando la importancia de la capacidad de adaptación al cambio de las empresas en este momento de la Historia, la sostenibilidad está obligando a éstas a entenderlo como un elemento y factor obligatorio en su día a día. Deberán de estar presentes estas medidas a gran escala en las compañías, de manera vertical e integral. Tanto es así, que incluso aquellos que son escépticos acerca de la sostenibilidad, entienden que hay un riesgo en la supervivencia de aquellas empresas que tengan más difícil la adaptación a esta nueva realidad, por lo que al reconocer su adaptación están reconociendo su existencia y la necesidad de darle la relevancia que merece.

5.1 Reflexiones

Llegados a este punto este apartado trata de realizar una estimación del grado de cumplimiento de los objetivos y subobjetivos marcados al inicio del proyecto, vía por la cual se evaluará la eficiencia y validez de las conclusiones.

En primer lugar, se ha conseguido determinar cuáles son las habilidades de un líder corporativo enfocado a la sostenibilidad como hemos comentado en el apartado inmediatamente anterior. Comunicación, persuasión y motivación, un líder que conozca a su equipo y sea responsable con los recursos y objetivos y que entienda la justicia y la perdurabilidad de la misma como elementos que deben de ser intrínsecos a su organización. A través de la combinación de la visión de numerosos autores, como Hargreaves, Fink, Schaltegger, Simanskiene & Zuperkiene, entre otros, a la par que entender de primera mano cuáles son las virtudes del líder en el siglo XXI mediante las entrevistas, se puede afirmar que el objetivo principal propuesto se ha conseguido.

Este objetivo central está estrechamente relacionado con uno de los subobjetivos como era el de averiguar exactamente cuáles eran las habilidades que diferenciaban a un líder para la sostenibilidad de otros tipos de liderazgo; y casa también con el de los procesos para poder lograr un líder sostenible. Se debe reconocer que el resultado final de las vías de formación y la comparativa con el Trabajo de Campo no ha cubierto todas las expectativas, al no haber pasado ninguno de los entrevistados por ningún proceso de formación como los descritos en el apartado 3.2, por lo que el resultado final no puede ser tan concluyente como el de otros subobjetivos. A pesar de ello, se entiende que es un elemento más que posible a la hora de realizar entrevistas con preguntas tan abiertas y siendo un muestreo de conveniencia como el que ha sido finalmente, por lo que no afea el resultado final del estudio.

En cuanto a la estructura inicial propuesta también se ha conseguido abarcar de la forma esperada, con una primera fase en la que se buscaba fijar un marco teórico relevante acerca del origen y evolución de los términos de liderazgo, sostenibilidad y su relación; así como las habilidades descritas previamente, el análisis de algunos procesos de formación para la sostenibilidad y su comparativa con algunos mecanismos y ejemplos de empresas en distintos países del mundo.

Finalmente, la evaluación y comparación entre la fase de investigación y el Trabajo de Campo ha sido satisfactoria al observar numerosas similitudes y también diferencias entre los resultados de las entrevistas, y amplia mayoría del cumplimiento de aquello que se explicaba en la primera parte con numerosas teorías y autores que hablaban sobre el liderazgo para la sostenibilidad.

En conclusión, se han cumplido la amplia mayoría de los objetivos y subobjetivos propuestos inicialmente en el trabajo, por lo que se han podido llegar a resultados lo suficientemente concluyente como para que este escrito sea de utilidad para el lector.

5.2 Propuestas

A modo de finalización del proyecto se plantean una serie de limitaciones que éste ha tenido, en base a las cuales se propondrán posibles líneas de investigación futuras. En una segunda parte se comentarán también posibles alternativas de cara al futuro, hacia el horizonte del liderazgo sostenible.

De cara a las limitaciones, se plantea el sesgo y el número de entrevistados como posible limitación al desarrollo y conclusión del proyecto. Al ser un muestro de conveniencia y la carencia de recursos económicos y logísticos para encontrar un número mayor de directivos, puede haber un déficit de información. También, en cuanto a la información aportada por algunos de los entrevistados, al desconocer en profundidad la sostenibilidad en líderes, aunque sí sus rasgos y habilidades. Quizá es que simplemente la aplican, pero no denominándolo de esa manera.

Otras limitaciones por las que sería útil plantear una línea de investigación alternativa, sería la ambigüedad del concepto o la falta de tangibilidad de la sostenibilidad. Se podría realizar un estudio sobre la satisfacción o no de los métodos de formación en una muestra más grande con más contactos y *network* activo.

Por último, se podría estudiar al propio cliente o consumidor: observar y escuchar sus opiniones acerca de las prácticas o no que tenga una firma, si le aporta el valor que se propone desde las organizaciones a los líderes para la sostenibilidad.

Por último, poniendo la vista en el futuro, de cara al horizonte del liderazgo sostenible se puede hablar de las figuras nuevas de trabajo en grupo y equipo en nuevos contextos, como en zonas de coworking; el desarrollo de startups que propongan actividades de coaching o la posibilidad de llevar a debates al estilo del debate académico, dentro de una compañía.

De esta manera se lograrían conclusiones más desarrolladas, y se obligaría al participante a desempeñar un rol de líder con preparación para las habilidades de comunicación, persuasión y motivación, algo que es característico del líder sostenible, como hemos visto.

Se ganaría en tangibilidad con la medición a través de KPIS o la posibilidad de realizar una toma de decisiones más drásticas, como hablaba uno de los entrevistados. Se propone avanzar a la fase que mencionaba el entrevistado, y que se comience a modificar la concepción del consumidor a la hora de demandar un liderazgo para la sostenibilidad. Se plantea que pase a ser como un círculo: si el líder se comporta de manera sostenible tendrá el consumidor, concienciado, y acudiendo a este líder sabiendo que su propio acto también está en línea con la sostenibilidad.

7. Bibliografía

- Abauza de González, M., & Roza Mogollón, S. (2010). *Liderazgo transaccional y transformacional*. Bogotá, Colombia: Av. Enfer, XXVIII.
- Administración de Empresas. (2008). Dirección y Liderazgo en Japón. *Administración de Empresas*, 2.
- Alarcon Botero, D. M. (2013). Ser un líder aunque no seas el jefe.
- Alberich, T. (2014). Movimientos sociales, responsabilidad corporativa e inclusión social en la globalización. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, Vol. 72, Extra 1, 113-132.
- Albuquerque, F. (1999). *Cambio estructural, globalización y desarrollo económico local*. Comercio exterior.
- Barcellos de Paula, L. (2011). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*.
- Barcellos, L. (2010). *Desarrollo sostenible en un mundo dinámico. Transformación de instituciones, crecimiento y calidad de vida*. Washington: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge Leaders*. New York: Harper Row 41.
- Berns, M., Townend, A., Khayat, Z., Balagopal, B., Reeves, M., Hopkins, M., & Kruuschwitz, N. (2009). Sustainability and Competitive Advantage. *MITSloan Management Review*, 1-5.
- Blanco-Portela, N. (2017). Formación para la sostenibilidad en las universidades latinoamericanas: análisis de resultados del proyecto RISU. *Enseñanza de las ciencias: revista de investigación y experiencias didácticas*, No Extra, p. 3155-3162.
- Blog de gestión responsable: información y tendencias en responsabilidad social corporativa. (2020). Suecia, Dinamarca y Finlandia mantienen su liderazgo en materia de desarrollo sostenible. *Bankia*.
- Boal, K., & Hooijberg, R. (2001). *Strategic Leaders*.
- Bolman, L., & Deal, T. (1995). *Liderar con alma: un viaje de espíritu poco común*. Jossey Bass.
- Cantón-Mayo, I., García-Martín, S., & Cañón Rodríguez, R. (2021). Calidad y Liderazgo Sostenible. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9 (1) 76-91.
- Capowski, G. (1994). ¿Dónde están los líderes del mañana ? *Revisión de la gestión*, 83 (3) 10.
- Capra, F. (1997). *The Web of Life: A new synthesis of mind and matter*. London: Harper Collins.
- Cesetti, Á., & Sarro, L. (2019). Blockchain al servicio de la administración en organizaciones sostenibles. *Revista UNS*, 3 (1).
- Collins, J. (2006). *Liderazgo de nivel 5: el triunfo de la humildad y la determinación feroz. Gestión de la innovación y el cambio*. 234.

- Davies, B. (2007). *Developing sustainable leadership*. University of Hull, United Kingdom: British Educational Leadership.
- Duque Moreno, J. (2015). *Líderes para el cambio con visión de sostenibilidad: Un modelo conceptual concebido para formar competencias transformadoras*. Informe de Experiencia.
- Duque Moreno, J. (2019). Implementación de un proceso de formación de líderes para la excelencia en sostenibilidad y cambio climático. *Cuadernos del CENDES*, Año 35. Nº 100.
- Earley, P., & Ang, S. (2003). *Inteligencia cultural, interacciones individuales entre culturas*.
- Elkington, J. (1999). *Triple bottom line revolution: Reporting for the third millennium*. Empresa. España: Universidad de las Palmas.
- Fernández, J. L. (2020). Una gestión responsable y sostenible requiere Ética Empresarial. *Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial*, 1-4.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: CA: Jossey Bass.
- García, A. (2007). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. *Revista futuros*, 5,17.
- García Muñoz Aparicio, C., Navarrete Torres, M., Sánchez Rosado, O. B., & Martínez Prats, G. (2014). *Importancia de la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa en las empresas sustentables*.
- García Vázquez, P. (2016). *Formación de líderes para la sostenibilidad de las empresas a largo plazo*. Bogotá.
- Garzón Castrillon, M. A. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1 (3), 52-77.
- Gómez Delgado, A. M., Oliva Rodríguez, R., & López Yáñez, J. (2014). La indefinición del modelo español de formación de líderes escolares. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (5), 135-150.
- Gutiérrez, J., Benayas, J., & Calvo, S. (2006). Educación para el desarrollo sostenible: evaluación de retos y oportunidades del decenio 2005-2014. *Revista Iberoamericana de educación*, 25-60.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational Leadership (Boston College & University of Toronto)*, 2-10.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. San Francisco.
- Hart, S., & Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive* 17, 56-67.
- Hernández-Castilla, R., Ramírez, E., & Hidalgo Farrán, N. (2013). Prácticas del liderazgo escolar implicado en la promoción de la Justicia Social: estudio de un caso en Educación Secundaria. *Revista de currículum y formación del profesorado*, Vol. 17, nº 2, 2-19.
- Información de Capital Humano. (2019). *Alto Directivo*. Madrid.

- Jiménez Barandalla, I. C., de la Orden de la Cruz, M., & Plaza Casado, P. (2008). La empresa global, adaptación y conocimiento de la diversidad. *Dialnet*, 13.
- Koontz, H., Wehrich, H., & O'Donnell, C. (1991). *Elementos de administración*.
- Kruse, K. (2013). What Is Leadership? *Forbes*, 1-2.
- Louis, K., & Kruse, S. (1995). *Professionalism and community: perspectives on reforming urban high schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Mario Fernando, M. (2015). LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO SOSTENIBLE COMO UNA ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES. *REVISTA CIENCIAS ESTRATÉGICAS vol 23, núm 34, julio-diciembre*, 209-215.
- McClelland, D. (1989). Estudio de la motivación humana. *Narcea Ediciones*.
- Medellín, A. (2009). *¿Cómo elaborar una entrevista?* Slideshare.
- Mercado. (19 de Octubre de 2019). Negocios sustentables de 20 empresas escandinavas. *Mercado*, pág. 1.
- Mokate, K. M. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mora-Valentin, E., Montoro-Sanchez, A., & Guerras-Martin, L. (2004). Factores determinantes del éxito de los acuerdos de cooperación en I + D entre empresas y organismos de investigación. *Política de investigación*, 33 (1), 17-40.
- Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2014). Liderazgo Escolar, un Elemento Clave en la promoción. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 3 (2), 5-10.
- Murillo, F. J., Krichesky, G. J., Castro, A. M., & Hernández-Castilla, R. (2010). Liderazgo para la inclusión escolar y la justicia social. Aportaciones de la investigación. *Revista Latinoamericana de Patología*, 4 (1) 169-187.
- Naciones Unidas. (2012). *Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible*. Río de Janeiro (Brasil).
- Novak, J. (2002). Invitar al liderazgo educativo: hacer realidad el potencial y aplicar una perspectiva ética al proceso educativo. *Educación Pearson*.
- Oakes, J., Rogers, J., & Lipton, M. (2006). *Learning Power: Organizing for education and Justice*. New York and London: Teachers College Press.
- Parra Ortiz, J. (2003). *La Educación en valores y su práctica en el aula*. Madrid: Tendencias Pedagógicas.
- Pérez Espinoza, M., Espinoza Carrión, C., & Peralta Mocha, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 169-178.
- Pinto, V., Galdames, S., & Rodríguez, S. (2010). Aprendizajes y desafíos para la formación de líderes intermedios de organizaciones educativas. *Psicoperspectivas*, Vol. 9, no 2, p. 136-157.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review.

- Robbins, S., & Fernández Molina, A. (1998). *La administración en el mundo de hoy*.
- Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 20-33.
- Sánchez-Silva, C. (19 de Abril de 2021). Se necesita con urgencia director de sostenibilidad. *El País*.
- Santos, M. (2010). *Por uma outra globalização: o pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro Record.
- Schaltegger, S., Hansen, E., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research and Future Avenues. *SAGE PUB*, Vol 29. (1) 3-10.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. (2012). Casos de negocio para la sostenibilidad: el papel de la innovación del modelo de negocio para la sostenibilidad corporativa. *Revista internacional de innovación y desarrollo sostenible*, 95-119.
- Sebastián, V. H. (2012). Autoestima y autoconcepto docente. *Revista del Departamento de Filosofía y Teología Vol 11. Núm 1*, 4-10.
- Simanskiene, L., & Zuperkiene, E. (2014). *SUSTAINABLE LEADERSHIP: THE NEW CHALLENGE FOR ORGANIZATIONS*. Klaipeda University, Lithuania: Forum Scientiae Oeconomia Volume 2.
- Stoll, L., Fink, D., & Earl, L. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30 (3) 23-28.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a "Sustainability Business Model". *SAGE PUB*, 103-127.
- Summerfield, M. R. (2014). Leadership: A simple definition. *Am J Health-Syst Pharm*, 71:251-3.
- Teece, D. (s.f.).
- Teece, D. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. Vienna, Austria: United Nations Industrial Development Organization.
- Winston, B., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 6-66.
- Wise, D., & Lovatt, M. (2001). *Creación de una escuela de aprendizaje acelerado*. A&C Negro.
- Zapata Mora, M. L. (2014). *¿El líder nace o se hace?* Bogotá: Programa de especialización en alta gerencia.

8. Anexo - Transcripción de las entrevistas

ENTREVISTA N° 1:

- Fecha: _28_/_05/_/2021_
- Puesto actual o reciente: Miembro del Consejo de Administración de empresa de Logística, CEO de una empresa de gestión de residuos y Docente en Universidad madrileña de prestigio.
- Edad: 45 años
- Años de experiencia en puestos de liderazgo: 15
- Objetivo: El objetivo de esta entrevista es conocer cuál es el punto de vista de un profesional que desempeña (o ha desempeñado recientemente) funciones de líder, acerca del liderazgo para la sostenibilidad. El propósito será conocer cuáles son sus nociones y rasgos propios de este tipo de líder, los mecanismos de formación que ha experimentado o de los que tiene conocimiento y posibles alternativas a los mecanismos existentes actualmente.

DESARROLLO DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. Pregunta: **¿Cómo definiría usted el liderazgo en una organización? ¿Según su criterio, en qué consiste el concepto de sostenibilidad en el mundo empresarial?**

Respuesta: Para mí se trata de una “mística” que radica en la creación de un ambiente en el que los profesionales se sienten muy comprometidos con una ambición colectiva y comparten una ilusión y cultura corporativas comunes.

Actualmente la sostenibilidad habla de la creación de valor en una empresa. Una creación de valor que respeta y comprende las circunstancias y expectativas de los *stakeholders* a la vez que satisface las expectativas de los inversores y accionistas. La sostenibilidad pasa por comprometer a la empresa con estos "*players*" y viceversa.

2. Pregunta. **Desde su punto de vista, ¿sabría decirme qué es un líder enfocado a la sostenibilidad o para la sostenibilidad?**

Respuesta: Alguien consciente de cuál es el propósito de una organización y desde su posición se compromete con el logro de dicho propósito. No debe limitarse. los líderes por posición, presidentes o CEO. Un director de un departamento, un junior, pueden ser líderes en sus comportamientos en sus ámbitos de alcance. La única diferencia con los demás son las competencias que tenga, pero se deberán de pulir y destacar las funciones que lo hagan un líder en su puesto.

3. **Pregunta: ¿Cuáles son los rasgos, habilidades o destrezas de mayor importancia que según su criterio debería tener un líder para la sostenibilidad?**

Respuesta: No deben ser distintas de aquellas propias de cualquier líder. Partiendo de este precepto, creo que las habilidades deben ser: la comprensión de los objetivos ajenos, la capacidad de diálogo y debate, de comunicación 360°, la persuasión, el compromiso, la generación de confianza, la comprensión de las responsabilidades propias y ajenas, la no injerencia y el respeto serían algunas de estos rasgos.

4. **Pregunta: ¿Ha experimentado o conoce algún método de formación de líderes para la sostenibilidad? Si es así, ¿sabría explicarme en qué consiste o cuáles son sus características?**

Respuesta: Me consta que los hay, pues tengo numerosos compañeros que han pasado por ellos, pero yo no he pasado por ninguno específico. He estado en programas de *coaching*, *mentoring* y formación puntual en términos de seminarios. Creo que hay que saber elegirlos, pues no cualquier curso o método de formación de líderes para la sostenibilidad es válido para todos. El liderazgo es francamente amplio, y el desarrollo de ciertas habilidades puede ser más importante en determinados sectores que en otros. Por ello, valoro mucho la oferta de formación desde fuera, ahora más si cabe con un nivel de formación que presentan las nuevas generaciones increíble, pero hay que saber que los valores y la cultura de sostenibilidad debe de estar en toda la compañía.

5. **Pregunta: Si tuviera que elegir un método de formación de liderazgo para la sostenibilidad, ¿preferiría el aprendizaje autónomo/natural dentro de la organización; o, por el contrario, ¿preferiría acudir a un asesoramiento ajeno a la organización? Razone su respuesta a ser posible.**

Respuesta: Me quedaría con ambos. Creo que son complementarios. Fuera de la organización se pueden adquirir los conocimientos específicos de una transformación corporativa hacia la sostenibilidad. Dentro de la organización, con personas, uno adquiere las habilidades para un liderazgo natural para poder aplicar dichos conocimientos. Es lo que comentaba en la respuesta anterior: debe de hacerse un aprendizaje sobre la sostenibilidad a gran escala dentro de toda la compañía, de manera natural. Ojo, esto no quita que se puedan combinar incluso, con diferencias a nivel temporal: primero se recibe asesoramiento ajeno o externo, para posteriormente incluir y crecer de manera natural.

6. **Pregunta: Por último, ¿hacia dónde cree que se dirige el liderazgo para la sostenibilidad? ¿Cree que sufrirán cambios los líderes para la sostenibilidad o sus métodos de formación actuales? ¿Sería capaz de proponer alguna alternativa en la formación de líderes en el futuro?**

Respuesta: Creo que depende de hacia dónde se dirigen las organizaciones en términos de sostenibilidad. Los líderes, con sus capacidades, habrán de adaptarse al cambio. No me veo capaz de identificar o proponer una alternativa en la formación de líderes en el futuro, pero creo que la formación técnica para dotarles de mayores conocimientos en el capitalismo humanista puede ser de gran ayuda. Entender al ciudadano de a pie, al empleado, al funcionario y al empresario privado desde un punto de vista igualitario en términos de importancia, dará a los líderes del futuro ese mantenimiento de los pies sobre la tierra, frente a las innovaciones y especificaciones que se den en el futuro.

ENTREVISTA N° 2:

- Fecha: _29_/_05_/_2021_
- Puesto actual o reciente: CEO empresa de asesoría económica-fiscal, con plantilla de 12 trabajadores.
- Edad: 54
- Años de experiencia en puestos de liderazgo: 22
- Objetivo: El objetivo de esta entrevista es conocer cuál es el punto de vista de un profesional que desempeña (o ha desempeñado recientemente) funciones de líder, acerca del liderazgo para la sostenibilidad. El propósito será conocer cuáles son sus nociones y rasgos propios de este tipo de líder, los mecanismos de formación que ha experimentado o de los que tiene conocimiento y posibles alternativas a los mecanismos existentes actualmente.

DESARROLLO DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. Pregunta: ¿Cómo definiría usted el liderazgo en una organización? ¿Según su criterio, en qué consiste el concepto de sostenibilidad en el mundo empresarial?

Respuesta: El liderazgo entiendo que es el mecanismo a través del cual debe de existir mucha comunicación entre departamentos y empleados, para que haya coordinación en la toma de decisiones. También opino que sirve para conocer cómo se encuentra cada uno y tener un buen ambiente en la oficina.

De cara al concepto de sostenibilidad, creo que me declararía un tanto escéptico con el concepto de liderazgo sostenible y de la sostenibilidad en sí. Diría que hasta es un invento de unos pocos para sacar dinero, en el sentido de crear plataformas que ofrezcan “desarrollo en sostenibilidad” y hagan que las empresas acudan a éstas para invertir en ellas y sacar tajada.

2. Pregunta. Desde su punto de vista, ¿sabría decirme qué es un líder enfocado a la sostenibilidad o para la sostenibilidad?

Respuesta: En las empresas pequeñas no hay cabida para que un líder deba estar preocupándose por la sostenibilidad. Se tienen que centrar en los beneficios, y más como está la situación. Es mi opinión tras haberme dedicado toda mi vida a una misma empresa, reducida, pero con excelente rendimiento. Quizás tenemos prácticas que se denominen como sostenibles, pero no es algo que hayamos querido forzar, sin que sale natural.

Lo que decía de las empresas pequeñas, es que para que pueda darse una correcta supervivencia del negocio, debes estar centrado en aquellos que van a reportar beneficio para la compañía: los clientes y el servicio que ofreces.

3. Pregunta: ¿Cuáles son los rasgos, habilidades o destrezas de mayor importancia que según su criterio debería tener un líder para la sostenibilidad?

Respuesta: Como te he dicho, creo más en el liderazgo a secas, que lo he tenido que desempeñar con mis empleados durante todos estos años, más que en el concepto de sostenibilidad. Por lo tanto, creo que, si tuviera que elegir rasgos, no porque los tenga yo, sino como entiendo que deben de estar en un líder serían una buena comunicación, confianza, coordinación, responsabilidad y una alta exigencia en la calidad del servicio. Al final el líder es la persona de referencia en la empresa, como lo soy yo, que tengo que acudir y resolver dudas e inquietudes de los trabajadores que superviso.

4. Pregunta: ¿Ha experimentado o conoce algún método de formación de líderes para la sostenibilidad? Si es así, ¿sabría explicarme en qué consiste o cuáles son sus características?

Respuesta: No. He escuchado programas que utilizan grandes directivos por compañeros míos de la Universidad. Creo que estos programas son una manera de comercializar algo que debe de surgir de la propia naturaleza tanto del empleado como del propio líder. ¿Quién mejor para enseñarte en habilidades que aquellos que llevan más tiempo que tú en la empresa? Me reitero en lo comentado anteriormente: es complicado que alguien de fuera de mi empresa pequeña, con necesidad de facturar, pueda enseñarme nada que no pueda aprender yo por mí mismo.

5. Pregunta: Si tuviera que elegir un método de formación de liderazgo para la sostenibilidad, ¿preferiría el aprendizaje autónomo/natural dentro de la organización; o, por el contrario, ¿preferiría acudir a un asesoramiento ajeno a la organización? Razone su respuesta a ser posible.

Respuesta: Mi respuesta anterior va en la línea de lo que pienso. De manera autónoma y autodidacta he aprendido todos los procedimientos y la manera de liderar en lo que tu consideras como “sostenibilidad”. Y una vez lo he aprendido he podido inculcárselo a los que han venido detrás de mí. Por ello creo que es más útil y barato el aprendizaje natural, desde dentro, tocando todos los palos y entendiendo los problemas reales

6. Pregunta: Por último, ¿hacia dónde cree que se dirige el liderazgo para la sostenibilidad? ¿Cree que sufrirán cambios los líderes para la sostenibilidad o sus

métodos de formación actuales? ¿Sería capaz de proponer alguna alternativa en la formación de líderes en el futuro?

Respuesta: Imagino que, dado que cada vez aumenta más la sensibilización de la sociedad actual con el trato al empleado, las políticas de equipo y demás conceptos abstractos, se continuará en esta línea. Me preocupa que los negocios pequeños como el mío no puedan llegar a adaptarse a estas políticas por falta de recursos, si finalmente se convierten de obligado cumplimiento. De momento en el corto plazo, el liderazgo de mi organización es otro más que el enfocado para la sostenibilidad. Pasa por entender a las personas, darles el apoyo que necesitan y motivarlos para cumplir los objetivos tanto profesionales como personales. El futuro es incierto, creo que, si se sigue sensibilizando la gente con este tipo de conceptos, y se ponen objetivos medibles de sostenibilidad puede ser que se empiece a tomar más en serio en negocios de menor dimensión y con presupuestos más ajustados.

ENTREVISTA N° 3:

- Fecha: _01_/_06_/_2021_
- Puesto actual o reciente: CEO de empresa cervecera líder nacional. Antiguo CEO de empresas del sector de los lácteos, ex CEO de una importante cadena de supermercados, ex CEO de una compañía de bebidas alcohólicas, ente otros.
- Edad: 54
- Años de experiencia en puestos de liderazgo: 22
- Objetivo: El objetivo de esta entrevista es conocer cuál es el punto de vista de un profesional que desempeña (o ha desempeñado recientemente) funciones de líder, acerca del liderazgo para la sostenibilidad. El propósito será conocer cuáles son sus nociones y rasgos propios de este tipo de líder, los mecanismos de formación que ha experimentado o de los que tiene conocimiento y posibles alternativas a los mecanismos existentes actualmente.

DESARROLLO DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. Pregunta: ¿Cómo definiría usted el liderazgo en una organización? ¿Según su criterio, en qué consiste el concepto de sostenibilidad en el mundo empresarial?

Respuesta: Yo entiendo el liderazgo como la capacidad de dirigir grupos de personas, en una determinada dirección. El compartir una visión a medio - largo plazo, y sobre todo poner en común una energía, una motivación para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

A tu segunda pregunta te diría que en las distintas compañías que he estado hemos comprendido que se creó la sostenibilidad entendida desde el sentido empresarial, como un concepto de reconvertir la actividad que, por ser contaminante o irrespetuosa con el medio, por tener un consumo excesivo de recursos. Por ello se generaba una huella en nuestro entorno. Pero creo que esto ha cambiado, puesto que el concepto de sostenibilidad está evolucionando, de manera que no solo es medible desde el punto de vista medioambiental (CO2 o huella de carbono) sino que ahora consiste en guardar ese respeto a nivel multidisciplinar: cuidar el empleado, cuidado desde el punto de vista social, de la inclusión, de un mundo mejor.

2. Pregunta. Desde su punto de vista, ¿sabría decirme qué es un líder enfocado a la sostenibilidad o para la sostenibilidad?

Respuesta: Sinceramente creo que es un líder consciente de que las actividades económicas, sea cual sea, implican un consumo de recursos y tienen un impacto en la sociedad y su entorno.

De lo que se trata en su labor es no sólo reducir dicho impacto, como comentaba antes, sino optar por regenerar y aumentar el estado de bienestar social. Generar valor y construir elementos que aporten una plusvalía. Otro elemento que creo que caracteriza a un líder sostenible es que apueste por la creación de productos y servicios desde un punto de vista sostenible (como puede en materiales o procesos). Hay versiones más planas que he experimentado sobre todo en las empresas del sector alimentario en las que he trabajado, como consideran el consumo y el balance energético neto en verde: el uso de fuentes renovables o el reciclaje como elementos de más importancia, y por ello los líderes buscan primar esto. Ha sido en mi última fase profesional, la más reciente, en la que he comprendido que la empresa verde es aquella que intenta aportar algo más a la sociedad, alejándose de lo estético o lo que la gente quiere ver. ¡La que importa es la que lo hace!

3. Pregunta: ¿Cuáles son los rasgos, habilidades o destrezas de mayor importancia que según su criterio debería tener un líder para la sostenibilidad?

Respuesta: Los rasgos y habilidades desde mi experiencia que debe de tener un liderazgo para la sostenibilidad son: la capacidad de persuasión para convencer del mensaje que estás intentando dar, porque a veces parece un tanto inalcanzable; la consciencia de los objetivos, de la realidad de la compañía y del entorno; la responsabilidad, la sensibilidad y el conocimiento. Creo que esta última es igual algo confusa de cara al lector, pero me refiero a que lo que he aprendido a lo largo de mis años de experiencia es que no hay nada peor que alguien con mucha intención, pero con muy poca base de conocimiento. Si vamos a hablar de de liderar, y de sostenibilidad, se debe saber tratar con personas, saber gestionar problemas grupales o conocer los diferentes pactos y compromisos a nivel ecológicos que se deben de cumplir. Dominar la materia para poder ser eficiente.

4. Pregunta: ¿Ha experimentado o conoce algún método de formación de líderes para la sostenibilidad? Si es así, ¿sabría explicarme en qué consiste o cuáles son sus características?

Respuesta: Particularmente sé que existen, estudios, programas de *coaching*, donde sí he formado parte, pero más enfocados al liderazgo como tal. De todas maneras, creo que todas las compañías incluyen estas características dentro de su propia cultura y valores organizacionales. Nosotros, por ejemplo, hemos optado por cambiar los coches de empleados de todos los estantes, en particular en los comerciales en Madrid aportando otra flota de coches para que se muevan en coches eléctrico. No solo tenemos toda la parte energética que te comentaba antes, o el cuidado del uso de residuos para el proceso de la creación de la cerveza, sino que tenemos presente las implicaciones que generen concienciación y aprendizaje. Que los líderes den ejemplo también es importante.

Yo en mi caso he tenido píldoras (lo que han denominado Kit-Kat formativo) en las que siempre hablamos de la sostenibilidad, más a nivel integral que fijándonos únicamente en este tipo particular de liderazgo. De la misma manera que en nuestra compañía es integral y vertical, haciendo que nosotros entendamos que es parte de la empresa y de los que la formamos, va a terminar el consumidor también comprendiendo la importancia de esto como natural.

5. Pregunta: Si tuviera que elegir un método de formación de liderazgo para la sostenibilidad, ¿preferiría el aprendizaje autónomo/natural dentro de la organización; o, por el contrario, ¿preferiría acudir a un asesoramiento ajeno a la organización? Razone su respuesta a ser posible.

Respuesta: Creo sin duda que el método más conveniente es una combinación de ambas. En primer lugar, definiendo que se ha de salir fuera de la organización. Fijarse en la competencia. Aprender de otras compañías para poder entender cómo lo contempla otra organización para ganar en perspectiva. A veces esta es la vía para el crecimiento, el tener la posibilidad de fijarse y aprender de aciertos y errores ajenos. El *Learn by Doing* en combinación de un *feedback* constante. Esto es lo que yo entiendo como aprendizaje en base al *networking*. Además de estos mecanismos de formación y seminarios como he explicado previamente, se debe de entender que la vía igual más favorable es la del crecimiento en individual de todos los líderes, para conseguir un grupo cohesionado de trabajo: cada uno es líder en su puesto. Evidentemente, hay que tener cuidado, porque no puede ser únicamente autárquico, sino que debe de hacer un contacto constante con la realidad.

6. Pregunta: Por último, ¿hacia dónde cree que se dirige el liderazgo para la sostenibilidad? ¿Cree que sufrirán cambios los líderes para la sostenibilidad o sus métodos de formación actuales? ¿Sería capaz de proponer alguna alternativa en la formación de líderes en el futuro?

Respuesta: Pronto ya no se hablará tanto de la sostenibilidad, porque va a suceder que va a ser tan relevante, tan imprescindible y presente en la forma de actuar y de entender las organizaciones, que se va a dar por hecho. O se es un líder sostenible, o estás muerto. La sociedad y los consumidores no te van a perdonar que no tengas un comportamiento sostenible. Tus productos no se consumirán porque tengan éxito en el consumidor y satisfagan la necesidad, sino porque hay detrás una compañía que está detrás que ayuda a la sociedad, a la prolongación del mensaje, cuando tú reputación como compañía cale en el consumidor será cuando líderes tu sector. Cada día se le da más relevancia al mensaje. Yo creo que esta es la clave. Ya no es lo que era antes de algo adicional y que aportaba cosas que la competencia no. La sostenibilidad debe de ser un *must*: o lo tienes o no te quiero.