

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SUSTENTABLE: ORIENTACIÓN NECESARIA EN EL SISTEMA EDUCATIVO DEL SIGLO XXI

Rojas Mora, Carlos David <sup>1</sup>

### RESUMEN

*El liderazgo es uno de los aspectos mayormente tratados a nivel de las ciencias administrativas y gerenciales, debido a su relevancia en el contexto de la eficiencia y eficacia organizacional. La razón subyace debido a la influencia que éste tiene en la forma cómo los colaboradores de las organizaciones desarrollan sus actividades laborales producto del ascendiente que, sobre ellos, tiene el líder. En este sentido, enfocado sobre el contexto del liderazgo del gerente educativo, se propone un estudio documental que, bajo una metodología hermenéutica, evalúe a través de la revisión del estado del arte, la necesidad de la praxis centrada en la modalidad del liderazgo transformacional sustentable, a razón de los requerimientos del sistema educativo contemporáneo. La propuesta de este enfoque de liderazgo resulta ser la más conveniente debido a la adecuación efectiva de la misma respecto a las necesidades de transformación social de la colectividad producto de las exigencias de la conflictividad actual, para lo cual, la educación es factor fundamental para la promoción del cambio.*

**Palabras Claves:** Liderazgo Transformacional Sustentable, Gerente Educativo, Sistema Educativo del Siglo XXI.

## SUSTAINABLE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: GUIDANCE NEEDED IN THE EDUCATIONAL SYSTEM OF THE XXI CENTURY

### ABSTRACT

*Leadership is one of the aspects mostly treated at the level of administrative and managerial sciences, due to its relevance in the context of organizational efficiency and effectiveness. The reason underlies due to the influence it has on the way in which the collaborators of the organization carry out their work activities, product of the ascendant that, on them, the leader has. In this sense, focused on the context of the leadership of the educational manager, a documentary study is proposed that, under a hermeneutic methodology, evaluates through the revision of the state of the art, the need for praxis focused on the modality of sustainable transformational leadership, because of the requirements of the contemporary education system. The proposal of this approach of leadership turns out to be the most convenient due to the effective adaptation of the same regarding the needs of social transformation of the collective product of the demands of the current conflict, for which, education is a fundamental factor for the change promotion.*

**Keywords:** Sustainable Transformational Leadership, Educational Manager, 21st Century Educational System.

---

<sup>1</sup> Investigador asociado en CIEG, (Venezuela). Doctor en Gerencia Avanzada. Postdoctorante en Políticas Públicas y Educación en Universidad Nacional Experimental de Yaracuy (UNEY, Venezuela). [carlosdavidrojas mora@gmail.com](mailto:carlosdavidrojas mora@gmail.com)

## 1.- El Liderazgo en la Educación

Uno de los temas más abordados en la actualidad a nivel de las ciencias gerenciales y organizacionales es el referido al liderazgo; y ello ocurre debido a la dimensión social que involucran los procesos productivos, considerándose que la gestión de los mismos tendrá una mayor o menor eficiencia dependiendo de la forma cómo la interacción entre los gestores y/o directores con sus colaboradores es considerada con mayor o menor relevancia, respectivamente, como un elemento estratégico importante y fundamental de la organización.

Rincón (2003:33) señala que:

El hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común.

Es decir, que el liderazgo, es una condición necesaria, presente en la acción de dirigir los grupos humanos en función al cumplimiento de ciertas metas, en donde la influencia del individuo que dirige sobre los demás es factor importante en el éxito o fracaso del logro de las condiciones ideales para el desarrollo de la actividad particular, que involucra a un líder y sus seguidores. En el marco de la complejidad del hecho social, vale reconocer entonces la presencia de elementos axiológicos en el contexto del liderazgo como fenómeno multidimensional, siendo esta condición destacada por Covey (1993) cuando establece que éste (el liderazgo) es una cuestión de principios; orientando a que el líder debe definir sus acciones particulares y organizacionales centradas en la alineación de los valores con ciertos principios que definen una ruta específica y que, con el tránsito recurrente de esta senda de vida, hace mucho más efectivo el desempeño personal y su proyección como líder hacia los seguidores.

La influencia del liderazgo sobre el individuo se concentra fundamentalmente en uno de los aspectos subjetivos que marca la diferencia en el actuar de las personas, como lo es la motivación; que de acuerdo a Bisquerra (2000:165):

Es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas.

Vale pues considerar que las acciones de los individuos, bajo un contexto de motivación positiva inducida, a través del liderazgo se orientarán a una mayor intensidad y sincronía de los esfuerzos en función a los intereses y percepciones del líder respecto a las responsabilidades particulares y colectivas de sus seguidores en el contexto organizacional; razón que conduce a que el liderazgo, como ejercicio de autoridad en la organización, debe estar direccionado a la

búsqueda de las condiciones óptimas de desempeño hacia el cumplimiento de los objetivos y metas que se tracen.

En el desempeño de la actividad educativa, como proceso complejo, la presencia del liderazgo es fundamental, por cuanto la globalidad de las acciones del contexto educativo se desarrollan en un marco social; tanto en el nivel organizativo – administrativo, desarrollado en la gerencia y dirección de las instituciones educativas, como en el plano operativo, referido este último a los procesos de enseñanza – aprendizaje; condiciones ambas en donde el ascendiente del líder sobre sus seguidores se referencia en la interacción director – maestros y maestros – alumnos; que aunque refiere a procesos diferentes, trae consigo la necesaria conducción de acciones dirigidas a la utilización óptima y efectiva de los recursos institucionales (físicos, materiales y financieros) por parte del talento humano que se dedica a la enseñanza como acción operativa y el aprendizaje como fin último.

En este sentido, Sierra (2016:119) se refiere al líder educativo de la forma siguiente:

Un líder educativo es quien es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, en general, en la comunidad educativa, en la cual pueden estar los grupos de interés, entre ellos los padres de familia de una organización académica, con el propósito de lograr objetivos de la institución fundamentados en su filosofía y poder generar valor diferenciador en sus programas de formación que oferta.

Como lo señala la autora, el líder educativo tiene como labor influir de manera efectiva sobre diversos ámbitos tanto sobre los entes que hacen vida en la institución, como de manera formal sobre los procesos operativos y administrativos; teniendo en cuenta que el fin último de estas organizaciones, y su razón de ser, no es otro sino la formación efectiva de los individuos de manera que puedan insertarse efectivamente en la sociedad, respondiendo a las exigencias de competitividad que presenta.

Sin embargo, al momento de cotejar las realidades que subsisten en el mundo contemporáneo se determina que las mismas no dejan de ser complejas y que exigen una preparación de los individuos para estar a tono con las demandas cada vez mayores de un entorno dinámico y competitivo; pero que desde un punto de vista social implica cambios en torno a la adecuación de conductas individuales en el contexto de la sustentabilidad y sostenibilidad ambiental y, en igual medida, en el contexto social, orientado este último esfuerzo de influencia a la necesaria solución a la crisis de valores (Álvarez, 2012; Ojeda, 2001; Del Santo, 2015; Parra, 2003), que hoy se traduce en conflictos interculturales, como los vividos en Europa, América y Asia, debido a problemas religiosos y de intolerancia racial, potenciados enormemente por los desplazamientos migratorios.

Corresponde pues al sistema educativo adecuarse a estas cada vez más exigentes condiciones; de manera particular al líder de las instituciones educativas, pues es él quien debe asumir el papel conductor efectivo de las acciones de los colaboradores, de forma tal que se alcance de manera integral un proceso de formación que transforme a los estudiantes en individuos capacitados para interactuar en las condiciones que exige el mundo contemporáneo. En este sentido, la condición de liderazgo ejercida por el gerente educativo debe ser ajustada a características muy particulares que permita a sus seguidores asumir los retos y adaptarse a la dinámica existencial contemporánea.

## **2. Las Exigencias del Sistema Educativo Contemporáneo**

El Siglo XXI se ha presentado como una época dinámica y llena de conflictos, en donde predomina la presencia de elementos tecnológicos y su impacto en las estructuras económicas, políticas y sociales, transformando de manera permanente el entorno en función a intereses sectoriales con trasfondos diversos que van desde la visión dogmática de la interacción social ideal y única, bajo estándares religiosos y de castas; hasta las metas avasallantes de dominación monopólica de los mercados de bienes, servicios e insumos y de quienes los integran; todo ello sustentado en el soporte de elementos diversos en donde los conceptos de globalización e internet están siempre presentes.

Bajo esta condición, es necesaria la concreción de una orientación clara del rol que debe ejercer el sistema educativo, de manera que forme efectivamente a los individuos para interactuar en estos entornos complejos y dinámicos, con lo cual logren ser entes protagónicos en la generación de condiciones ideales que permitan la construcción de un mundo más justo y equilibrado.

Vale pues considerar la perspectiva de Ojeda (2001:S/n) respecto al escenario al que se enfrenta el sistema educativo, cuando señala que:

... estamos ante un gran reto: el de responder a una sociedad inmersa en un proceso de globalización, empujada por un desarrollo vertiginoso de la tecnología, y donde el conocimiento y la información son la clave para diseñar y operar más eficientemente todos los procesos, llámense productivos, sociales, políticos, de gestión, etcétera.

Lo referido por el autor permite reconocer que la realidad a la que se enfrenta la sociedad en general y la visión individualizada de las personas, es un entorno complejo y dinámico, en el cual, la búsqueda de una realización personal exige elevados niveles de competitividad con lo cual la multidimensionalidad del conocimiento adquirido y la variabilidad de los temas tratados son condición que implica un sistema educativo también dinámico y complejo que funcione adaptándose permanentemente a las exigencias del medio en donde los

estudiantes deben competir, permitiéndole la posibilidad de ser entes activos en la generación de nuevas condiciones e innovaciones hacia la búsqueda de una armonía social en el contexto global.

Sin embargo, el mismo dinamismo del entorno actual, producto de los intereses grupales que rigen la dinámica cambiante, orienta una necesidad de formación que forme en el estudiante valores que le permitan desenvolverse bajo principios éticos que ayuden a reforzar el beneficio social y colectivo, abandonando los esquemas individualistas y dándole espacio a la solidaridad sin distinción hacia todas las personas y a la adquisición de los principios de sustentabilidad y sostenibilidad que definen la nueva forma de conducir las estructuras económicas en el mundo contemporáneo (Senge, 2008).

Debe tenerse claro entonces que el individuo contemporáneo está encaminado a enfrentarse a un mundo convulsivo y conflictivo, siendo el origen debido a la ausencia de un esquema de construcción y promoción de valores específicos que definan el ciudadano ideal; que sería aquel cuya interacción social y desempeño en el ámbito colectivo se conduzca en sintonía con necesidad de alcanzar mayor armonía tanto con la colectividad en general, así como también con el medio ambiente.

Puede observarse entonces, que el carácter de la exigencia del liderazgo educativo orienta al desarrollo de procesos que conduzcan a la adhesión de los seguidores de esta serie de valores necesarios, quienes se desenvuelvan manteniendo esquemas de interacción social armónica, despegándose del individualismo y asumiendo más la solidaridad, aceptación y equidad; a la vez que reconozcan la necesidad de desempeñar acciones individuales de producción, consumo y distribución de bienes y servicios, bajo el esquema de sustentabilidad y sostenibilidad ambiental que requiere y cada vez con mayor énfasis exige el mundo actual.

Bajo esta óptica, se evidencia la necesidad de inducir por medio de la política educativa la adecuación de un líder para las instituciones educativas, tanto en su dirección como en cada una de las aulas, que dentro de sus condiciones particulares induzca procesos de transformación a sus seguidores, de forma que les permita una inserción armónica y equilibrada, en el contexto de una responsabilidad social individual no sólo hacia las personas sino hacia el medio ambiente; condiciones que no deben significar en ningún momento la limitación de sus condiciones de libertad individual en torno a la innovación, creatividad y toma de decisiones.

La orientación precedente queda ilustrada en lo señalado por Tedesco (citado por Sierra, 2016:114) cuando refiere que:

La construcción de una sociedad justa es un tema central en la definición del futuro...

Estamos ante la necesidad de moralizar la especie humana, tarea que excede las posibilidades de la educación escolar, pero que permite colocar la acción de la escuela en el marco de un proceso más amplio.

En este sentido, siendo la institución educativa y sus acciones, uno de los pilares importantes para coadyuvar la búsqueda de una sociedad acorde a las exigencias del mundo contemporáneo, no es menos importante el papel del individuo que debe conducirlos en este contexto, como lo es el líder educativo; quien bajo estas condiciones y requerimientos debe orientar procesos efectivos dirigidos hacia la conducción tanto de las operaciones regulares asociadas a los procesos de formación académica y profesional, así como a la transformación permanente de los seguidores en el marco del dinamismo cambiante de la actualidad.

### **3. El papel del Líder en las Instituciones Educativas del Siglo XXI**

En los párrafos precedentes se ha expuesto la necesidad de un liderazgo especial y particular en el contexto de la institución educativa debido a las tareas que desempeña, reconociendo que las mismas deben orientar a la obtención de un producto final particular: un individuo educado en función a un esquema de valores que promuevan la efectiva interacción social en el marco de las condiciones actuales.

La gestión educativa se orienta en dos espacios operativos como son: la actividad administrativa institucional, la cual implica todos los elementos de planificación, organización, dirección y control para la efectiva disposición de los recursos hacia la actividad docente, que es el nivel operativo, en la cual el líder de la institución debe ejercer influencias positivas sobre los docentes, los cuales en el ámbito de sus áreas de desempeño, como son las aulas de clases, deben orientar también acciones de liderazgo sobre sus alumnos (e incluso, de manera conjunta con el director/supervisor sobre representantes y la comunidad en general); conduciendo a que la praxis gerencial del líder principal de la institución educativa sea: liderar líderes.

En función a lo anterior, a los fines de analizar los diversos componentes involucrados, es pertinente evaluar el concepto de gestión educativa que, desde su visión estratégica y de acuerdo a Rendón (citado por Pedrozo, Fernández y Raspa, 2018:127) “consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar de acuerdo con una misión y visión precisas, compartidas por todos los actores”. Vale pues señalar que las orientaciones que definen los proyectos educativos y el desarrollo escolar en la actualidad se están definiendo en función a las exigencias del entorno, el cual no deja de ser complejo y exigente; por cuanto si el fin del sistema educativo es formar

individuos competentes y con conocimientos suficientes que le permitan desenvolverse con libertad plena pero en el marco de la armonía social, la adaptación de las organizaciones a partir de un liderazgo que lo induzca a responder efectivamente a esta realidad, como ejercicio regular de la gestión institucional es una condición recurrente y, no menos, fundamental.

Chacón (2014:156) señala que:

La Gestión Educativa del siglo XXI tiene, su propia naturaleza, la misión y el deber de enfrentar este estado de cosas, de ser sensibles a los signos de los tiempos y de formar las futuras generaciones en consonancia con ellos, dado la responsabilidad transdisciplinar que tiene la formación de formadores. Por ello se considera necesario penetrar el pensamiento complejo y la transdisciplinariedad dentro de las organizaciones y los diversos subsistemas del Sistema Educativo.

Como bien lo señala el autor, la gestión educativa no debe ser analizada desde una perspectiva simplista, por cuanto tanto su concepto como su condición ontológica involucran una diversidad de elementos, entrelazados unos a otros, inducidos por el carácter dinámico de los tiempos. Estos aspectos no pueden ser sintetizados en un proceso único y estándar, por cuanto se trata de individuos que conducen procesos sistemáticos de formación de otros individuos, en medios geográficos, políticos, religiosos y culturales diferentes, que son influidos por la tendencia mundial de manera distinta y que, aun cuando mantienen los mismos criterios de tolerancia, integración social y sustentabilidad ambiental en su adhesión de valores imprescindibles; requieren tratamientos y esquemas de formación diferentes; lo cual implica, como lo señala la referencia, un abordaje transdisciplinar complejo que le permita el logro de una mayor eficiencia y eficacia.

Siendo la praxis de la gestión educativa orientada en este espacio de complejidad organizacional, vale pues tratar de caracterizar al líder ideal; el cual dada las exigencias del proceso que debe conducir, necesita transformar al individuo no sólo desde un contexto aptitudinal, sino también actitudinal; razón por la cual su ascendiente sobre los seguidores debe generar un impacto positivo duradero, de manera tal que en la medida en que se vayan desarrollando la actividad educativa los niveles de identificación con el proceso, transformación permanente en función de las exigencias del entorno, disposición al cambio, adhesión de valores, entre otros, el proceso concorra de forma lo menos conflictiva posible.

Esta condición orienta a que el proceso de liderazgo a desarrollar por el director/supervisor en la institución, así como también por el docente a nivel del aula, debe ser altamente motivador; de manera tal que los seguidores (colaboradores y alumnos) se desenvuelvan con los exigentes niveles de eficiencia y eficacia que requiere la situación; lo que implica que dicho proceso de influencia

debe sustentarse en la adquisición de valores afines, visión compartida de la prospección institucional y social y alineación de intereses, por medio de la comprensión de la importancia del rol que deben cumplir cada uno de los individuos que integran la comunidad educativa frente a la realidad que presenta el mundo contemporáneo.

#### **4. El Liderazgo Transformacional y Sustentable**

Como se señaló al principio del presente escrito, en la actualidad la tendencia creciente del abordaje en torno al estudio del liderazgo a nivel de las ciencias administrativas y gerenciales es considerable; por cuanto, esta caracterización del comportamiento organizacional es un factor relevante en lo que respecta a su efecto sobre la motivación de los colaboradores y, por ende, en incide en la eficiencia y/o eficacia de su desempeño laboral. Esta realidad no es ajena a las instituciones educativas donde el ejercicio del liderazgo es condición necesaria para el logro efectivo de los procesos, tanto en el contexto del funcionamiento de la institución educativa como un todo organizado, así como también en las particularidades de las situaciones que se desarrollan en las aulas.

La actual tendencia de los estudios del liderazgo, conllevan a la tipificación de las modalidades basadas en dos formas de interactuar los líderes con sus seguidores; estableciéndose éstas en función a la profundidad de la interacción y de los elementos materiales y/o inmateriales que se involucran al momento de materializar la acción de liderar, teniendo en consideración los intereses de la organización, siendo éstas el liderazgo transaccional y, el que será objeto de nuestro estudio, el llamado liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional es referido por Martins y Otros (2009:2) de la manera siguiente:

El liderazgo transformacional es "transfigurar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente. El liderazgo requiere de un reenfoque mental, con el fin de una nueva de percepción, es un cambio radical a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes.

Como puede observarse en esta definición, el liderazgo transformacional es un proceso que va más allá de inducir a la gente a hacer algo; y se orienta en una transfiguración personal que conduce tanto aptitudinal (conocimiento) como actitudinalmente (disposición) a los seguidores, de manera tal que los mismos se encuentren en condiciones óptimas e ideales para el desempeño de su función dentro de la organización, pero a un nivel tal que se encuentren convencidos que su desempeño es conveniente y que conlleva a un logro, no sólo de la organización



sino de ellos mismos en el marco de su desarrollo humano y personal.

Este ejercicio del liderazgo es detallado por Burns (citado por Fernández y Quintero, 2017:59) cuando señala que “el enfoque transformacional crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, se rediseñan las percepciones y los valores y cambian las expectativas y las aspiraciones de los trabajadores”. Es decir, que al momento en que el líder ejerce el ascendiente sobre los colaboradores, induce en ellos la disposición a desarrollar sus tareas y responsabilidades enmarcadas en el sentir y compromiso que el líder las visualiza, logrando para ellos a través de su ascendiente emocional, cambios de criterio y de visión respecto a la relevancia de las cosas sobre las que influyen (responsabilidades laborales); así como la identificación con la organización y consigo mismos de adecuarse, tanto en conocimiento como en disposición personal, para alcanzar los objetivos y metas de la mejor manera.

Bajo este criterio de influencia, debe considerarse que el ascendiente del líder sobre los colaboradores resulta ser bastante complejo, en el entendido de que no es sólo un mandato negociado y consensuado para influir con el desarrollo de una tarea en particular, sino que el líder va mucho más allá de la interacción interpersonal básica y busca influir, convencer, transformar y acompañar a los seguidores en el logro de los logros esperados, pero bajo criterios de excelencia en el marco del crecimiento personal y colectivo, todo ello en un plano de conciencia que resulta necesario para que la suma de los esfuerzos sea verdaderamente sinérgica, frente al reto de la tarea que se debe desarrollar.

Para el ejercicio del liderazgo transformacional, Sardón (2017) haciendo énfasis en el contexto organizacional educativo, señala que el líder debe llevar a cabo cinco prácticas:

La motivación inspiradora, que implica comunicar visiones trascendentales... La estimulación intelectual, centrada en una permanente animación por el cambio y potenciación del mayor esfuerzo en las personas... La influencia idealizada, que le permite actuar en forma íntegra y generar confianza e influencia en sus colegas... La consideración individualizada, para prestar atención a las necesidades de logro y crecimiento de sus docentes. Expresado en las conductas de apoyo y buen trato personal, asumiendo que a cada persona de la institución se le da un trato acorde con sus capacidades y/o necesidades

Como lo detalla el autor, el proceso de liderazgo involucra aspectos de interacción en planos afectivos y de integración emocional entre el líder y sus seguidores; orientándolos y acompañándolos en el proceso de desarrollo personal en el horizonte de las tareas que deben desarrollar en la institución educativa, dejando aflorar más allá que la diferenciación jerárquica la identificación humana, reforzando

todos los posibles lazos que refuercen la posibilidad de influir positivamente sobre los seguidores desde una perspectiva mucho más efectiva y consciente que induzca mayor motivación.

En este mismo orden de ideas, es conveniente reconocer lo señalado por Martínez (2014:9), cuando refiere al respecto que “El director ejerce su liderazgo transformacional mediante procesos afectivos y cognitivos sobre sus docentes quienes le han reconocido sus habilidades en el manejo de la institución educativa”; en este sentido, el autor reconoce tres elementos importantes; en primer lugar que el líder es reconocido como tal en función a que los seguidores reconocen sus condiciones aptitudinales para llevar las riendas de la institución educativa; luego de lo cual éste influye sobre este tomando en consideración los procesos operativos, pero abordándolos desde una posición psico-emocional; permitiendo que el seguidor comprenda que tanto la organización como su persona y su bienestar son importantes para el equipo, pero que debe orientar acciones que lo conduzcan a un desempeño ideal en un ambiente laboral óptimo.

En este proceso interactivo, el líder define un esquema de valores particular, a través del cual integra a los miembros de la institución, estableciéndose un enfoque colectivo similar que orienta una visión común del equipo de trabajo; razón por la cual la orientación axiológica del ejercicio del liderazgo se establecerá sobre la base de un proceso de transformación personal de los seguidores, en el que se compartan no sólo criterios conjuntos de acción sino un modo de vida y de valoración de las cosas, a partir de un modelaje definido por el líder, bajo un criterio de conveniencia de un estereotipo particular de individuo, capaz de afrontar los retos contemporáneos.

En este sentido, y tomando en consideración la discusión desarrollada previamente en torno a los requerimientos y necesidades del mundo actual, puede señalarse que el líder educativo debe orientar la transformación de sus seguidores hacia esquemas en donde los valores de la tolerancia, solidaridad, aceptación, diversidad, inclusión, sean valores que se compartan de forma conjunta a aquellos propios de los procesos de excelencia, como son la responsabilidad, eficiencia, respeto, proactividad; así como también surge la necesidad de incorporar valores propios del esquema de sustentabilidad; lo que trae a colación la posibilidad de complementar el estilo de liderazgo transformacional bajo el modelo de lo que se conoce como liderazgo sustentable.

De Mello (2015:210) refiere al liderazgo sustentable lo siguiente:

El concepto de liderazgo sostenible comprende la integración equilibrada de los ámbitos económico, ambiental y social. Ese tipo de liderazgo se debe emplear en la gestión de las distintas organizaciones y empresas, y con base en las medidas a largo plazo. Por

lo tanto, el líder sostenible debe establecer una relación directa entre la economía y el medio ambiente, para que su emprendimiento crezca en el tiempo correcto.

Como lo refiere el autor, esta orientación de liderazgo involucra una adecuación de las acciones organizacionales incorporando e involucrando el criterio de lo ambiental dentro de la gestión institucional, en niveles similares a los aspectos económicos (entiéndase administrativos y operativos) y los sociales. Vale señalar que, en el contexto de la institución educativa, el liderazgo sustentable implicaría que tanto líderes como seguidores asimilen a profundidad la emergencia que implica el cambio de hábitos de producción y consumo frente a las condiciones medioambientales y a la tendencia que éstas presentan.

La presencia de un debate intenso y permanente respecto a la problemática ambiental ha permitido la aparición de grupos de interés que promueven tendencias prácticas para el desarrollo de acciones puntuales dirigidas a dar carácter de sustentabilidad a los procesos; orientando un perfil particular de lo que debe ser el liderazgo sustentable. A este respecto el Movimiento Global (citado por Perea, 2018) define lo que llama “Sistema B” de la forma siguiente:

Se trata de una nueva genética económica que permita que los valores y la ética inspiren soluciones colectivas sin olvidar...al mismo tiempo, necesidades particulares encontrando trascendencia, sentido y propósito, que pueda crear valor integral para el Mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra.

Es decir, la orientación de este sistema de operatividad colectiva e institucional, orienta que las acciones de los diferentes entes en el marco de una conducta ambientalmente consciente y dirigida a una tendencia mucho más acorde a las necesidades actuales.

Es de destacar que esta orientación conductual debe formar parte del ascendiente que debe tener el líder sobre sus seguidores y, en el contexto de las instituciones educativas, obligan al director/supervisor y a los docentes, a ser formadores transformacionales que hereden este sistema de valores particulares, así como el compromiso de promoverlos colectiva y permanentemente.

El Instituto de Liderazgo en Sostenibilidad de la Universidad de Cambridge (2018) hace referencia a la necesidad que los líderes de las organizaciones deben estar alineados en función a criterios únicos de sostenibilidad, recursos humanos e investigación y desarrollo; para lo cual propone lo que denomina como: The Cambridge Impact Leadership Model, (modelo Cambridge de Liderazgo de Impacto); que es el estereotipo de un líder cuyos esfuerzos transformacionales permanentes estén dirigidos a formarse y formar permanentemente a todos los miembros de la organización, de forma tal que producto de la transformación social

y económica que vive el mundo; así como de las exigencias medioambientales emergentes, deban responder de la manera más efectiva, a tales demandas.

Este modelo de liderazgo se enmarca de manera ideal a los requeridos en las instituciones educativas contemporáneas; por cuanto debe tenerse claro que dentro de las aulas de las escuelas de hoy, se encuentran formándose los líderes gerenciales del mañana; por cuanto la adhesión de valores de sostenibilidad, enmarcados en la disposición al cambio permanente hacia la excelencia, es una condición que respondería de manera ideal a los requerimientos del mundo contemporáneo y a la prospección que se intuye debe ser el norte de la sociedad; enmarcado en valores de tolerancia, inclusión, solidaridad, aceptación, diversidad, para la mejora de la sociedad, sin perder los criterios de excelencia y mejoramiento continuo que devienen de la responsabilidad, eficiencia, respeto, proactividad, todo ello bajo la visión de modelos de sostenibilidad.

## 5. A manera de conclusión...

La necesidad de un cambio es una condición emergente que se prospecta como una tendencia que prevalecerá a lo largo del presente siglo; siendo necesario el papel protagónico de las instituciones educativas para poder alcanzar efectivamente una reconducción social, económica y política mucho más consciente y apegada a los requerimientos que la crisis actual exige; por cuanto el trasfondo de las conductas colectivas ambiental y socialmente inaceptables es eminentemente axiológico; por lo que se requiere que los líderes promotores de la transformación individual y colectiva, presentes en las escuelas, liceos, universidades del mundo; orienten modelos de transformación complementados con los valores de la sostenibilidad.

## 6. Referencias Bibliográficas

- Bisquerra, R. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona: CISSPRAXIS.
- Covey, S. (1993). Liderazgo centrado en principios. Paidós Iberica. España
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, vol. 20, núm. 2, 2014, pp. 150-161
- De Mello, M. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol 23 N° 34. pp. 209-218
- Fernández, M. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 22, núm. 77, enero-marzo, 2017, pp. 56-74 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Consulta en Línea, Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>[10-10-

2019]

Martínez, Y. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación* Vol. XXIII, N° 44, marzo-agosto 2014, pp. 7-28. Consulta en Línea. Disponible en:

Martins, F.; Cammaroto, A.; Neris, L. y Canelón, E. (2009). Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa en contextos descentralizados. *Actualidades Investigativas en Educación*. Volumen 9, Número 2.

Ojeda, M. (2001). Retos de la Educación en el Siglo XXI. Consulta en Línea. Disponible en: <https://www.uv.mx/personal/mojeda/files/2012/04/LosRetosdeLaEducacion-2001.pdf> [10-10-2019]

Pedrozo, Z., Fernández, P. y Raspa, G. (2018). Características del modelo de gestión educativa estratégica en instituciones públicas. *Praxis*, Vol. 14, No. 2, 125 - 133

Perea, S. (2018). El desafío del liderazgo sustentable, ¿es posible?. Consulta en Línea. Disponible en: <https://negociosymanagement.com.ar/?p=9350> [10-10-2019]

Rincón, A. (2003). Mauro: El Camino del Líder. Robinbook. Barcelona. España

Sardón, D. (2017). Liderazgo transformacional y gestión escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*. vol.19 no.3. Consulta en Línea. Disponible en: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2313-29572017000300007](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572017000300007) [10-10-2019]

Senge, P. (2008). La revolución necesaria. Norma Editorial. Bogotá, Colombia.

Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (81), 111-128.

University of Cambridge (2018). *Rewiring Leadership: the future we want, the leadership we need*. Consulta en Línea. Disponible en: [https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/rewiring\\_leadership.pdf](https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/rewiring_leadership.pdf) [10-10-2019]