



DOI: <https://doi.org/10.23857/dc.v11i4.4608>

Ciencias Técnicas y Aplicadas  
Artículo de Investigación

***Liderazgo con propósito como eje de transformación: el rol directivo en la construcción de la sostenibilidad integral y la cultura humana***

***Purposeful leadership as a driver of transformation: the managerial role in building comprehensive sustainability and human culture***

***Liderança com propósito como motor de transformação: o papel da gestão na construção de uma cultura humana e sustentável abrangente***

José Roberto Caicedo Valencia <sup>I</sup>  
[jose.caicedo.valencia@utelvt.edu.ec](mailto:jose.caicedo.valencia@utelvt.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0000-6154-3066>

Fernanda Paola Santos Samaniego <sup>II</sup>  
[fernanda.santos.samaniego@utelvt.edu.ec](mailto:fernanda.santos.samaniego@utelvt.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0000-8115-6741>

Geoconda Janeth Parra Vélez <sup>III</sup>  
[geoconda.parra.velez@utelvt.edu.ec](mailto:geoconda.parra.velez@utelvt.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0003-2874-9865>

Sabrina Sofía Reina Tello <sup>IV</sup>  
[sabrina.reina.tello@utelvt.edu.ec](mailto:sabrina.reina.tello@utelvt.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0006-0117-627X>

Marcelo Enrique Reina Tello <sup>V</sup>  
[marcelo.reina@utelvt.edu.ec](mailto:marcelo.reina@utelvt.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-8332-338X>

**Correspondencia:** [jose.caicedo.valencia@utelvt.edu.ec](mailto:jose.caicedo.valencia@utelvt.edu.ec)

**\*Recibido:** 14 de octubre de 2025 **\*Aceptado:** 26 de noviembre de 2025 **\* Publicado:** 10 de diciembre de 2025

- I. Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador.
- II. Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador.
- III. Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador.
- IV. Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador.
- V. Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador.

## Resumen

El Liderazgo con Propósito (LCP) se posiciona como una respuesta estratégica a la creciente complejidad organizacional y las presiones sociales modernas. Combinando liderazgo transformacional, criterios de sostenibilidad ESG y una cultura organizacional impulsada por valores, este proceso apoya a las empresas a transformarse en organizaciones que pueden ser más resilientes, humanas y legítimas. El documento examina el papel del ejecutivo como un cuerpo articulador y en qué aspectos el documento hace un análisis detallado del propósito, la innovación y la gobernanza ética, destacando su función en la construcción de culturas inclusivas y sostenibles. También examina la relación positiva y constructiva entre LCP, el desempeño ESG y los resultados financieros, indicando que una fuerte coherencia entre propósito y acción mejora la competitividad de la empresa y la legitimidad organizacional. También se presentan los riesgos del lavado de propósito y medidas rigurosas de bienestar, impacto ambiental y transparencia y la necesidad de asegurar que las métricas se apliquen rigurosamente. La cuarta parte de este documento sostiene que el LCP es la raíz de un cambio hacia modelos de negocio regenerativos. Los líderes que toman tal cambio no solo hacen menos daño y menos mal, promueven una sociedad con un entorno y ecosistema más productivo. Cuando se realiza la misión de una empresa, el liderazgo con propósito nace, así como una capacidad necesaria para ser el líder de organizaciones de valor ético, sostenible y colectivo.

**Palabras clave:** Liderazgo con propósito; sostenibilidad ESG; cultura organizacional; innovación responsable; gobernanza ética.

## Abstract

Purpose-driven Leadership (PDL) is positioned as a strategic response to increasing organizational complexity and modern social pressures. By combining transformational leadership, ESG sustainability criteria, and a values-driven organizational culture, this process supports companies in transforming into more resilient, humane, and legitimate organizations. This document examines the role of the executive as a facilitator and provides a detailed analysis of purpose, innovation, and ethical governance, highlighting their function in building inclusive and sustainable cultures. It also examines the positive and constructive relationship between PDL, ESG performance, and financial results, indicating that strong alignment between purpose and action enhances a company's competitiveness and organizational legitimacy. The risks of purpose-driven money laundering and rigorous measures for well-being, environmental impact, and transparency are also presented, along

## Liderazgo con propósito como eje de transformación: el rol directivo en la construcción de la sostenibilidad integral y la cultura humana

with the need to ensure that metrics are rigorously applied. Part four of this document argues that purpose-driven leadership is the root of a shift toward regenerative business models. Leaders who embrace such a shift not only cause less harm and damage, but also promote a society with a more productive environment and ecosystem. When a company's mission is fulfilled, purpose-driven leadership emerges, along with the necessary capacity to lead organizations of ethical, sustainable, and collective value.

**Keywords:** Purpose-driven leadership; ESG sustainability; organizational culture; responsible innovation; ethical governance.

### Resumo

A Liderança Orientada por Propósito (LOP) se posiciona como uma resposta estratégica à crescente complexidade organizacional e às pressões sociais modernas. Ao combinar liderança transformacional, critérios de sustentabilidade ESG e uma cultura organizacional orientada por valores, esse processo apoia as empresas na transformação em organizações mais resilientes, humanas e legítimas. Este documento examina o papel do executivo como facilitador e fornece uma análise detalhada de propósito, inovação e governança ética, destacando sua função na construção de culturas inclusivas e sustentáveis. Também examina a relação positiva e construtiva entre LOP, desempenho ESG e resultados financeiros, indicando que um forte alinhamento entre propósito e ação aumenta a competitividade e a legitimidade organizacional de uma empresa. Os riscos da lavagem de dinheiro com propósito e as medidas rigorosas para o bem-estar, o impacto ambiental e a transparência também são apresentados, juntamente com a necessidade de garantir que as métricas sejam aplicadas rigorosamente. A quarta parte deste documento argumenta que a liderança orientada por propósito é a raiz de uma mudança em direção a modelos de negócios regenerativos. Os líderes que abraçam essa mudança não apenas causam menos danos e prejuízos, mas também promovem uma sociedade com um ambiente e ecossistema mais produtivos. Quando a missão de uma empresa é cumprida, surge a liderança orientada por propósito, juntamente com a capacidade necessária para liderar organizações de valor ético, sustentável e coletivo.

**Palavras-chave:** Liderança orientada por propósito; sustentabilidade ESG; cultura organizacional; inovação responsável; governança ética.

## Introducción

El mundo moderno de los negocios está inmerso en un cambio de paradigma más allá de la perspectiva tradicional del éxito definido por los rendimientos financieros. Durante años, la rentabilidad se consideró uno de los principales indicadores de desempeño, pero hoy en día, la evaluación de las organizaciones se basa en su capacidad para crear valor social, contribuir al bienestar humano y fomentar la sostenibilidad ambiental (By, Burnes & Hughes, 2023). Este cambio no es una moda pasajera, sino una respuesta integral a un panorama global marcado por la incertidumbre, la complejidad sistémica, la degradación ambiental y la creciente disparidad social. El liderazgo organizacional que es capaz de adaptarse al entorno cambiante, reinventar procesos y ofrecer dinámicas de innovación continua es esencial en esta época. Según Chandel, Yadav y Luu (2025), las estructuras de liderazgo convencionales son insuficientes ya que no se ocupan de los aspectos humanos y morales que son hoy en día indispensables para lograr el compromiso organizacional y alcanzar el bienestar con sostenibilidad sostenida. Lindstrom (2025) argumenta de manera similar que los líderes deben producir transformaciones profundas que traigan propósito, innovación y transformación cultural para adaptarse efectivamente a las nuevas expectativas sociales. La aparición del liderazgo sostenible refleja este proceso. Ya no es suficiente liderar el camino hacia la eficiencia; mientras tanto, debes liderar hacia la autenticidad social y la responsabilidad total. Según el trabajo de Ahmad (2025), las empresas deben equilibrar la rentabilidad con valores éticos y espirituales para permitirles ser de beneficio ambiental, de manera similar, Finneran (2025) afirmó que el liderazgo basado en el propósito aumenta la generación de valor para todos, extendiendo así el horizonte de impacto más allá del beneficio económico. La crisis de confianza que afecta a una serie de instituciones públicas y privadas en todo el mundo también es parte de la razón de este cambio de paradigma. Coloca la ética como piedra angular de la efectividad organizacional a largo plazo (Enslin, Wolfswinkel & Terblanche-Smit, 2023); los ciudadanos esperan que los líderes demuestren integridad, consistencia y transparencia. En consecuencia, el Liderazgo con Propósito representa una solución hoy (Guttermann 2025) a las amenazas actuales de legitimidad social y una imagen general de responsabilidad social corporativa. Para Guttermann (2025), desarrollar una cultura organizacional arraigada en una misión auténtica es absolutamente esencial si queremos mantener la cara corporativa y fomentar el bien moral en toda la organización. Al conectar el propósito corporativo con una ética sólida, un ejecutivo no solo dirige la empresa en una dirección de sostenibilidad, sino que también es quien asegura que las empresas mantengan su licencia social en un mundo donde las leyes son más

## Liderazgo con propósito como eje de transformación: el rol directivo en la construcción de la sostenibilidad integral y la cultura humana

estrictas que nunca, los clientes son más conscientes de la necesidad de productos y servicios mientras los mercados son exigentes. Pero el liderazgo sin integridad es impracticable porque la inconsistencia ética es rápidamente penalizada en un mundo empresarial en rápida evolución (Zu, 2022). Además, tal propósito no solo mejora la percepción externa, sino que también impacta el bienestar interno en términos de felicidad a largo plazo y compromiso de los empleados según estudios recientes en esta área (Jones, 2025; Husain et al., 2025). El liderazgo intencional no es solo una teoría, es el imperativo estratégico para la continuidad, competitividad y sostenibilidad holística de las empresas.

El objetivo de este artículo es analizar el papel del liderazgo con propósito en la construcción de empresas sostenibles y humanizadas; examinar cómo los ejecutivos corporativos afectan la cultura corporativa, la gestión ética y el valor socioambiental, y abogar por una perspectiva unificada del liderazgo como clave para la transformación hacia la sostenibilidad.

### Desarrollo

#### ¿Qué es el liderazgo con propósito (PL) y en qué se diferencia?

Desde un punto de vista académico, el liderazgo es el arte de persuadir, galvanizar y guiar a las personas para mejorar sus habilidades y alcanzar objetivos comunes para el bienestar común. No se trata solo de tener un rol formal dentro de una organización; por el contrario, existe una literatura aceptada que afirma que el liderazgo auténtico se basa en el carácter y no en el carisma o la autoridad posicional (By, Burnes & Hughes, 2023). Solo autoridad nominal, no liderazgo completo y significado. A través de este modelo, el PL se destaca por estar caracterizado por una clara orientación hacia un propósito trascendente que guía la acción gerencial. Según Zu (2022), el propósito sirve como una brújula estratégica que une ética, valores y visión a largo plazo, creando un modelo de toma de decisiones integral. El propósito del liderazgo con propósito no es simplemente definir lo que queremos que algo sea, sino actuar en consecuencia y también impulsarnos directamente en el camino para cumplir nuestra misión y alinear la misión declarada de la organización con lo que ya se está haciendo. En consecuencia, necesita tener un sentido concreto y "real" de veracidad y volverse sostenible, sin palabras o lenguaje excesivamente simplistas que no se ajusten a la organización (Guttermann, 2025).

#### PL y Liderazgo Transformacional: Inspiración como palanca de estrategia

El Liderazgo con Propósito es un precursor lógico del liderazgo transformacional (TL) en que estos dos líderes se conectan en la importancia de inspirar, empoderar y desarrollar a las personas para

## Liderazgo con propósito como eje de transformación: el rol directivo en la construcción de la sostenibilidad integral y la cultura humana

lograr los mismos niveles de desarrollo. Según Chandel, Yadav, Luu (2025), los líderes transformacionales inspiran un sentido de valor personal y compromiso emocional con el propósito superior, permitiendo un bienestar más duradero en sus empleados y proporcionándoles un impulso emocional para alcanzar objetivos.

En contraste con el liderazgo transaccional, donde se implementan sistemas de recompensa y castigo para garantizar el cumplimiento de un conjunto de metas, el liderazgo transformacional involucra a los colaboradores con una visión, creatividad y visión para el bien común. Estas características del liderazgo han sido descritas por Finneran (2025) como que añaden profundidad no reflejada en métricas tradicionales, porque liderar desde un lugar de confianza, admiración y respeto mutuo aumenta los resultados de compromiso. El líder no solo influye en los equipos para realizar las tareas requeridas de ellos, sino también para pensar en ellas y ser buenos en la tarea.

Relacionadamente, el PL eleva al TL al incorporar un propósito profundo que define objetivos estratégicos e innovación. Lindstrom (2025) añade que la innovación asociada con un propósito genuino se transforma en un motor transformacional para proporcionar a la organización la posibilidad de enfrentar problemas complejos desde un punto de vista moral y sostenible. La innovación que se basa en el propósito es resistente a acciones destructivas o acciones que están en oposición a los valores sociales y ambientales. Así, el propósito no solo estimula, sino que también imparte una dirección moral a la creatividad y la innovación, como es el espíritu de propósito ético y visión en toda creatividad y transformación, de modo que la I+D del trabajo, la mejora de las organizaciones y el crecimiento de las organizaciones contribuyan a los valores a largo plazo. Como señala Ahmad (2025), el liderazgo impulsado por el propósito puede ofrecer un liderazgo equilibrado de rentabilidad y la integración de la obtención de beneficios con lo espiritual, social y ambiental, y contribuir con soluciones justas y equitativas con resultados justos y equitativos del liderazgo.

*Tabla 1. Comparativa de Estilos de Liderazgo según el Propósito*

Dimensión	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional / con Propósito (LCP)
Base de Motivación	Sistema de recompensas y castigos (cumplimiento de acuerdos).	Inspiración, creatividad, sentido de propósito colectivo.
Relación con el Equipo	Centrada en expectativas preestablecidas y acuerdos formales.	Conexión emocional; el líder actúa como referente ético y motivacional.

## Liderazgo con propósito como eje de transformación: el rol directivo en la construcción de la sostenibilidad integral y la cultura humana

Foco Estratégico	Tareas y objetivos a corto plazo.	Misión mayor, empoderamiento y desarrollo integral del talento.
------------------	-----------------------------------	-----------------------------------------------------------------

*Fuente: Adaptado de modelos de Liderazgo Transaccional y Transformacional, con aportes de Chandel et al. (2025), Finneran (2025) y Zu (2022)*

### Marco teórico de la empresa sostenible y humana

#### Sostenibilidad integral (ESG y Triple Resultado)

La empresa contemporánea orientada por un propósito se basa en un marco de sostenibilidad integrada que describe las consecuencias financieras, sociales y ambientales al mismo tiempo. Esta teoría, incorporada como un marco central en el marco del Triple Resultado (TBL), sugiere que la capacidad de las organizaciones para crear un valor equilibrado en términos de personas, planeta y beneficios, es un requisito previo para una estrategia verdaderamente sostenible. Esto está en consonancia con las perspectivas actuales de ESG (Ambiental, Social y de Gobernanza) que han moldeado cómo se cuantifica la legitimidad corporativa en los mercados internacionales (By, Burnes & Hughes, 2023).

Según la literatura, el liderazgo es clave en este proceso, ya que son esas personas quienes guían la estrategia, el cambio y quienes motivan al talento a involucrarse en innovaciones sostenibles (Lindstrom, 2025).

#### El propósito organizacional puede servir como un impulso que integra los objetivos económicos con los imperativos éticos y socioambientales

Para Ahmad (2025), este equilibrio no es meramente una función de obligaciones morales; se transforma en una ventaja competitiva y un factor positivo de reputación, confianza social y estabilidad institucional. Desde este punto de vista, la innovación es integral. Las organizaciones con liderazgo congruente con los valores de sostenibilidad y propósito tienen mejores resultados en entornos cambiantes al idear soluciones creativas que aborden simultáneamente las necesidades económicas y los desafíos socioambientales (Chandel, Yadav & Luu, 2025). Es a través de la integración del liderazgo orientado por un propósito y la innovación ética que podemos avanzar hacia modelos de negocio que creen resultados positivos sin añadir negativos para que podamos vivir en una sostenibilidad integral. La nueva literatura sugiere un marco estructural basado en la estructura de tres ejes guía dentro de los cuales la estrategia corporativa se guía a través de un eje de tres cabezas de sostenibilidad e innovación hacia el futuro.

### **Eje 1: Liderazgo Adaptativo y Transformacional**

El liderazgo adaptativo se ocupa de trabajar en entornos de alta complejidad, ambigüedad y volatilidad y desarrollar habilidades como flexibilidad, resiliencia y aprendizaje. El Liderazgo Transformacional (TL) que está impulsado por el desarrollo humano y la colaboración también es un ajuste natural para este liderazgo (Finneran, 2025). Para poner esto en práctica, es necesario diseñar programas de capacitación sistemáticos e implementar un liderazgo distribuido en el que la autoridad se comparta y las personas asuman el cambio. Como enfatizan Husain et al. (2025), el liderazgo distribuido facilita la innovación debido a la facilitación de la colaboración y la autonomía, componentes críticos de culturas de aprendizaje continuo. Esta capacidad de adaptación se convierte en una ventaja estratégica en entornos en constante cambio.

### **Eje 2: Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

Este eje encarna el modelo TBL; se espera que esta organización escriba sus objetivos económicos junto con metas sociales y ambientales. Por lo tanto, la sostenibilidad es algo transversal que debe estar entrelazado en todas las facetas, desde operaciones hasta finanzas, gobernanza y cultura (Zu, 2022). Las características principales de este eje son:

- Transparencia e involucramiento, que son necesarios para ser creíbles (partes interesadas).
- Compromiso con organizaciones externas, en particular comunidades locales y proveedores, para resolver problemas complejos.
- Medición del desempeño que cubra frentes económicos, ambientales y sociales.

Enslin, Wolfswinkel y Terblanche-Smit (2023) han señalado que el liderazgo responsable posiciona la sostenibilidad como una característica de marca y mejora la confianza social y la credibilidad institucional.

### **Eje 3: Organización impulsada por valores y modeladora de cultura.**

Este eje es lo que yace en el corazón del liderazgo sostenible. Una cultura de valores éticos crea un “sistema de gobernanza invisible” que ordena acciones, decisiones y vínculos internos (Guterman, 2025). Esta cultura fomenta un ambiente de trabajo que es:

- Ético,
- Inclusivo,
- Diverso,
- Comprometido con el bienestar integral de los empleados.

## Liderazgo con propósito como eje de transformación: el rol directivo en la construcción de la sostenibilidad integral y la cultura humana

En su núcleo, se basa en muchos de los valores fundamentales de la humanidad: integridad, respeto, solidaridad, responsabilidad, inclusión, que sirven como base para que la organización tome decisiones de manera coordinada y con autocontrol para prevenir desviaciones morales y estratégicas.

*Figura 1. Estructura del Liderazgo Sostenible e Innovador (Marco de Trabajo)*

Estructura del Liderazgo Sostenible e Innovador (Marco de Trabajo)		
ENFOQUE DE ESTRATÉGICO	PRINCIPIOS DE IMPLEMENTACIÓN	VALORES ÉTICOS SUSTENTANTES
 <b>Liderazgo Adaptativo y Transformacional</b> Eje 1	Influencia y desarrollo del capital humano Liderazgo Adaptativo, Liderazgo Transformacional	Aprendizaje Continuo Responsabilidad Empoderamiento Empoderamiento
 <b>Sostenibilidad y RSE</b> Equilibrio TBL Eje 2	Desempeño Triple Resultado Transparencia y Participación Colaboración Externa	Sostenibilidad Integridad Respeto
 <b>Cultura Organizacional</b> Centrada en Valores Eje 3	Entorno ético, diverso e inclusivo Ética y Diversidad Bienestar Integral	Equidad Solidaridad Inclusión

*Fuente: Adaptado del Marco de Trabajo para un Liderazgo Sostenible e Innovador*

### Cultura Organizacional Centrada en Valores

#### Una alta cultura organizacional es uno de los pilares del rendimiento sostenible

Una cultura organizacional saludable asegura que los comportamientos estén dirigidos, se construya cohesión y se logre un objetivo común al guiar a las personas hacia un sentido compartido de cómo (Jones, 2025), lo cual es fundamental para el rendimiento organizacional sostenible. En el contexto de la confianza y valores compartidos como la confianza, la creatividad y la innovación, se construyen aún más estrategias de compromiso y cooperación comunitaria entre los departamentos individuales y se permite la colaboración entre departamentos. El primer paso es crear una cultura de innovación mediante la cual se fortalezca la confianza mutua y la cooperación entre los empleados. LCP es, por lo tanto, un compromiso que se mueve hacia la consideración del bienestar humano más amplio de los empleados más allá de su rendimiento profesional, incluyendo su bienestar físico, mental y social. Este enfoque es relevante para el argumento de que el bienestar es esencial porque apoya el

rendimiento a largo plazo y fomenta la innovación (Chandel et al., 2025). Cuando los valores éticos están firmemente incrustados dentro del ethos, sobre todo la corresponsabilidad, la transparencia y la equidad, la organización crea un aparato autorregulador, disminuyendo la dependencia de la autoridad omnipresente de arriba hacia abajo (Gutterman, 2025). Tal cultura ayuda a la empresa a resistir prácticas disfuncionales, minimizar riesgos y promover la alineación de la retórica y la práctica. La humanización de la cultura está al final de un largo túnel y es una inversión estratégica en el contexto en el que enfrentamos un entorno volátil. El apoyo laboral, el apoyo emocional o los programas de bienestar construyen resiliencia organizacional. Las organizaciones que cuidan de su salud mental y social tienen una capacidad ampliada para navegar los choques del mercado y fomentar la innovación en circunstancias difíciles (Lindstrom, 2025).

## **El Ejecutivo como Agente de Integración Estratégica y Cultural**

### **Funciones Críticas del Rol Ejecutivo en el Logro del Propósito**

El ejecutivo es el agente central para la articulación en el Liderazgo con Propósito (LCP), su rol va más allá de solo gestionar procesos, sino que encarna el ethos organizacional, modela el comportamiento y dirige la organización hacia la alineación de prácticas con sus valores fundamentales. En palabras de Enslin, Wolfswinkel y Terblanche-Smit (2023), las marcas responsables y las organizaciones legítimas se construyen a través del comportamiento visible de los líderes porque los líderes moldean la cultura a través de sus símbolos y estrategias. Una tarea cada vez más importante de la función ejecutiva es iniciar procesos de cambio e innovación que faciliten el aprendizaje y la creatividad colectiva. El liderazgo con propósito fomenta entornos que integran la innovación con la organización y asegura que las mejoras tecnológicas y las respuestas operativas se diseñen de acuerdo con criterios éticos y de sostenibilidad holística (Lindstrom, 2025). Usamos el ejemplo del marco de Gutterman (2025), esto significa usar una función formativa que mejora las capacidades innovadoras de los equipos y mejora la conciencia social de la sociedad en la adaptación cultural. La alta dirección, nuevamente, en la misma medida, como afirma Gutterman (2025), tiene la responsabilidad de continuar monitoreando y renovando la cultura para la consistencia entre el objetivo y la práctica en una organización. La cultura tiene que cambiar para acomodar el entorno cambiante, para mantener la legitimidad social y mejorar la resiliencia organizacional.

---

### **Gobernanza y Liderazgo Distribuido: Avanzando hacia el Modelo de Corresponsabilidad**

El Liderazgo con Propósito exige una reconfiguración de la gobernanza corporativa hacia modelos menos jerárquicos, participativos, colaborativos y transparentes. Este enfoque se alinea con los principios de liderazgo responsable sobre compartir el poder y fomentar el diálogo y las prácticas éticas a lo largo de la cadena de valor, asegurando transparencia y cooperación (Ahmad, 2025). La gobernanza democrática y el liderazgo horizontal se convierten en piedras angulares del nuevo modelo ejecutivo. En Chandel et al. (2025), al aumentar la participación y descentralizar las decisiones, surge el bienestar sostenible y se mejora la fortaleza organizacional para abordar problemas complejos. El éxito de este modelo depende de que los líderes demuestren humildad, responsabilidad y alta inteligencia emocional, todo lo cual les ayuda a construir relaciones con los trabajadores, controlar las emociones y fomentar la unidad.

Es ampliamente aceptado en la literatura que un cambio cultural es un proceso humano profundo; uno que necesita un enfoque sistemático para mantenerse en el tiempo (Husain et al., 2025). Por lo tanto, la gestión debe asegurarse de que el propósito esté incrustado en el proceso de cambio como un hecho, no solo como un eslogan simbólico separado de lo que realmente sucede.

#### **Habilidades necesarias para el Liderazgo Adaptativo (Modelo A.R.E.)**

Desarrollar el liderazgo (Adaptativo) se ha convertido en clave para entornos complejos. Este marco es seguido por la literatura por el Modelo A.R.E., que consta de tres principios fundamentales:

1. Adaptabilidad: Trabajar activamente con la ambigüedad, interpretar la incertidumbre y ser flexible en la respuesta.
2. Responsabilidad: Asumir la responsabilidad de las decisiones y resultados, alineando la ética con la acción (Jones, 2025).
3. Empoderamiento: Empoderar a las personas delegando, distribuyendo el poder de decisión y permitiendo que las personas sean parte de una organización donde se sientan vistas, responsables e impactantes.

Esto también está asociado con el empoderamiento, que se alinea con el liderazgo horizontal, creando una sinergia habilitadora entre la responsabilidad compartida y la innovación sostenible. Como estrategia, para Finneran (2025), el liderazgo orientado al propósito transforma a los miembros de una organización en participantes que co-crean valor, aumentando el potencial de la organización para aprender, adaptarse y reaccionar rápidamente.

## Liderazgo con propósito como eje de transformación: el rol directivo en la construcción de la sostenibilidad integral y la cultura humana

La gobernanza con propósito es un cambio estratégico que se aleja de la responsabilidad jerárquica y centralizada hacia la resiliencia distribuida, de modo que las decisiones se tomen mejor en mayor proximidad a las necesidades, reforzando la sostenibilidad cultural y operativa (Zu, 2022).

### Mecanismos de Implementación y Operacionalización del Propósito

#### Integración del Propósito en la Cadena de Valor y Decisiones Operativas

Para la realización del propósito corporativo, dicha incorporación en la cadena de valor debe implicar tanto pasos concretos como medios. Como lo expresó Ahmad (2025), el propósito debe enmarcarse como una "causa organizacional" que informe productos, servicios e interacción con el entorno.

Ejemplos de esto incluyen:

- Modernización logística basada en trazabilidad y sostenibilidad.
- Alianzas éticas con proveedores y socios estratégicos.
- Políticas rigurosas anticorrupción y mecanismos de transparencia.

La trazabilidad, reportada por Zaharuddin et al. (2024), es un aspecto esencial de la transparencia, ya que expone una imagen completa del impacto real de la actividad en aspectos económicos, sociales y ambientales. Estas son acciones que también ayudan a crear resiliencia regulatoria y apoyan la confianza con partes interesadas cada vez más exigentes.

#### Gestión del Cambio Cultural: Enfoques hacia la Coincidencia entre Propósito y Cultura

Fomentar el propósito en la cultura organizacional exige un proceso continuo y planificado de gestión del cambio. Gutterman (2025) conceptualiza la cultura como una "gobernanza invisible" que influye en el comportamiento y toma decisiones más allá de las regulaciones formales. Liderazgo: Las estrategias centrales son:

- Avanzar en el liderazgo inclusivo que otorgue autonomía, innovación y espíritu colaborativo.
- Herramientas de gestión del cambio que ayuden a sostener cambios éticos transformadores de manera continua.
- Auditoría cultural continua y alineación de la estrategia y ajuste a los cambios de la organización tanto interna como externamente.

La cultura, por lo tanto, sirve como catalizador para la sostenibilidad cuando el propósito es congruente con los valores y procesos y aumenta la resiliencia humana y organizacional (Lindstrom, 2025). El Liderazgo con Propósito como Proceso se logra cuando el propósito juega el papel de un

## Liderazgo con propósito como eje de transformación: el rol directivo en la construcción de la sostenibilidad integral y la cultura humana

filtro ético en todas las decisiones gerenciales. Bajo un enfoque holístico de sostenibilidad, el ciclo estratégico puede reconstruirse de la siguiente manera:

1. Identificación: Definir el problema y medir hasta qué punto refleja la misión.
2. Diseño: Crear alternativas y evaluar el impacto ESG.
3. Selección: Preferir centrarse en soluciones éticas y sostenibles orientadas al futuro.
4. Implementación: Llevar a cabo con apertura y corresponsabilidad.
5. Revisión: Evaluar el impacto general y fomentar ciclos de aprendizaje.

Está en línea con la visión de Lindstrom (2025) de demostrar que las elecciones estratégicas basadas en el propósito permiten una innovación que mejora la productividad, se centra en el bienestar humano, social y ambiental. El propósito como criterio guía para cada etapa de la gestión gerencial. La Figura 2 demuestra la fusión del propósito en cada etapa de la gestión gerencial.

Figura 2. Ciclo de Toma de Decisiones Estratégicas Basado en el Propósito



Fuente: Desarrollo propio basado en el proceso de toma de decisiones empresariales y la integración de marcos éticos

Esta figura captura una configuración circular con el propósito corporativo como el eje a seguir en todos los puntos de dirección estratégica. La imagen enfatiza que la gestión no es lineal; es iterativa, en la que se aprende y se replantea el proceso de gestión para seguir adaptándose en la búsqueda de coherencia ética, sostenibilidad holística y armonía cultural. Sin embargo, para la mayoría de las

## Liderazgo con propósito como eje de transformación: el rol directivo en la construcción de la sostenibilidad integral y la cultura humana

organizaciones, el propósito puede ser más una fuerza orientadora, con resultados claros, no al revés, y no como una variable limitante.

### 1. Etapa de Inteligencia: Definir e identificar

En esta etapa, el gerente determina la necesidad o problema que subyace a la decisión. El modelo es relevante en este sentido, ya que el análisis no se limita a la efectividad operativa, sino que cubre las siguientes preguntas clave, a saber:

- ¿Es esta decisión coherente con la misión más amplia (propósito corporativo)?
- ¿Cómo medimos el éxito basado en métricas ESG y bienestar humano?

Aquí, el propósito sirve como un filtro ético original para prevenir la toma de decisiones funcionales, pero culturalmente incoherentes.

### 2. Etapa de Diseño: Desarrollo de alternativas sostenibles

El modelo pone un énfasis particular en que los gerentes diseñen soluciones, que deben ser analizadas en términos de impacto potencial (TBL). Al pensar fuera de la caja, uno puede encontrar que la potencial innovación y creatividad que las etapas de diseño traen no solo resuelven problemas, sino que también los resuelven de manera que las alternativas no entren en conflicto con el propósito.

### 3. Etapa de Selección: Priorización ética y estratégica

La figura demuestra que solo el compromiso sostenible entre los tres pilares del TBL - el retorno financiero no determina la decisión final, sino más bien, el equilibrio sostenible entre los tres pilares del TBL y la alineación sostenible a largo plazo de un enfoque impulsado por la ética a lo largo del tiempo. La pregunta clave es:

- ¿La opción elegida ayuda a fortalecer o socavar la identidad y el propósito de una organización?

Este paso ilustra que el liderazgo con propósito está más preocupado por la legitimidad, el impacto positivo y la coherencia reputacional que por los beneficios a corto plazo.

### 4. Etapa de Implementación: Ejecutada con transparencia y responsabilidad compartida. Darse cuenta de que es más que una tarea técnica. El modelo destaca la importancia de:

- Hacer claro el “por qué” de las decisiones a las partes interesadas.
- Crear una cultura de responsabilidad compartida.

A los ojos de las partes interesadas, tanto internas como externas, la transparencia es un mecanismo ético que construye confianza interna y externa, alineado con los principios de gobernanza responsable.

### 5. Etapa de Revisión y Control: Evaluación de impacto y mejora continua

La etapa final, la revisión, requiere la medición del impacto real en forma de indicadores de resultados ESG, indicadores de bienestar y otras herramientas de sostenibilidad. Quiero enfatizar que esta fase nunca es una fase de solo medir resultados, sino un proceso de gestión iterativo que facilita el replanteamiento de desviaciones del propósito. El ciclo afirma que cualquier decisión basada en valores, en esta etapa, no es la que entrega más valor (ganancia) en el nivel superior, sino más bien, la que mejor se alinea con los valores, la misión y la sostenibilidad a lo largo de una existencia sostenible.

La figura ilustra que en el liderazgo estratégico orientado al propósito:

- El propósito no es un eslogan, sino operativo y una norma ética.
- Las decisiones son multidimensionales que abarcan el desarrollo humano, la administración ambiental y la sostenibilidad económica.
- El liderazgo es una evolución continua, una evolución fluida y dinámica.
- La coherencia está en el núcleo, no solo un beneficio inmediato sino también una métrica.

En conjunto, el modelo ilustra cómo un gerente con propósito transforma la gestión estratégica en un proceso ético moral, estructural y cohesivamente que hará que las organizaciones sean más competitivas y legítimas.

## Medición, Impacto y Desafíos de la Coherencia en el Liderazgo con Propósito

### Evidencia Empírica: Relación entre LCP, Desempeño ESG y Resultados Financieros

Si bien las métricas relacionadas con ESG pueden diferir entre sectores, países y contextos regulatorios, la evidencia empírica coincide en que existe una correlación positiva entre el desempeño ESG y los resultados financieros. Las empresas líderes en ESG son aquellas que están mejor equipadas para gestionar riesgos ambientales, sociales y de gobernanza, proporcionando un valor añadido a las partes interesadas, así como su sostenibilidad económica (By, Burnes & Hughes, 2023). Según la literatura sobre liderazgo corporativo, las empresas que establecen un sentido de propósito durante su proceso de gestión no solo evitarán las consecuencias negativas de la estrategia, sino que también se expondrán a potenciales nuevas oportunidades de transformación, especialmente en lo que respecta a la transición energética, la innovación tecnológica responsable o los mercados de consumo ético (Lindstrom, 2025). Como señalan Chandel, Yadav y Luu (2025), tales organizaciones también contribuyen positivamente a que los estándares de sostenibilidad se mantengan en sus respectivas

industrias como puntos de referencia que elevan los niveles competitivos generales. Una buena gobernanza, incluida la diversidad de género en posiciones de liderazgo, es un aspecto importante del desempeño ESG. Los equipos diversos conducen a una mayor transparencia, mejor reporte ESG y el potencial para que la organización planifique de manera más efectiva en cuanto a la identificación de riesgos y la actuación estratégica (Finneran, 2025).

### **Métricas de Dimensión Humana: Evaluación del bienestar, compromiso y retención de talento**

El Liderazgo con Propósito no es separable del bienestar humano, según Husain et al. (2025), aquellos equipos que se sienten más valorados, apoyados y alineados con la misión y el propósito corporativo disfrutan de un mayor compromiso con el equipo, menor rotación y un nivel más alto de productividad. Para lograr esto, con este propósito, la gestión debe utilizar métricas específicas sobre el bienestar físico, mental y emocional de los trabajadores: el compromiso y la dedicación de los empleados que incluye:

- Índice de Compromiso y Dedicación

Mide el grado en que los empleados apoyan activamente a la organización. Pero esta medida es indicativa de cohesión cultural y un sentido de pertenencia.

- Índice de Salud Mental

Nuevas investigaciones sugieren que el bienestar psicológico humano es un determinante importante de la productividad estable. Chandel et al. (2025) muestran que la inversión en salud mental produce beneficios concretos en términos de calidad del trabajo, creatividad y reducción del agotamiento profesional.

- Ausentismo y Rotación

Es una cultura impulsada por un clima saludable y alineada con los valores comunes (Zu, 2022). En tiempos de reducido ausentismo, la empresa puede aumentar la productividad y disminuir el costo de rotación. Esto permite a la gestión racionalizar la inversión en bienestar como un aspecto clave de la sostenibilidad humana (Eje 3).

### **La Amenaza del Lavado de Propósito: Estándares para Garantizar Autenticidad y Transparencia Ética**

El desafío más profundo para el Liderazgo con Propósito es la falta de autenticidad, a menudo llamada Lavado de Propósito. Esto ocurre cuando las empresas toman la retórica del propósito y despliegan esa retórica como una estrategia de marketing, sin comprometerse formalmente con nada relacionado con esa retórica. Como señala Zu (2022), esta disonancia resulta en un fracaso ético que resulta en

## Liderazgo con propósito como eje de transformación: el rol directivo en la construcción de la sostenibilidad integral y la cultura humana

pérdida de confianza, deterioro de la reputación y rechazo del consumidor. Las desventajas pueden ser terribles:

- Pérdida acelerada de legitimidad social.
- Riesgo reputacional estructural.
- Boicots y deserción de clientes.
- Desmotivación interna, cinismo organizacional.

Esto podría hacer que se centren en los efectos específicos del reporte ESG. Esto no sería bueno si la discrepancia entre hablar y hacer no se verificara utilizando criterios éticos, informes ESG transparentes y evidencia empírica documentada como el desempeño social y ambiental. La medición es un acto ético; implica ser responsable ante la sociedad en su conjunto, en lugar de solo ante los inversores (Guterman, 2025).

Sin embargo, esta heterogeneidad puede ser una oportunidad: permite la creación de indicadores congruentes con el propósito empresarial y las dimensiones sociales, económicas y ambientales de la organización (Zaharuddin et al., 2024). El truco es ejecutar una gestión iterativa de los KPI:

- Delinear métricas que estén estrechamente relacionadas con el propósito.
- Evaluarlas periódicamente.
- Modificarlas para maximizar el impacto social y ambiental.

Esta estrategia formativa y evolutiva convierte la medición en algo estratégico e introspectivo. Además, es el liderazgo con propósito el que establece un límite ético a la velocidad de expansión empresarial. La expansión no puede ser mayor que la capacidad institucional para el valor y el desarrollo sostenible de la transparencia es enfatizado (Ahmad, 2025). Crecer demasiado rápido sin integrar el propósito lleva a la incoherencia cultural y al peligro del Lavado de Propósito. Por eso el crecimiento sostenible favorece la profundidad ética sobre la velocidad.

*Tabla 2. Métricas Cruciales para la Evaluación del Liderazgo con Propósito*

Dimensión de Medición	Indicadores (KPIs)	Clave	Justificación Estratégica	Vínculo con el LCP
Sostenibilidad Ambiental (E)	Reducción de Huella de Carbono, Consumo de Recursos, Cumplimiento normativo proactivo		Reduce riesgos regulatorios, refuerza reputación	Integración del propósito en la cadena de valor (Eje 2)

## Liderazgo con propósito como eje de transformación: el rol directivo en la construcción de la sostenibilidad integral y la cultura humana

Bienestar y Talento (H)	Índice de Compromiso, Rotación, Salud Mental	Aumenta productividad y retención	Construcción de cultura humana y sostenible (Eje 3)
Gobernanza y Ética (G)	Transparencia ESG, Diversidad Directiva, Coherencia ética (Anti-Washing)	Asegura legitimidad social y reduce riesgos reputacionales	Enfoque basado en carácter, ética y coherencia (Eje 1 y Eje 3)

*Fuente: Compilación de métricas de bienestar, ESG y ética corporativa basada en la literatura revisada*

### Conclusiones

El Liderazgo con Propósito (LCP) surge como la evolución inevitable y estratégica de la gestión moderna, rompiendo con las limitaciones históricas del liderazgo que solo estaban orientadas hacia la eficiencia operativa y el beneficio económico. Este modelo combina las características transformadoras del Liderazgo Transformacional con los criterios de sostenibilidad del Rendimiento de Triple Resultado (ESG); se organiza sobre la base de una Cultura Organizacional centrada en valores: en esta nueva estructura (que es transformacional) de liderazgo empresarial para el siglo XXI, y proporciona un marco de referencia.

Dentro de este marco, los ejecutivos emergen como arquitectos sistémicos de organizaciones más resilientes, innovadoras, sostenibles y legítimas en la percepción de la cultura de la sociedad. Esto significa que el éxito organizacional sostenido ya no se define por el ejercicio vertical del poder, ni en términos de cualidades superficiales como el carisma, sino a través de la influencia del carácter, la integridad y la coherencia ética. Este impacto se materializa cuando el CEO inspira, fortalece y une a sus equipos tanto como lo hace con sus equipos en torno a un propósito común con objetivos enfocados en el bienestar de todos los interesados.

En consecuencia, el papel principal del liderazgo existente no es solo guiar, sino garantizar la coherencia estructural entre el propósito declarado y la conducta diaria para alinear una gobernanza común con un desempeño económico con un paradigma de crecimiento social y ambiental. LCP, como un concepto integral, proporciona la base para avanzar hacia modelos de negocio regenerativos, donde la organización no solo reduce el impacto negativo, sino que también hace una contribución sustancial a la regeneración de la infraestructura social y ecológica en la que se basa.

Este cambio de paradigma exige que la gestión deje de adoptar una postura reactiva (por ejemplo, evitar situaciones de riesgo) y adopte una perspectiva proactiva (maximizando los beneficios acumulativos, avanzando en la justicia social y aumentando el valor duradero de la sociedad y la

sostenibilidad). De esta manera, el papel del ejecutivo intencional se convierte en una disciplina incesante de coherencia, audacia, coraje ético y visión estratégica.

Un ejecutivo tiene la tarea de facilitar el uso de estos recursos y estrategias por parte de la organización para crear y mantener su dirección estratégica a lo largo de su vida de influencia y actuar de manera efectiva. Esta disciplina es aún más importante en situaciones donde las presiones inmediatas pueden poner en peligro la sostenibilidad del propósito corporativo.

El desafío del liderazgo no es simplemente hacer las cosas, sino trascender, ayudar a desarrollar empresas que prosperen, creen bienestar, reduzcan las inequidades, cuiden el planeta y solidifiquen los lazos sociales. El liderazgo con propósito es, por tanto, el camino estratégico hacia organizaciones que no solo sobreviven a la complejidad de nuestra era, sino que construyen un futuro más humano, sostenible y regenerativo.

## Referencias

1. Ahmad, K. (2025). 12 Sustainability Through Purposeful Leadership. Islamic Finance and Sustainable Development: Balancing Spirituality, Values and Profit.
2. By, R.T., Burnes, B., & Hughes, M. (Eds.). (2023). Organizational Change, Leadership and Ethics (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003036395>
3. Chandel, A., Yadav, M., & Luu, T. M. N. (2025). The Role of Purpose-Driven Leadership: how can purpose-driven leadership promote sustainable happiness?. In Insights on Wellbeing and Happiness in the Workplace (pp. 255-282). IGI Global Scientific Publishing.
4. Enslin, C., Wolfswinkel, M., & Terblanche-Smit, M. (2023). Responsible leadership through purpose-driven brand building: Guidelines for leaders in Africa. South African Journal of Business Management, 54(1), 3427.
5. Finneran, P. (2025), Purpose Driven Leadership: Working Together To Create Value For All Stakeholders. Leader to Leader, 2025: 66-72. <https://doi.org/10.1002/ltl.20878>
6. Gutterman, Alan S., Building a Purpose-Driven Culture (November 12, 2025). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5739922> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5739922>
7. Husain, F. N., Ekal, E. P., Uchechukwu, O. G., Golompo, D. J., & Abdikadir, A. A. (2025). Exploring Purpose-Driven Leadership. Cari Journals USA LLC.
8. Jones, L. A. (2025). Does purpose matter? Exploring its impact on individuals and organizations.

9. Lindstrom, P. (2025). Purpose at Work: How Purpose and Innovation Drive Transformational Change. Taylor & Francis.
10. Nader, T., Maheshwari, A.K. (2023). Consciousness as the Source of Purposeful Leadership. In: Maheshwari, A.K. (eds) Consciousness-Based Leadership and Management, Volume 1. Palgrave Studies in Workplace Spirituality and Fulfillment. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-06234-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-06234-6_2)
11. Yusoff A (2025;), "Advancing positive leadership: an integrative review and development of the adaptive positive leadership (APL) model". Strategy & Leadership, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SL-04-2025-0071>
12. Zaharuddin, Z., Wahyuningsih, . S., Sutarman, A., & Hikam, I. N. (2024). Understanding Purposeful Leadership in Entrepreneurial Contexts: A Bibliometric Analysis. Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT), 6(2), 213–230. <https://doi.org/10.34306/att.v6i2.412>
13. Zu, L. (2022). Purpose-Driven Leadership: A New Revolution. In: Responsible and Sustainable Business. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-91117-1\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-030-91117-1_13)
14. Zu, L. (2022). Five Principles of Taoism for Purpose-Driven Leadership. In: Responsible and Sustainable Business. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-91117-1\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-030-91117-1_14)

©2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).|