



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES
UNIDAD LEÓN**

TEMA:
**EL LIDERAZGO EJEMPLAR COMO UN
FACTOR IMPRESCINDIBLE EN LA INNOVACIÓN
SOCIAL**

MODALIDAD DE TITULACIÓN:
DIPLOMADO DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ECONOMÍA INDUSTRIAL

PRESENTA:
JANET CITLALY RAZO ENRIQUEZ

TUTOR:
DOCTOR ALFONSO CERVANTES MALDONADO



Escuela
Nacional de
Estudios
Superiores

LEÓN, GUANAJUATO, MÉXICO 2024



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Escuela
Nacional de
Estudios
Superiores

PROTESTA UNIVERSITARIA DE INTEGRIDAD Y HONESTIDAD ACADÉMICA Y PROFESIONAL (Titulación o Graduación con trabajo escrito)

Comité de Integridad Académica y Científica
ENES Unidad León, UNAM

At'n: Secretaría General
de la ENES Unidad León

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 87, fracción V, del Estatuto General, 68, primer párrafo, del Reglamento General de Estudios Universitarios y 26, fracción I, y 35 del Reglamento General de Exámenes, me comprometo en todo tiempo a honrar a la institución y a cumplir con los principios establecidos en el Código de Ética de la Universidad Nacional Autónoma de México, especialmente con los de integridad y honestidad académica.

De acuerdo con lo anterior, yo Janet Citlaly Razo Enriquez estudiante de la licenciatura de Economía Industrial de esta Escuela Nacional con número de cuenta 30926517-5, autor/a del trabajo escrito titulado: El liderazgo ejemplar como un factor imprescindible en la innovación social, que presento para obtener el título/grado de Licenciada en Economía Industrial, bajo la tutoría del Doctor Alfonso Cervantes Maldonado, DECLARO QUE:

- a) Es producto académico original, de mi autoría y lo realicé con el rigor metodológico exigido por mi Entidad Académica, citando las fuentes de ideas, textos, imágenes, gráficos y otro tipo de obras empleadas para su desarrollo.
- b) Cada parte expuesta en el texto menciona de forma clara y estricta su origen en el apartado de referencias bibliográficas.
- c) Las citas y referencias se incluyen siguiendo los lineamientos del formato APA 7.

En consecuencia, acepto que la falta de cumplimiento de las disposiciones reglamentarias y normativas de la Universidad, en particular las ya referidas con el Código de Ética, llevará a la nulidad de los actos de carácter académico administrativo del proceso de titulación/graduación.

Atentamente
León, Guanajuato a 19 de septiembre de 2024

Janet Citlaly Razo Enriquez

Agradecimientos

Quisiera expresar mi agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México, mi alma mater, por mi formación profesional, por todas las gratas experiencias vividas a lo largo de siete años desde mi formación en bachillerato y hasta la licenciatura. Por brindarme las mejores oportunidades y darme algunas de las cosas que más valoro en la vida: la danza y mi profesión.

Al doctor Alfonso Cervantes Maldonado, mi tutor, por su paciencia y compromiso de servir, gracias por su gran disposición de ayudarme y orientarme en el todo el proceso de titulación.

A todos los profesores que dejaron una huella en mí para contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad desde mi ámbito profesional, pero con un fuerte compromiso personal.

A Ramón Alfaro Gómez, mi profesor y gran líder, por enseñarme que el servicio público se trata de dedicación, vocación y trabajo duro. Y por impulsarme siempre a ser y dar lo mejor de mí.

Gracias a mis padres, Asunción y Gerardo, y mi hermano, Sebastián, por apoyarme incondicionalmente en este camino, por sus enseñanzas y hazañas diarias.

Agradecer a mi esposo, Omar, por ser mi compañero de vida, siempre impulsándome en mis sueños y sintiéndose orgulloso de mí, por no dejarme dar por vencida.

Contenido

Resumen	1
Introducción.....	2
Marco conceptual.....	4
El origen del concepto: liderazgo transformacional.....	4
Modelo de liderazgo ejemplar Kouzes y Posner	8
Los diez compromisos del liderazgo ejemplar.....	12
Filosofía Ikigai	16
El Método japonés para encontrar el Ikigai	18
Objetivos de desarrollo sostenible	19
Innovación social.....	20
Marco contextual.....	22
Contexto actual del liderazgo a nivel internacional	22
Liderazgo social	24
Características y competencias del Liderazgo social.....	26
Innovación social en México	29
Proyecto de innovación social en México: Alimentos nostálgicos mexicanos ...	32
Conclusiones y reflexiones	35
Referencias	38

Resumen

El objetivo de este estudio es investigar el modelo de liderazgo ejemplar de Kouzes y Posner, para relacionar como la formación de líderes a través de las prácticas y compromisos del liderazgo ejemplar son un factor clave para fomentar el desarrollo de proyectos de innovación social que puedan trascender y generar

Por otro lado, se realizará una revisión bibliográfica básica para definir el concepto de innovación social, así como sus alcances para este estudio.

Es una investigación de tipo exploratoria mediante el análisis de literatura enfocada en el liderazgo en su contexto internacional y el liderazgo social, así como la presentación de un proyecto de innovación social en México y las características de los líderes de los proyectos y su correlación con el modelo de liderazgo ejemplar como factor crucial para la formación y desarrollo de nuevos líderes en la innovación social.

Palabras Clave: Innovación social, liderazgo transformacional, líderes sociales, liderazgo ejemplar.

Introducción

Los acontecimientos actuales de ámbito económico, social, ambiental, científico y tecnológico han vuelto crucial para las empresas y la sociedad encontrar nuevas maneras de dar solución a los retos y problemas existentes.

La evolución y las tendencias del presente también están transformando la formación de líderes y las exigencias que de ellos se esperan.

De acuerdo con el Foro Económico Mundial, el análisis de los estilos de liderazgo de más de ciento treinta mil líderes en 196 países han demostrado que los líderes con mejores resultados eran aquellos que combinaban habilidades centradas en las tareas con capacidades relacionales y orientadas a las personas. Este postulado se rige por la capacidad del líder para entrelazar los esfuerzos individuales a los colectivos, y con ello generar un cambio positivo en el compromiso y los resultados requeridos.

Ante una realidad tan compleja se necesita de la colaboración e ideas colectivas que presenten formas distintas de resolver los problemas, por lo que hoy más que nunca se requieren líderes con mentes innovadoras incentivando y guiando cambios trascendentales.

Los estudios de Kouzes y Posner (1995) sobre el liderazgo ejemplar han demostrado que se trata de un proceso a través del cual se busca dar lo mejor de sí mismos y de los demás. Y en el cual saldrán a relucir las cualidades, habilidades y aptitudes que liberarán al líder que vive dentro de cada uno de nosotros, demostrando así que el liderazgo no es una habilidad de nacimiento, y que al potencializarlo se lograran emprender cosas excepcionales.

Un líder debe mirar hacia adentro para descubrir cuáles son sus motivaciones personales. Encontrar un propósito de vida y definir los valores que rigen el actuar de su persona. Utilizar los talentos propios para dotar de significado cada proyecto que se realice. Esto se logra a través del ikigai, es un concepto japonés con el cual se busca dar sentido, propósito y razón de ser a la vida de un individuo.

Descubrir el ikigai de manera personal, impulsa a contribuir de manera positiva al mundo y dotar de un sentimiento de autorrealización. Esta característica es distintiva de los líderes sociales.

Durante mi trabajo en instituciones públicas di seguimiento a proyectos económicos y sociales que estaban llenos de buenas intenciones, pero carecían de objetivos claros, estructura y planeación, ideas innovadoras y una visión clara, así como de líderes con mejores habilidades desarrolladas que guiaran a los colaboradores para cumplir un objetivo en común.

La mayoría de estos proyectos no cumplían sus metas, y los equipos carecían de motivación y propósito para llevar a cabo sus tareas, razón por la cual no cumplían con el objetivo principal del mismo y las metas o definitivamente desertaban.

El comportamiento del líder tiene efecto en los demás para entender cuál es la causa por la que dan su máximo esfuerzo; así como su compromiso, orgullo y su productividad (Kouzes y Posner, 2017).

Contar con líderes sociales que sigan las prácticas de liderazgo ejemplar es primordial para asegurar una influencia significativa en la comunidad cuando se emprende un proyecto de innovación social.

Marco conceptual

El origen del concepto: liderazgo transformacional.

La primera definición del concepto de liderazgo transformacional la realizó James McGregor Burns en 1978, cuando diferenció el liderazgo transaccional y el transformacional posicionándolos como opuestos.

En 1985, Bernard Bass amplió su criterio al desarrollar un modelo en el que considera el liderazgo transformacional como característico de las personas con una personalidad, visión y proyección tan sólidas que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad (Bass, 1985).

Este estilo de liderazgo incentiva el interés de los individuos por la colectividad, debido a su estrecha relación con el crecimiento personal, la autorrealización y la autoestima. El líder transformacional logra influir en los miembros de un grupo estimulando la conciencia propia, lo cual implica que se comprometan con el logro de la misión de una organización dejando de lado sus intereses particulares.

El estilo de liderazgo transformacional implica un proceso de dirección en el cual la modificación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores, se constituye como un actor motivacional para el cambio organizacional, siendo esto un proceso focalizado a la transformación (Bracho y García 2012).

De acuerdo con Bass y Avolio en 2006, existen ciertas características que distinguen a un líder transformacional de otros estilos. Estas son:

Carisma: esta característica genera que los seguidores tengan un vínculo emocional con el líder y que el logro de objetivos sea una motivación para alcanzar

una visión compartida. El líder transformacional se convierte en un modelo a seguir por los demás, ayudado por su influencia y carisma, a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares (Conger y Riggio (2007).

Creatividad: debe mostrar su capacidad de apertura al aprendizaje, innovación, crear sinergia, visión prospectiva, compromiso y capacidad para asumir riesgos. Los líderes deben estimular e incentivar la creatividad en los demás de manera independiente, para descubrir las mejores maneras de enfrentar problemas complejos.

Interactividad: busca el crecimiento personal de sus seguidores a través de su formación y desarrollo continuos, estimula cambios de manera conjunta buscando la colaboración de los miembros de la organización.

Visión: se trata de la forma en la que el líder estructura una visión, propósito y valores que resulten atractivos y estimulantes para sus seguidores. Los líderes se encargan de motivar a los seguidores para que alcancen con optimismo la visión planteada. Para que el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización sea visible, el líder debe tener la cualidad de guiar, informar y orientar a los seguidores para que se identifiquen con él, así como con la visión, objetivos y valores de la organización (Conger y Riggio 2007).

Ética: el líder transformacional se guía por un grupo de valores arraigados, que fomenta, mantiene y aplica como parte de su integridad moral. Respetar las normas por voluntad propia, por lo que demuestra su competencia para actuar de forma correcta, lo cual los lleva a construir confianza y credibilidad.

Orientación a las personas: se orienta a la comunicación efectiva atendiendo las necesidades de cada seguidor, se concretan a través de interacciones óptimas entre el líder y los seguidores. Establece relaciones respetuosas y estrechas con los seguidores, actuando como un guía que se preocupa por sus necesidades, requerimientos e inquietudes.

Coherencia: demuestran una alta capacidad de adaptabilidad y orientar su acción de acuerdo con un entorno cambiante, logrando una coherencia que le

permite mantener en armonía lo que piensa, dice y hace, sin que ello signifique cambiar su conducta. Dicha coherencia conlleva a que hagan sinergia con distintos grupos de la organización con una colaboración positiva para cumplir los objetivos de la organización.

Todas las características de los líderes transformacionales son factores que determinan la forma en que actúan, al ser de relevancia para su desenvolvimiento y resultados en cualquier organización.

Las personas que se desempeñan en un puesto directivo deben demostrar una coherencia ética mediante lo que dice y hace, interrelacionarse de manera positiva, carismática e influyente con los trabajadores de la organización para enfocar los esfuerzos de los trabajadores al logro de la visión organizacional, demostrar creatividad e innovación en los procesos. De esta manera todo lo anterior es fundamental para las organizaciones de la actualidad (Bracho y García, 2013).

Al enfrentarse a diferentes escenarios, los líderes pueden combinar distintos patrones de conductas de los estilos de liderazgo para conformar una visión que cumpla los requerimientos de los individuos y la organización. Por ello Bass y Avolio configuraron una serie de elementos para lograr la implementación y configuración del liderazgo transformacional en la organización, que incluyen los siguientes:

Consideración individual: se incluye en esta dimensión el cuidado, la empatía y la competencia de proveer a los otros de retos y oportunidades. Trata a cada seguidor de manera individual. Para Leithwood, Mascal y Strauss (2009), el líder transformador establece un clima de apoyo, de aceptación a las diferencias individuales y fomenta la comunicación bidireccional.

Estimulación intelectual: el líder empodera a otros para que piensen en los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales. El líder transformacional debe ser capaz de estimular la creatividad e innovación de sus seguidores al hacer que cuestionen sus propias ideas y fomentar la adquisición de nuevos paradigmas que replanteen su forma de actuar y sus conceptos (Bass y Riggio, 2006).

Motivación-Inspiración: estos líderes tienen la habilidad de motivar a sus seguidores para superar su nivel máximo de desempeño, alentando el alcance de un esfuerzo mayor para la obtención de los objetivos programados. El líder tiene poder de convencimiento en la gente lo que los alienta a ampliar sus intereses y a emprender objetivos colectivos (Bass y Avolio, 2006).

Influencia idealizada: el líder se gana la confianza y el respeto de la gente por qué se mantienen al frente cuando existe una crisis y son capaces de celebrar las victorias de sus seguidores. Tienen la característica de ser carismáticos y sus seguidores tienen la apreciación de que poseen un alto grado de ética, moralidad, integridad y confianza (Mendoza y Ortiz, 2006).

Tolerancia psicológica: es el grado en el cual se estimula a los seguidores a tratar los conflictos y críticas, para lo cual utiliza el sentido del humor para manejar momentos difíciles. Un líder de este tipo debe desarrollar la capacidad de aprovechar sus propios errores para mantenerse en una mejora continua, lo que le llevará a admitir con tolerancia los errores de los demás, y tratar con temple los problemas más complicados.

De estas características y factores, los líderes transformacionales pueden conducirse para lograr los objetivos de la organización. Además, consiguen la influencia y tolerancia para conducir a un grupo al lograr de objetivos colectivos (Bracho y García, 2013).

Modelo de liderazgo ejemplar de Kouzes y Posner

Los catedráticos James M. Kouzes y Barry Z. Posner realizaron estudios en 1983, para saber cuáles eran las prácticas de las personas que establecían un modelo de excelencia individual, que experiencias tenían al dar lo mejor de sí para conducir a los demás y encontrar un patrón de éxito.

Llevaron a cabo entrevistas a personas que se desempeñaban en el sector público y privado de todo tipo de líderes comunitarios, estudiantiles, eclesiásticos, gubernamentales y personas que no ocupaban un puesto directivo.

Derivado del análisis de casos elaboraron el Inventario de Prácticas de Liderazgo, mejor conocido como IPL, como un elemento cualitativo para evaluar las conductas de los líderes y para demostrar que exhiben conductas distintivas.

Demostraron que existen comportamientos y acciones identificables, que marcan la diferencia. Para conseguir cosas extraordinarias, los líderes aplican las cinco prácticas del liderazgo ejemplar:

- Modelar el camino
- Inspirar una visión compartida
- Desafiar el proceso
- Habilitar la acción de los demás
- Alentar el corazón

El mayor reto del liderazgo es lograr lo excepcional, logrando que las personas y las organizaciones lleguen a lugares a los que nunca habrían imaginado, convirtiendo lo usual en algo extraordinario (Kouzes y Posner, 2017).

Modelar el camino: Para poder indicar cómo hacer las cosas de forma eficiente, en primer lugar la persona debe tener firmes los principios que lo rigen. Debe manifestar sus propios valores encontrando su propia voz. Al saber cuáles

son sus valores y quién es, dará voz a los mismos. El discurso de los líderes debe coincidir con sus acciones. Las acciones hablan más que mil palabras cuando los integrantes de una organización buscan otorgarle seriedad a un líder respecto de lo que dice. Por ello los líderes siempre deben dar el ejemplo.

Inspira una visión compartida: Los líderes visualizan el futuro ideando escenarios victoriosos y estimulantes. Poseen suficiente conocimiento sobre el pasado y una visión clara de las metas que quiere alcanzar antes de iniciar cualquier proyecto. Una visión común atraerá a los demás recurriendo a aspiraciones compartidas, esta acción inspirará el compromiso evitando que sea forzado.

Desafiar el proceso: la innovación surge de cuestionar el orden, de buscar oportunidades para mejorar y aprovechar las oportunidades para crecer. El líder está dispuesto a asumir riesgos ante lo desconocido y a los resultados de nuevas experiencias. Debe crear un clima que favorezca las buenas ideas, la experimentación, y de voluntad para cuestionar el proceso.

Habilitar la acción de los demás: la excelencia se consigue a través de un esfuerzo de equipo, construyendo relaciones duraderas y confianza. Exige la colaboración del grupo y el esfuerzo individual, que empieza al empoderar a las personas que son parte del equipo. El líder refuerza a los demás, promueve su autonomía y ayuda a desarrollar sus competencias, para que los miembros del equipo den lo mejor de sí mismos y superen sus expectativas. Este principio se centra en satisfacer las necesidades de los demás, antes que en las del líder, lo cual genera confianza del equipo hacia él.

Alentar el corazón: los líderes reconocen las contribuciones ajenas demostrando que aprecian la excelencia individual, y crear un entorno que celebre los valores y los éxitos a través de una visión de comunidad. Esta identidad colectiva puede ayudar al grupo a superar dificultades. La tarea de alentar el corazón se considera la más difícil para el líder pues requiere de sinceridad y honestidad, pero puede ser la de mayor trascendencia para los miembros del grupo.

Para generar una influencia positiva en las personas, las organizaciones o la comunidad, el líder debe seguir las prácticas de liderazgo ejemplar. Utilizarlas marca una diferencia en el desempeño de los grupos relacionado con el compromiso, la eficacia y la productividad.

Los comportamientos y acciones con los cuales el líder debe sentirse en sintonía son definidos por Kouzes y Posner en 2017, como los diez compromisos del liderazgo ejemplar. Es un modelo que trata de explicar, valorar, aprender y explicar cómo los líderes pueden hacer que sucedan cosas inusuales.

Demuestra cómo hacerlo	<i>1. Dejar claros tus valores encontrando tu propia voz y reforzando los valores compartidos.</i>
	<i>2. Dar el ejemplo actuando de forma coherente con los valores comunes.</i>
Inspira una visión compartida	<i>3. Visualizar el futuro ideando escenarios estimulantes y dignificantes.</i>
	<i>4. Atraer a los otros hacia una visión colaborativa apelando a aspiraciones compartidas.</i>
Cuestiona el proceso	<i>5. Buscar oportunidades llevando la iniciativa y buscando en el exterior maneras novedosas de ser mejor.</i>
	<i>6. Experimentar y arriesgarse para generar constantemente pequeños éxitos y aprender de la experiencia.</i>
Permite que otros actúen	<i>7. Fomentar la colaboración creando un ambiente de confianza que facilite las relaciones.</i>
	<i>8. Reforzar a los demás promoviendo su autonomía y el desarrollo de sus competencias.</i>
Alienta el corazón	<i>9. Reconocer las contribuciones de los otros demostrando que valora la excelencia individual.</i>
	<i>10. Celebrar los valores y los éxitos inculcando una cultura de comunidad.</i>

Figura 1. Diez compromisos de liderazgo ejemplar. Fuente: Elaboración propia con datos del libro El desafío del liderazgo, Kouzes y Posner, 2017.

El liderazgo es una relación en donde predomina el respeto mutuo y la confianza, por lo que se debe entender que existe un vínculo entre el líder y los integrantes del equipo como de servicio a un propósito y a la gente. Un líder no logra grandes objetivos solo, moviliza a los demás para trabajar por aspiraciones compartidas.

Kouzes y Posner, plantearon las características más importantes que los líderes deben tener para que los seguidores tengan la voluntad de ser guiados por este mismo. Las más relevantes fueron:

Honesto: se refiere al carácter impecable y sólida integridad de la persona. Las personas relacionan estrechamente la honestidad con los valores y la ética. Las personas no quieren seguir a quienes no confían en sus propias creencias, no depositarán su confianza en un líder que no sostenga o viva según un conjunto claro de valores, principios éticos y normas.

Competente: el líder debe tener la capacidad para guiar a los seguidores hacia el futuro. La competencia tiene que ver con la su historia y su capacidad de hacer que las cosas sucedan. Debe conocer el sector y comprender como funciona, a la gente de la empresa u organización y su cultura; también contar con una amplia gama de experiencias que le permita llevar los desafíos de forma eficaz.

Motivador: la gente espera que su líder sea enérgico y sea positivo respecto del futuro. Un individuo que se entusiasme por las oportunidades del futuro genera más confianza que alguien que muestra poca o nula emoción. Un líder debe tener la capacidad de comunicar su visión para animar a los demás a seguir; cuando se da vida a sueños y aspiraciones con valor, los seguidores estarán dispuestos a contribuir a una causa común. La motivación y el entusiasmo indican que el líder esta comprometido con la meta que persigue.

Visionario: para estos efectos se define como la capacidad de llevar a acabo proyectos para el futuro, siguiendo una dirección y preocupándose por la organización. Un líder debe tener un rumbo clara si espera que los demás miembros

del equipo lo acompañen en la dirección deseada. Establece una visión de la organización y fomenta valores compartidos entre su equipo.

Esta última característica se define como la más relevante y deseada por los seguidores en un líder entre las cuatro mencionadas.

Los estudios de Kouzes y Posner han podido validar que estos cuatro valores son universales en un líder, pero que pueden variar de acuerdo con los seguidores de cada sector, nivel jerárquico, al contexto y al entorno.

Las personas tienen que poder creer en sus líderes por sobre todo. Las personas podrán seguir a un líder de manera voluntaria si pueden confiar en su palabra, ver que la pasión y el entusiasmo por lo que hacen es personal y auténtico, y tener la certeza de que poseen el conocimiento y las habilidades para liderarlos. Por ello, la credibilidad es la base del liderazgo (Kouzes y Posner, 2017).

Los diez compromisos de liderazgo ejemplar

1. Dejar claros tus valores encontrando tu propia voz y reforzando los valores compartidos:

Un líder ejemplar debe descubrir las creencias fundamentales que guían sus decisiones y acciones hacia una meta con propósito. Encuentra la manera de expresar lo que es importante para sí, y ayuda a los demás a expresar por qué hacen lo que hacen y lo que les importa. Crea con su equipo un consenso de valores, principios y normas, y verifica que los miembros del equipo cumplan lo acordado.

2. Dar el ejemplo actuando de forma coherente con los valores comunes:

Constantemente se pone a prueba la credibilidad de un líder, su comportamiento y las señales que envía al equipo como cosas que pudieran estar correctas o incorrectas. Una de las maneras de saber lo que le importa a un líder es

ver en que ocupa su tiempo, el lenguaje que utiliza también pueden condicionar la percepción que su equipo tenga.

El líder debe dar el ejemplo siendo coherente con los valores compartidos en donde debe cumplir sus compromisos y promesas, pedir la opinión de los demás respecto para saber como su forma de actuar afecta a los demás y realizar cambios en función de ellos.

3. Visualizar el futuro ideando escenarios estimulantes y dignificantes:

Se debe orientar la energía de las personas y comunicar la visión de futuro que se atractiva para todos los participantes, con la finalidad de que se comprometan a largo plazo. La visión compartida debe apuntalar a las aspiraciones personales, una causa que cambie significativamente la vida de la gente. Para visualizar el futuro un líder debe descubrir sus pasiones e identificar lo que le importa para imaginar como podría mejorarse en el futuro.

El líder analiza y observa los acontecimientos sociales y las tendencias, dedica tiempo buscar posibilidades de resolución e involucra a los demás en la construcción de la visión compartida.

4. Atraer a los otros hacia una visión colaborativa apelando a aspiraciones compartidas:

El líder refuerza la visión compartida a través de la motivación y la moralidad, reforzando la idea de que pueden hacer una diferencia que logre cambiar el mundo. Se refiere a lo que hace que la organización o el grupo sea única o irrepetible, lo que hace que sus miembros puedan sentirse orgullosos de formar parte de algo más grande.

El líder debe estar convencido de la importancia de la visión compartida y comunicar su creencia de manera genuina con entusiasmo y emoción. El equipo solo lo seguirá cuando crean lo que él cree, pues al ser autentico genera convicción.

5. Buscar oportunidades llevando la iniciativa y buscando en el exterior maneras novedosas de ser mejor:

Estar orientado a la observación constante en distintos ámbitos que puedan aportar nuevas ideas. El líder es proactivo, toma la iniciativa y afronta los cambios que constantemente se generan en la organización. Los mejores líderes buscan al exterior de su organización para encontrar ideas innovadoras, hacen preguntas y piden consejos.

El líder se desafía a sí mismo, saliendo de su zona de confort, hace preguntas, busca consejo, escucha diferentes perspectivas y busca más allá de sus habilidades.

6. Experimentar y arriesgarse para generar constantemente pequeños éxitos y aprender de la experiencia:

Los líderes impulsan el crecimiento, el cambio y la innovación constante en sus organizaciones, saben que la forma de resolver hoy las cosas no les garantizará alcanzar la visión del futuro. Un líder ejemplar hace que los demás crean y confíen para influir en los resultados, por lo que se asegura de que todos entiendan el propósito del cambio y se comprometan.

Fomenta un ambiente de aprendizaje y de disfrute de las pequeñas victorias a través de la repartición de tareas y la implementación de objetivos a corto plazo que hacen que la visión sea alcanzable. Asumen riesgos y fracasos, pero comparten los triunfos y refuerzan un ambiente positivo para la mejora continua.

7. Fomentar la colaboración creando un ambiente de confianza que facilite las relaciones.:

La colaboración hace posible el éxito de las organizaciones, se sostiene de un ambiente de confianza y de las relaciones más duraderas de los colaboradores del equipo. Todos los integrantes del equipo deben saber que requieren de los otros miembros para triunfar, esto hace que se cuiden mutuamente y aseguren el éxito de este.

Un líder ejemplar demuestra que confía en las capacidades y experiencias de los demás, antes de pedirles que confíen en él. La colaboración crea una sensación de propósito colectivo. Crea un sistema de reciprocidad y ayuda, que

premia los esfuerzos compartidos. También promueve los encuentros cara a cara para reforzar los vínculos.

8. Reforzar a los demás promoviendo su autonomía y el desarrollo de sus competencias:

Un líder fomenta el desarrollo de los demás en la competencia y la seguridad para actuar, los refuerza cuando permite que practiquen su criterio y capacidad de elegir y cuando fomenta la responsabilidad y la rendición de cuentas. Se asegura de que los integrantes de la organización cuenten con toda la información necesaria para que entiendan cómo funciona su organización.

Los anima a hacer más de lo que creen y los apoya mientras lo hacen. Los entrena para que aprendan a pensar por sí mismos y den lo mejor. Promueve su autonomía y desarrolla sus competencias. El proceso de convertir a los demás en líderes se logra a través del reforzamiento.

9. Reconocer las contribuciones de los otros demostrando que valora la excelencia individual:

Un líder ejemplar mantiene altas las expectativas respecto a las personas y los resultados que el equipo puede lograr. Mantiene una actitud positiva y hace comentarios que alientan a los demás. Reconoce y recompensa las contribuciones de una manera creativa y espontánea, y hace parte de su actuar diario dar las gracias.

Establece una conexión emocional con cada persona del equipo a través de un ambiente que resulte cómodo para recibir y dar evaluaciones.

10. Celebrar los valores y los éxitos inculcando una cultura de comunidad:

Las interacciones interpersonales elevan el compromiso de las personas con el grupo y les generan bienestar personal. Las celebraciones colectivas refuerzan que el éxito es fruto de un esfuerzo compartido, crea comunidad y mantiene el espíritu del equipo.

Un líder ejemplar programa y encuentra espacios para las celebraciones de las victorias y relacionarlo con los valores compartidos.

Filosofía Ikigai

Ikigai es un concepto japonés que combina las palabras “iki” (vida) y “gai” (valor o significado). Hace referencia a encontrar un propósito en la vida, una razón para levantarte cada día que te brinde satisfacción y sentido a nivel personal (Nishimura, 2023).

La búsqueda de un propósito de vida aporta las bases para dotar a una persona de metas y objetivos con dirección y motivación. Se trata de unir las pasiones, valores y acciones, con las que sientes satisfacción y plenitud, para que des tu mejor esfuerzo y perseveres en la búsqueda de tu propósito de vida.

El ikigai considera la convergencia de cuatro elementos:

- Lo que amas: lo que te apasiona hacer, da alegría y entusiasmo.
- Lo que eres bueno haciendo: habilidades, talentos y fortalezas.
- Lo que el mundo necesita: identificación de las necesidades del entorno y aportar significativamente.
- Lo que te pueden pagar: encontrar una tarea o trabajo por el cual puedas recibir una compensación económica.



Figura 2. Modelo Ikigai. Fuente: Elaboración propia.

Al descubrir el propósito de vida se conecta con algo más grande que uno mismo, se encuentra la manera de contribuir al mundo de manera significativa individual o colectivamente, lo que te impulsa a actuar.

Las personas que descubren su ikigai pueden ser fuentes de inspiración para otros para encontrar su propósito de vida.

Los beneficios que proporciona actuar en congruencia con el ikigai son la resiliencia y capacidad para superar desafíos, relaciones y conexiones significativas, mejora en la productividad y mayor creatividad e innovación.

Cuando vives en línea con tu propósito de vida logras conectarte con aquellos que comparten intereses y valores similares, eres más comprometido con lo que realizas, te permite encontrar nuevas soluciones y explorar soluciones distintas a los desafíos.

El método japonés para encontrar el ikigai

Este método se basa en siete acciones con las que se establece lo que eres y lo que haces. Son las siguientes:

1. Autoexploración y autoconocimiento: conocerse a sí mismo y reflexionar sobre sus valores, pasiones, intereses y fortalezas.
2. Identificación de tus talentos y habilidades: áreas en las que se destaca y se es competente.
3. Exploración de diferentes áreas: adquirir nuevas habilidades y experiencias.
4. Integración de los cuatro elementos convergentes: identificar trabajos, proyecto o actividades que combinen todos los elementos.
5. Toma de decisiones y acción: al identificar los proyectos que se alinean al ikigai toma decisiones y acciones para realizarlos.
6. Aprendizaje y crecimiento continuo: disposición para adaptarse, desarrollar nuevas habilidades y ampliar conocimientos.
7. Cultivo de relaciones y colaboración: establecer relaciones significativas y colaborativas con personas que compartan valores y objetivos.

Objetivos de desarrollo sostenible

Los objetivos para el desarrollo sostenible son parte de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas en el año 2015, donde se estableció un plan para alcanzar las metas en 15 años con la finalidad de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad del mundo.

Estos abarcan las tres dimensiones de la sostenibilidad, la economía, el medio ambiente y el desarrollo social y están divididas en 17 objetivos:

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y bienestar
4. Educación de calidad
5. Equidad de género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
- 10.Reducción de las desigualdades
- 11.Ciudades y comunidades sostenibles
- 12.Producción y consumos responsables
- 13.Acción por el clima
- 14.Vida submarina
- 15.Vida de ecosistemas terrestres
- 16.Paz, justicia e instituciones sólidas
- 17.Alianzas para lograr los objetivos

Para cumplir los objetivos del desarrollo sostenible la ONU hizo un llamado a nivel mundial en el 2023 para garantizar mayor liderazgo, financiamiento y soluciones más inteligentes con respecto a los objetivos, también incentivó la participación de las personas como parte de la sociedad civil, los círculos académicos, la juventud y en general a las personas para generar un movimiento con las transformaciones necesarias para cumplir la agenda.

Innovación social

La coyuntura tecnológica, económica, ambiental y social actual, ha impulsado la búsqueda de soluciones que contribuyan a la resolución de grandes problemas como la pobreza, la salud, la desigualdad, la educación y el cambio climático.

Para la comunidad académica dar una definición al concepto de innovación social ha sido difícil. En las últimas décadas las empresas e instituciones han implementado mecanismos o modelos para fomentar la innovación como parte de sus ecosistemas y se ha vuelto un concepto multidisciplinario.

Schumpeter en 1939, describió la innovación como una secuencia global e integral en la cual los rubros económicos y sociales tienen mayor relevancia que los científicos-tecnológicos, y que estos últimos serán más relevantes si estos caben dentro del ámbito empresarial, incorporándose a procesos productivos, métodos organizativos y productos que se difundirán en el tejido social a través del mercado, y si es posible constatar un cambio significativo con una finalidad.

Por ello, debemos entender que la innovación social es una rama de la innovación como concepto general y es considerada como el proceso que se inicia para dar solución a una necesidad no satisfecha desde y para la sociedad.

Guadarrama, Calderón y Nava en 2018 se refieren a la innovación social como “el desarrollo y la implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para cubrir necesidades sociales y crear nuevas relaciones sociales o colaboraciones”. Innovar socialmente implica ser colaborativo y estratégico, para buscar nuevas formas para que la sociedad logre mejorar sus condiciones de vida, mediante el desplazamiento de recursos y aliados imprescindibles.

Al definir innovación social se debe contemplar el sector, la disciplina y sobre todo el contexto cultural en el que se desarrolla. “El considerar la innovación social como un proceso cultural producto de una comunidad concreta, obliga a objetivar cuáles serían las variables de los sistemas culturales y los procesos de acción social que impulsan el desarrollo de la innovación en cada contexto específico. Esta

consideración de la innovación social como ,producto cultural, requiere de identificar el contexto histórico en el que surge, los valores que se ven proyectados en dichas definiciones y los elementos estructurantes que se articulan en forma de dimensiones o rasgos” (Hernández, Tirado, Ariza, 2016).

La innovación social también se entiende como la búsqueda de acciones diferenciadoras y servicios que se originen con la firme intención de atender necesidades de la sociedad, acciones y servicios que son en su mayoría ejecutados por organizaciones de orientación claramente social como las organizaciones no gubernamentales, los gobiernos y actores protagonistas de la innovación social (Mulgan, 2006).

Una de las características más importantes de este tipo de innovación es que usa el talento de la comunidad para generar cambios positivos en la calidad de vida y para afrontar los problemas con métodos más creativos y formas diferentes de hacer las cosas, requiere comprender profundamente la problemática local y del contexto específico de las personas, para proveer de una solución a ello se necesitan nuevas formas organizativas y de gestión, liderazgo, aplicación de conocimiento y por supuesto el financiamiento (Guadarrama, Calderón, Nava, 2018).

Para el análisis de este reporte se entenderá por innovación social a toda aquella solución novedosa a un problema social que sea más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones actuales, y cuya aportación de valor se dirija a los intereses de la sociedad en su conjunto y no a los intereses de particulares (Stanford University, 2008).

Los proyectos con este enfoque provocan una mayor cohesión y participación social lo que empodera a quienes participan en ellos, y a su vez, logra mayor aceptación generando un cambio positivo y sostenible en el tiempo.

Marco contextual

Contexto actual del liderazgo a nivel internacional

De acuerdo con el Foro Económico Mundial los modelos tradicionales de liderazgo se han quedado cortos para enfrentar las crisis y retos complejos actuales. Ha puesto de manifiesto la urgencia de impulsar un liderazgo más integral y equilibrado que logre responder a las demandas de las instituciones y de la sociedad que atraviesan tiempos difíciles.

El informe sobre futuro del empleo de 2023, reveló que habría diez habilidades clave a las que las instituciones y las empresas de todos los sectores (empresarial, público y social) darían mayor peso, y formarían parte de sus estrategias de crecimiento y desarrollo de los próximos cinco años en respuesta a las crisis y transformaciones mundiales.

Entre las habilidades que se consideran son el pensamiento analítico, pensamiento creativo, resiliencia, flexibilidad y agilidad, motivación y autoconciencia, curiosidad y aprendizaje permanente, confiabilidad y atención al detalle, control de calidad, y dos habilidades más relacionadas con el trabajo en equipo empatía y escucha activa, y liderazgo e influencia social.

Durante y después de la pandemia COVID-19 se hizo aún más evidente que el liderazgo requiere un enfoque integral que incluya la toma de decisiones compartidas, la comunicación y la empatía por las necesidades de los miembros de equipo.

Los datos de Leadership Circle, plataforma mundial para el desarrollo del liderazgo, reflejan a través de una evaluación a más de 130,000 líderes que los que obtuvieron mejores resultados son aquellos que combinan habilidades centradas en tareas con capacidades relacionales e interpersonales y orientadas en las personas.

Estos líderes comparten estas características en donde reconocen que no pueden tener éxito por si solos. Empoderan a las personas y comparten la toma de decisiones con aquellos que tienen puntos de vista diversos a ellos. Al mismo tiempo, brindan impulso y visión para lograr resultados y transformar las organizaciones. El liderazgo no es un rasgo, es una habilidad que se puede aprender y enseñar.

Al existir mayor diversidad de líderes en contextos cada vez menos comunes, se ha comenzado a resaltar que se requiere desarrollar habilidades que fortalezcan a la persona con el autoconocimiento, que le ayuden a superar las dificultades y a saber utilizar su historia de vida para adoptar habilidades blandas y empatía. La conexión generada con los demás le permitirá desafiar el estado actual de las cosas e impulsar a las organizaciones a tener proyectos de éxito.

Para lograrlo se señalan diez características que deben tener los líderes modernos (Robinson, 2023):

1. Integridad
2. Comunicación
3. Retroalimentación positiva
4. Resiliencia
5. Autoestima
6. Visión
7. Inteligencia emocional
8. Buenas relaciones
9. Tutoría
10. Propósito

Los líderes en entornos poco convencionales deben aprender de la experiencia y de conexiones personales de confianza, ya que no existen casos de análisis en la literatura del liderazgo empresarial que sean similares. Estos líderes inesperados y diversos se desarrollarán más en los sectores público o privado en los siguientes años (Robin,2023).

El liderazgo social

El concepto de liderazgo que se ha desarrollado en la época actual es muy amplio, vinculado a los procesos económicos, sociales y empresariales que involucra una variedad de perfiles, comunidades u organizaciones. “El liderazgo deja de responder a unas características individuales para tender a conceptualizarse como un proceso que requiere de un contexto en el que las capacidades de liderazgo se promuevan y se reviertan en la mejora de la sociedad de manera sostenible” (Sama y Saso, 2018).

David V. Day (2000) asegura que el liderazgo se explica como un proceso social en el cual se ve involucrada la comunidad, y fomenta el acercamiento al liderazgo como un efecto de este, en el que es fundamental el actuar de la comunidad. La relación desarrollada entre los líderes y las comunidades favorece la construcción de compromisos entre los participantes con la finalidad de que el liderazgo se consolide y se desarrolle.

Las organizaciones de la sociedad civil impulsan a las personas que realizan diversas actividades con la finalidad de transformar la sociedad, por eso se les asocia con el concepto del liderazgo social (Carreras, Leaverton y Sureda, 2019). Debido a ello estos autores identifican diferentes ámbitos en los que prospera el liderazgo social:

1. Organizaciones no gubernamentales (ONG). Comprende todas las entidades de la organización civil que cuentan con una figura jurídica, que están estructuradas y defienden una causa concreta.
2. Grupos base. Carecen de estructura formal y figura jurídica, se refiere a la organización de la sociedad civil como los grupos vecinales que comparten ideales y esfuerzos para labrar un futuro.
3. Movimientos sociales locales, internacionales o globales. Se refiere a aquellos que logran agruparse para defender una causa de cambio social y no cuentan con una sin una estructura organizacional o formal.

4. Organizaciones no lucrativas (Tercer sector). Entidades dedicadas a la educación o de carácter asistencial en salud. Se identifican aquí también los emprendimientos sociales, tienen la capacidad de generar valor social y económico al mismo tiempo.
5. Líderes. Son personas que colaboran con distintas ONG y movimientos sociales que actúan de forma independiente.

Para los líderes sociales el objetivo de la organización está por encima de su aportación individual como líderes.

También se presentan los liderazgos locales, que son todas aquellas personas que actúan desde sus comunidades, son importantes para las personas con las que colaboran y para los fines y propósitos que defienden. Inspiran a otros y son referente con sus acciones para los que lo rodean, predicán con el ejemplo.

El liderazgo definido por Kouzes y Posner (2003) como “el arte de movilizar a otros para luchar por una aspiración compartida, implica como fuerza tractora los valores y la misión de un grupo u organización”. Estos últimos se configuran como una parte importante del propósito en común que forma parte del triángulo virtuoso del liderazgo.



Figura 3. Triángulo Virtuoso del Liderazgo. Fuente: Adaptado de A. Castiñeira y J. M. Lozano (Esade), ¿Hacia donde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias, 2019.

El liderazgo social tiene componentes que lo hacen diferente otros tipos de liderazgo como político, sindical, empresarial, intelectual o incluso religioso. Se considera un liderazgo que busca transformar la realidad, que necesita de múltiples procesos y de un adecuado enfoque para que su principal motivo sea legitimar el liderazgo través de sus acciones diarias y de los valores establecidos (Carreras, Leaverton y Sureda, 2019).

Características y competencias del liderazgo social

Tomando como referencia la definición de Peter Northouse en 1997, en la que define el liderazgo como un proceso por el cual una persona o un grupo de personas influyen en un grupo o varios individuos para conseguir un objetivo en común; los autores Carreras, Leaverton y Sureda en 2019, analizaron los cuatro elementos de esta definición para identificar las características propias del liderazgo social.

- Es un proceso: Un colectivo que se implica intensamente en la causa con una motivación, debe ser cuidado y acompañado por la organización. Los líderes deben demostrar que se está avanzando hacia la misión con resultados concretos. Cuando se demuestran las victorias relacionadas con la causa por la que se colabora, se vuelve un medio para mantener y reforzar la motivación del equipo.
- Influencia: Se requiere de capacidad para encausar las ideas, aspiraciones y energías de la institución en concordancia con la visión, y a la vez de transformación social.
- Contexto de grupo: El equipo espera que la institución tenga procesos de participación para la definición de metas y decisiones operativas y estratégicas. Niegan las formas de trabajo que se basan en el poder jerárquico, que no se abre al diálogo y comprensión horizontal.

- **Objetivo común:** Promueve los temas sociales con una causa en común, con la intención de unir a muchas personas para defender la misma causa. Este tipo de liderazgo es inspirador y con un impacto suficientemente inclusivo que aprovecha su capacidad motivadora de una un propósito compartido y que fomenta los valores de la institución.

En las últimas décadas, al pasar varias crisis mundiales, las competencias que los líderes deben cumplir han ido cambiando, tomando un fuerte enfoque en la inteligencia emocional y la capacidad de dirigir equipos, la influencia sobre los demás y la motivación al logro.

Estas competencias se clasifican como personales éstas determinan cómo nos relacionamos con nosotros mismos y las sociales que determinan cómo nos relacionamos con los demás.

Competencias personales Determinan cómo nos relacionamos con nosotros mismos consiste el rol		Competencias sociales Determinan cómo nos relacionamos con los demás	
Conciencia de uno mismo: conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.	Autogestión: control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.	Conciencia social	Gestión de las relaciones
1. Autoconocimiento emocional	2. Autocontrol emocional 3. Adaptabilidad 4. Orientación al logro 5. Mirada positiva	6. Empatía 7. Conciencia organizacional	8. Influencia 9. Mentor y coach (desarrollador de personas) 10. Gestión de conflictos 11. Trabajo en equipo 12. Liderazgo inspirador

Figura 4. Competencias de liderazgo de inteligencia personal y social. Fuente: Goleman, Boyatzis y McKee, 2002 (Esade), ¿Hacia dónde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias, 2019.

Además de estas competencias el análisis ¿Hacia dónde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, incorpora otras competencias que considera clave para los líderes sociales (Carreras, Leaveron y Sureda, 2019):

- Humildad: Un individuo humilde es aquel que se esfuerza por aceptar y escuchar a los demás. Mientras tenga la aceptación de los demás, ellos lo escucharán y lo valorarán.
- Habilidad de producir confianza y fomentar relaciones honestas: El trabajo de un líder es apoyar a los miembros de la organización para enseñar que los propósitos individuales están entrelazados con los objetivos de la organización.
- Resiliencia: Es la capacidad de hacerle frente a la adversidad con fortaleza y alcanzando un estado de excelencia profesional y personal.
- Habilidad para colaborar: Definida como la capacidad de trabajar en equipo como parte de una comunidad tanto dentro como fuera de la organización.
- Asunción de riesgos/ Espíritu emprendedor: Tener la habilidad de desarrollar ideas, soluciones o enfoques diferentes y con propósito, orientados a mejorar la eficacia, generar impactos y la eficiencia para alcanzar los objetivos en común.
- Pensamiento sistémico: Entender cuales las fuerzas causas fundamentales que sostienen a los problemas y desafíos a que se enfrenta la organización.

La innovación social en México

En México como en todo el mundo, la sociedad civil se ha organizado para poder dar atención y solución a los problemas sociales que el gobierno o las empresas no han atendido. Por diversas razones como la falta de capacidad en relación con el crecimiento demográfico, poco desarrollo tecnológico, el modelo económico actual, poca rentabilidad económica, etc.

Desde hace décadas comenzaron a detonarse diversos movimientos y proyectos para favorecer el desarrollo de la innovación social en México a través del desarrollo tecnológico y aprovechando la investigación que realizan las instituciones educativas sobre todo de nivel superior.

Para que la innovación social se detone debe fomentarse un ambiente adecuado que cuente con los elementos necesarios para que las habilidades, capacidades, objetivos y aspiraciones de los grupos que buscan un cambio social puedan llevarse a cabo. Esto hace referencia a un ecosistema de innovación en donde las personas y la sociedad civil cuentan con las redes y plataformas de apoyo y conocimiento en condiciones propias que faciliten la innovación social.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, ha reconocido que la innovación social ha sido un factor clave para mejorar la calidad de vida de la población de los países de América Latina, además de contribuir de manera directa al cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible.

A través de las instituciones públicas el gobierno ha impulsado políticas de impulso a la innovación y emprendimiento social, tales como el Instituto Nacional de Economía Social a nivel nacional, aunque también existen esfuerzos a nivel local como Idea GTO o la Dirección General de Innovación del Municipio de León, ambos en el estado de Guanajuato.

También las instituciones de educación superior mediante programas especiales de innovación, laboratorios de innovación y emprendimiento, escuelas de negocios enfocados a los proyectos sociales o por medio de sus propios planes

de estudios, contribuyen a consolidar el ecosistema de innovación social de México. Como la Universidad Nacional Autónoma de México, el Tecnológico de Monterrey o la Universidad Iberoamericana.

Por su parte el sector privado fomenta la innovación por medio de proyectos de responsabilidad social empresarial que impactan en distintas materias como la educación, la salud o el medio ambiente, y con ello fomentar la solides y crecimiento del mismo ecosistema.

El tercer sector es uno de los actores más importantes que impulsan los proyectos innovadores para resolver diferentes problemáticas sociales, pues las fundaciones son ese puente de conexión entre la acción y la investigación, e incluso con el sector privado.

Por último y como actor más importante se encuentran las personas, los colectivos, organizaciones de la sociedad civil, movimientos, comunidades, que desde sus realidades se motivan para generar un cambio que beneficie a sus localidades o comunidades, que transforme su realidad y mejore la calidad de vida.

Acorde con el Instituto Nacional de Economía social para que se pueda considerar que un proyecto es de innovación social debe cumplir con lo siguiente:

- Resuelve un problema o necesidad social: busca una transformación en la sociedad mejorando su calidad de vida, es la razón de ser del proyecto.
- Se desarrolla en colectivo: al emanar de la sociedad civil todas las personas involucradas resultan a su vez ser beneficiarias de la solución, por lo que todos se involucran en el desarrollo del proyecto.
- Genera soluciones novedosas y valiosas: se producen productos, servicios, o se cambian procesos que pueden ser muy disruptivos y distintos a los tradicionales.
- Es sostenible: se refiere al que proyecto se sostenga solo al tener pertinencia económica, social y ambiental.

A pesar de los múltiples esfuerzos por fomentar un ecosistema de innovación social saludable y próspero, aún hay muchos retos enfrentar, acciones por consolidar y estrategias por homologar por parte de todos los actores involucrados. Sobre todo, falta articulación, el impulso de políticas públicas y financiamiento orientado a proyectos de innovación social.

De acuerdo con la investigación realizada por Guadarrama en 2018, algunos de los desafíos para el crecimiento de la innovación en México son los siguientes:

1. La adecuada articulación del sistema ya que los actores involucrados no tienen coordinación.
2. Dar a conocer su aplicación, enfoque y campo de acción, a través de la promoción de la innovación social.
3. Difusión de la sociedad como un ente activo en la solución de los problemas que la aquejan, y la promoción de generar valor social con ello.
4. Aumentar la cooperación entre los entes públicos-privados.
5. Desarrollar opciones y productos de financiamiento en concordancia con las etapas de la innovación social.
6. La innovación social favorece la creación de nuevos actores (individuos) clave que generar un impacto positivo en el desempeño de los procesos sociales, mejorando la relación entre de los participantes del ecosistema para lograr una mejor coordinación de las organizaciones que se encargan de tomar las decisiones.

Proyecto de innovación social en México: Alimentos nostálgicos mexicanos

En el 2011 se ingreso al banco de proyectos de innovación social de la CEPAL el proyecto “Alimentos nostálgicos mexicanos”, con origen en el estado Oaxaca en la comunidad de Ayoquezco de Aldama.

El flujo de remesas recibidas en el estado de Oaxaca representa el 11.6% de su PIB, por lo que lo convierte en uno de los diez estados de la república en los que más remesas se reciben. Los migrantes en su mayoría hombres, abandonan sus lugares de origen buscando mejores oportunidades de desarrollo y empleo, enviando las remesas a sus familias con el objetivo de mejorar su calidad de vida en México.

Este fenómeno ha provocado que las mujeres se hagan cargo de la economía de sus comunidades, de las actividades agrícolas y de la administración de las remesas.

Dado ese contexto un grupo de 170 mujeres productoras artesanales de nopal que vivían en situación de pobreza y recibían un pago bajo por su producción, decidieron buscar alternativas para vender directamente su producción y así evitar a los intermediarios. Buscando el apoyo del gobierno estatal para un equipo de transporte, les fue entregado equipo productivo y asesoramiento técnico para los procesos por parte del Instituto Politécnico Nacional. La justificación fue que pudieran agregar valor a su producto para tener mayor rentabilidad y mejores ganancias.

Al mismo tiempo la Fundación para la Productividad del Campo A.C. (FUPROCA) colaboraba con migrantes para apoyar proyectos productivos que generaran ingresos y empleos en sus comunidades de origen, por tal razón deciden apoyar a las mujeres productoras de nopal.

Para promover la viabilidad de su negocio decidieron aumentar la producción a través de la tecnificación y la certificación de producción orgánica. Pero con el crecimiento requirieron de mayor inversión para dignificar las condiciones de trabajo

y construir una planta de procesamiento. Este recurso lo adquirieron de la Secretaría de Agricultura del gobierno federal con el acompañamiento de FUPROCA.

Posteriormente se asociaron con una empresa de migrantes en California llamada Chapulin Distributors Inc. y FUPROCA, que conformaron la sociedad Mujeres Envasadoras de Nopal de Ayoquezco (MENA).

Este grupo de mujeres agregó valor a su producto agrícola, el nopal, y además de producir mole y chocolate con calidad de exportación. Lograron salir de la pobreza y generar ingresos propios sin depender de las remesas, generaron 300 empleos e ingresos directos para sus socios.

En Estados Unidos aprovecharon el mercado de migrantes nostálgicos de consumir alimentos mexicanos. Su trabajo se convirtió en una fuente de ingresos para aquellos migrantes que invirtieron en el proyecto y comercializan sus productos.

Este grupo de mujeres se sienten orgullosas de lo han construido y seguras de sí mismas.

Característica de Innovación social	Proyecto
Resuelve un problema o necesidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de vida de las familias de migrantes. • Generar ingresos económicos superiores al nivel de pobreza. • Comercio justo de sus productos, nopal. • Creación de empleos dignos en su comunidad.
Se desarrolla en colectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Organización del grupo de 170 mujeres productoras de nopal e involucramiento de sus familias como beneficiarios directos del proyecto. • Involucramiento de empresas de migrantes en Estados Unidos. • Alianzas con otros actores como el tercer sector y el gobierno.
Genera soluciones novedosas y valiosas	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnificación del proceso de cosecha del nopal. • Generación de productos procesados con valor agregado.

	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento del producto con calidad de exportación. • Introducción de principios de agricultura orgánica.
Es sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de ingresos de las familias de la comunidad rural. • Superación del umbral de pobreza. • Creación de una empresa con estructura organizacional y comercial. • Participación de la comunidad en el proyecto y toma de decisiones.

Figura 5. Características de innovación social del proyecto alimentos nostálgicos mexicanos. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y reflexiones

A través de la revisión de la literatura realizada en el documento podemos inferir que para un desarrollo óptimo del liderazgo se requiere promover contextos adecuados para potenciar las habilidades que se reviertan en una mejora a la sociedad de manera sostenible.

Por otro lado, se entiende que la formación de líderes sociales está más relacionada con los valores y la misión de vida de cada persona. Haciendo referencia al descubrimiento del Ikigai, para poder ser congruente con nuestras acciones y que estén alineadas a nuestro propósito de vida permitiendo así contribuir de manera significativa al mundo de manera individual o colectiva.

El liderazgo está fuertemente relacionado con el logro de objetivos y la pertinencia a nivel económico, social o ambiental. Las formas antiguas de liderazgo necesitan transformarse y ser encaminadas hacia el liderazgo ejemplar en donde cualquier persona puede ser líder desarrollando y fortaleciendo sus habilidades.

Un líder está influenciado por el entorno en que crece, aprende y se desarrolla, y principalmente por las experiencias y adversidades a las que se ve expuesto. En estas condiciones se fortalecen los valores, el esfuerzo, el autodesarrollo, la preparación, la actualización profesional, la resiliencia y el coraje. Por ello debe conocerse y gobernar sus emociones, para dirigir a los demás.

El trabajo de los líderes es inspirar una visión compartida que logre generar un cambio. La mayor contribución de un líder es el crecimiento sostenido en el tiempo de las personas y organizaciones para que cambien, se adapten, crezcan y prosperen.

Un líder social debe mantener abiertos los canales de comunicación para incorporar maneras novedosas de hacer las cosas. La innovación lleva consigo riesgos, por lo que se deben aceptar los errores que resultan de la experimentación y aplicar toda su empatía y resiliencia para aprender de ellos. Los líderes generan compromiso mediante un proceso de cambio gradual y la celebración de pequeños

triumfos, hacen que a los demás les resulte fácil decir que sí, para continuar realizando acciones de cambio.

Un liderazgo social es un liderazgo que transforma las realidades, en el que su mayor motivación son los valores y su legitimidad para liderar todos los días. Ejerce su influencia y motivación sobre otros para generar grandes cambios.

En la innovación social los actores más importantes son aquellos que inician los cambios -los emprendedores- de los proyectos de innovación y quienes se benefician de ellos, los primeros son considerados agentes transformadores y los segundos se involucran fuertemente en el cumplimiento del propósito.

Kouzes y Posner argumentan que los liderazgos son locales, hablan de que son personas a las conocemos a la perfección y que nos conocen a su vez. Son aquellos más cercanos a nosotros y con los que tenemos mayor vínculo. Todos podemos ser un modelo a seguir para alguien, por eso debemos predicar con el ejemplo, demostrar cómo hacerlo. Hacen referencia a que el liderazgo es local y nos involucra a todos.

Proyectos de innovación social como el de “Alimentos nostálgicos mexicanos”, dan un claro ejemplo de que liderazgo ejemplar basado en su cinco principios y apoyados de las diez prácticas de liderazgo, ayudan a la colectividad a lograr objetivos en común que contribuyan a generar un cambio positivo en la sociedad con soluciones novedosas o distintas a problemas que aquejan a la misma. Ayudan a generar transformaciones sociales, pero también transforman la manera en que las personas se comprometen con una causa en común y de la cual se saben beneficiarios.

Y parafraseando de nuevo a Kouzes y Posner, “el liderazgo se trata de convicción, pasión, credibilidad, de relaciones y de lo que haces. Debes creer en tus valores y saber que puedes generar un cambio positivo. En tiempos difíciles se necesitan más líderes que crean que puedan marcar la diferencia y que estén dispuestos a actuar de acuerdo con esa creencia”, reflexiono sobre la importancia de fortalecer nuestras habilidades y mantener un aprendizaje continuo.

Un líder no nace, un líder se hace, cualquier habilidad se puede aprender y mejorar. El liderazgo no es fácil, se trata de amor, de encontrar algo que ames hacer y permanecer enamorado de ello, de contagiar a los demás para sacar lo mejor de sí mismos y así lograr grandes cosas.

Gracias a mi educación continua mediante el diplomado de Innovación, Creatividad y Competitividad Empresarial, y al diplomado de habilidades de liderazgo, logré desarrollar y mejorar mis habilidades para ejercer de manera más eficiente en puestos de alto desempeño dentro del sector público. Así me fije como una de mis metas personales el aplicar continuamente el liderazgo, en mi día a día, para alcanzar un liderazgo ejemplar.

Referencias Bibliográficas

Kouzes, James M., Posner, Barry Z., (2018), *El desafío del liderazgo*, Editorial Reverté.

Hernández-Ascanio, J., Tirado Valencia, P. & Ariza-Montes, a. (2016): “El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 165-199.

Guadarrama, Víctor, Calderón, Rocío, y Nava, José (2018), *Innovación social: Desarrollo teórico y experiencias en México*, Foro Consultivo, Científico y Tecnológico A.C.

Kitt, Adam; Van Dusen, Lani; Athey, Steve; *Research Report Integrated Leadership “The pathway to transforming healthcare and healing to world”*, Leadership Circle.

Mendoza Torres, MR, & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* , XIV (1), 118-134.

Redondo Sama, Gisela, & Elboj Saso, Carmen (2018). Liderazgo y Creación Social: una aproximación a las principales aportaciones. *Revista Internacional de Organizaciones*, nº 21, diciembre 2018, 109–125.

Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* , (88), 164-199.

Apetrei, A., Ribeiro, D., Roig, S. y Mas Tur, A. (2013). El emprendedor social – una explicación intercultural. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* , (78), 37-52.

Cordobés, M., Carreras, I., Sureda, M. (2019). ¿Hacia donde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias, Instituto de Innovación Social de Esade – PwC.

Vera Sánchez, A. (2023). ¿Qué es la innovación social?, Instituto Nacional de Economía Social.

Carreras, I., Leaverton, A., Sureda, M. (2009). Líderes para el cambio social, Características y competencias del liderazgo en las ONG, Instituto de Innovación Social de Esade – Pw

CEPAL *Innovación Social*. (s/f). Cepal.org. Recuperado el 11 de septiembre de 2024, <https://dds.cepal.org/innovacionsocial/e/proyectos/mx/remesas/index.htm>

Latina. (2024). *Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe* CEPAL-Kellogg | CEPAL. Cepal.org. <https://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social/experiencias-innovacion-social-america-latina-caribe-cepal-kellogg>

Innovación social en México. (n.d.). Socialinnovationsjournal.org. <https://socialinnovationsjournal.org/editions/issue-49sp/108-intro-articles/2867-innovacion-social-en-mexico>

Proyecto binacional de inversión de remesas para el establecimiento de una planta procesadora de alimentos nostálgicos de Oaxaca en Ayoquezco. (n.d.). Recuperado Septiembre 08, 2024, <https://dds.cepal.org/innovacionsocial/e/docs/Resumen.RemesasOaxaca.Mexico.pdf>

10 principios que hacen grande un buen liderazgo. (2023, Octubre 17). Foro Económico Mundial. <https://es.weforum.org/agenda/2023/10/estos-son-los-10-principios-que-hacen-grande-un-buen-liderazgo/>

¿Qué habilidades de liderazgo necesitas para tener un impacto positivo? 7 Jóvenes Líderes Mundiales explican. (2023, Mayo 3). Foro Económico Mundial. <https://es.weforum.org/agenda/2023/05/que-habilidades-de-liderazgo-se-necesitan-para-crear-un-cambio-impactante-los-jovenes-lideres-mundiales-explican/>

The Leadership Circle Profile 360 Leadership Assessment. (n.d.). Leadership Circle. <https://leadershipcircle.com/leadership-assessment-tools/leadership-circle-profile/>

IMC, C. (2014, Septiembre 1). *El Liderazgo en México de Cara al Futuro.* IMC. <https://mxintegralmc.com/el-liderazgo-en-mexico-de-cara-al-futuro/>

(S/f). Fastercapital.com. Recuperado el 08 de septiembre de 2024, de <https://fastercapital.com/es/contenido/Innovacion-social-y-liderazgo--como-liderar-e-innovar-para-generar-impacto-social.html>