

UNIDAD DE  
CONOCIMIENTO  
Septiembre 2021



## ***Liderazgo humilde***

“Un gran líder es ante todo un sirviente, y este simple hecho es la clave de su grandeza.”

*Robert K. Greenleaf*

## ¿Qué es?

Tradicionalmente, la idea de liderazgo se ha asociado con el ejercicio del poder por parte de una persona que se encuentra en la cima de la pirámide organizacional. Sin embargo, cada vez más se considera que este no será el liderazgo del futuro, puesto que los/as trabajadores/as valoran a aquellas personas que a pesar de ejercer un rol de liderazgo comparten el poder, ayudan a las demás a desarrollar sus habilidades y tienen en cuenta sus necesidades. Así pues, **el mejor liderazgo será el que atesore habilidades para las relaciones interpersonales y grupales, el que sea empático y humilde.**

- ✓ **¿Cómo es el liderazgo humilde?** Es el que sabe reconocer sus limitaciones, que se preocupa por aprender de forma continua, que fomenta la autonomía de las personas colaboradoras y reconoce su valía.
- El concepto de **liderazgo humilde** se acerca mucho al de **liderazgo servicial o de servicio**, que fue acuñado por Robert K. Greenleaf en su ensayo *The Servant as Leader*, publicado en 1970. Según explica la experta en desarrollo de liderazgo Renita Kalhorn en el artículo de INSEAD Knowledge [What servant leadership is not](#), este tipo de liderazgo se caracteriza por:
  - ❖ **El empoderamiento de los/as trabajadores/as**, en lugar de la centralización del poder y del control en una sola persona, lo cual se asocia al liderazgo tradicional.
  - ❖ **El fomento del aprendizaje y la innovación por parte de la persona líder**, que contrasta con la visión que tradicionalmente se ha dado de los/as empleados/as: se les ha considerado el medio para maximizar la eficiencia.
  - ❖ **La consideración del equipo como la fuerza motriz de la organización**, en contraposición con la habitual visión de líder-héroe.
- Que hablemos de **liderazgo de servicio** no implica que este tipo de líder deba adoptar una actitud de servilismo o que tenga la autoestima baja. Más bien al contrario. Según Renita Kalhorn, este liderazgo requiere confianza y coraje para romper con el estilo de mando tradicional, habilidades de inteligencia emocional y flexibilidad para expresarlas, además de capacidad de adaptación.
- Algo similar ocurre con el concepto de "humildad". Lo explican Edgar H. Schein y Peter A. Schein en el artículo de TalentQ [Why humble leadership will win](#). Cuando hablamos de **liderazgo humilde**, el término "humildad" no se usa en sentido espiritual o altruista. "La palabra simplemente implica la dependencia de otros para obtener

información importante y la ayuda necesaria para actuar sobre esa información. Después de todo, el liderazgo es una relación”, aclaran.

- ✓ Son muchos quienes consideran que la humildad es una característica imprescindible para el liderazgo en un momento en que el desencanto por el trabajo es más grande que nunca y teniendo en cuenta que el narcisismo no está bien visto. Sin embargo, como se explica en el *post* de Pedro Gioya del Blog de Instituto de Liderazgo [¿Es la humildad buena para el liderazgo? Respuesta: NO](#), basado en algunas ideas del experto en comportamiento organizacional Jeffrey Pfeffer, **no todo el mundo está de acuerdo en los beneficios de la humildad en el liderazgo. ¿Por qué?**
  - La humildad y la modestia no son características que impulsen hacia roles de liderazgo. Si quieres ser elegido/a para ocupar estas posiciones es necesario que quienes han de realizar la selección se den cuenta de que estás ahí, lo cual implica que debes destacar.
  - El comportamiento narcisista se asocia a tener una gran confianza en uno/a mismo/a y a transmitir credibilidad, mientras que la humildad transmite la percepción contraria: falta de seguridad, poca convicción y necesidad de apoyo de las demás personas.

## Herramientas

La humildad no es la cualidad más visible de un/a líder, pero es considerada una característica esencial para conseguir buenos resultados y asegurar el correcto funcionamiento de una organización. Pero ¿cuáles son las razones por las que la humildad es importante en el liderazgo? En el artículo de Antonio Peñalver [El líder humilde](#) publicado en Capital Humano, se exponen algunas:

- ✓ **Es garantía de autoliderazgo:** ser humilde implica conocerse a uno mismo, no tener miedo a pedir *feedback* o a autoevaluarse y ser consciente de las propias limitaciones, lo cual puede ser positivo si va acompañado de una voluntad de mejora que favorezca el crecimiento como líder. Por otra parte, las personas que destacan por su humildad suelen ser también un ejemplo de saber ser y comportarse para el resto de los miembros de la organización.
- ✓ **Fomenta un ecosistema de aprendizaje y mejora continua:** una parte del papel del/de la líder tiene que ver con fomentar el desarrollo de las personas a las que dirige, contribuyendo a que se conozcan mejor a sí mismas y a que adquieran nuevas habilidades que les permitan ser mejores en el desempeño de sus funciones. Tal y como explica Antonio Peñalver, si el/la líder desarrolla adecuadamente este rol “permitirá a sus personas colaboradoras desplegar el máximo potencial”. Además, los líderes humildes saben compartir las responsabilidades, lo cual favorece

que las asuman en parte los demás y crezcan profesionalmente. Cabe destacar que este también es un modo de atraer y retener talento.

- ✓ **Es más fácil seguir a un líder humilde:** ser un/a líder arrogante o excesivamente directo/a y atrevido/a puede hacer crecer la distancia con sus personas colaboradoras. Este tipo de líderes no generan simpatía ni confianza y a menudo desconocen las necesidades de su equipo debido a su posicionamiento lejano. Por el contrario, un líder humilde suele estar en sintonía con su equipo y es apreciado por quienes lo conforman. Eso le lleva a tener un conocimiento profundo de las necesidades de sus personas colaboradoras.
- ✓ **Los líderes humildes son más transparentes:** en el artículo publicado en Capital Humano, Peñalver destaca la importancia de la transparencia a la hora de generar compromiso entre los/as empleados/as. “Uno de los comportamientos clave para que exista transparencia es como el *mánager* comparte lo bueno y, sin mentir, minimiza lo malo”, explica. Ser humilde lleva al líder a transmitir la realidad del entorno y a afrontarla buscando las soluciones más adecuadas.
- ✓ **Aporta más autonomía y poder a los/as demás:** un buen líder debe saber dar autonomía y responsabilidades a sus colaboradores y la humildad es una característica que contribuye a ello.
- ✓ **Es lo que se está buscando:** “El verdadero poder del liderazgo humilde es el hecho de que, en general, es el tipo de liderazgo que las personas empleadas están buscando”, afirma Peñalver.

## El dato

¿Cómo es el/la líder o directivo/a ideal? Los datos extraídos del estudio [Cualidades del jefe ideal](#), elaborado por Infojobs, demuestran que **la población activa cada vez valora más los aspectos emocionales:**

- ✓ Para el **47% de los/as encuestados/as** la *skill* más valorada es **saber reconocer, felicitar y apreciar los logros** de los demás, además de **tratar bien al equipo**.
- ✓ Le siguen otras cualidades como **ser honesto/a y confiable (41%)**, **ser empático/a (40,8%)**, **saber trabajar en equipo (37,1%)** y tener la capacidad de **delegar y confiar (34,9%)**.
- ✓ También se encuentra entre las características más apreciadas la **humildad**, siendo la *skill* más valorada por el **29,5%** de las personas encuestadas, especialmente entre los/as jóvenes (de entre 25 y 34 años). En esta franja de edad es la cualidad más apreciada por el 35% de las personas encuestadas.

Sin embargo, cabe destacar que a menudo **las personas trabajadoras no esperan lo mismo de un/a líder que las empresas:**

- ✓ La cualidad más valorada por las organizaciones es **la visión global y la amplitud de miras (41%)**. Pero coinciden con los/as trabajadores/as en la importancia de ser honesto y confiable.

## Guía de Trabajo

### PRIMEROS PASOS PARA LLEGAR A EJERCER UN LIDERAZGO HUMILDE

Para ser un/a líder humilde es positivo desarrollar determinados comportamientos y actitudes. En los artículos [How adopting a humble mindset can make you a better leader](#) publicado en Entrepreneur, y [El liderazgo es más potente cuando es humilde](#) publicado en Executive Excellence, se proponen algunas recomendaciones:

- **Pedir ayuda siempre que sea necesario:** es importante abandonar la idea de que pedir ayuda es un signo de debilidad. Hay que pedir asesoramiento u opinión a quienes dominan mejor un tema, asumiendo que nadie lo sabe todo.
- **Salir de la zona de confort y preguntar:** se puede tener la tentación de adoptar un punto de vista contemplativo, manteniéndose en la zona de confort. No es bueno que un/a líder se quede en el despacho contemplando el mundo. Es fundamental estar en contacto con los/as trabajadores/as, clientes y demás *stakeholders* para tener un conocimiento profundo del negocio.
- **Crear espacios dónde los/as empleados/as puedan compartir ideas y estar dispuesto/a a escuchar:** una persona en rol de liderazgo debe tener la voluntad de aprender continuamente y esto implica comunicarse de manera efectiva con su equipo. Un/a líder debe tomarse el tiempo necesario para asimilar lo que le dicen los demás. Puede ser realmente útil establecer un determinado tiempo y espacio para que los/as trabajadores/as puedan compartir ideas o presentar sus proyectos. Durante este tipo de reuniones el/la líder debe escuchar de forma activa, resumiendo los puntos que se han planteado y agradeciendo las intervenciones.
- **Pedir *feedback* y querer saber siempre la verdad:** el mayor enemigo del crecimiento y la mejora es no querer saber la verdad. Los buenos líderes siempre buscan saberla para poder corregir errores si es necesario y asumir sus propias responsabilidades.
- **Saber dar un paso atrás cuando sea necesario:** un/a líder humilde debe saber delegar. Mostrar impaciencia o cuestionar a los demás puede ser contraproducente, así que es fundamental que tenga la capacidad de depositar la confianza en quienes le rodean.
- **Mostrar respeto:** ser respetado y valorado es clave para crear una cultura empresarial positiva. El respeto se demuestra escuchando y apoyando a los demás. Y es que liderar humildemente es también liderar con respeto.

### OTRAS CARACTERÍSTICAS QUE SE DEBEN DESARROLLAR PARA UN LIDERAZGO HUMILDE

Estas no son las únicas formas de adoptar una mentalidad humilde. En el artículo [El líder humilde](#) publicado en Capital Humano y mencionado en el apartado 'Herramientas', se proponen otras cualidades y/o actitudes que debe desarrollar cualquier jefe que quiera optar por un liderazgo humilde:

- **Conocerse a uno/a mismo/a:** un/a líder humilde debe conocerse (su personalidad, la solvencia de sus conocimientos, sus destrezas, etc.). Si reconoce sus carencias podrá cubrir las con esfuerzo personal y ayuda de sus personas colaboradoras.
- **Bajar a la arena cuando sea necesario:** el equipo debe saber que el/la líder está dispuesto/a a trabajar codo con codo con ellos/as, sea cual sea la tarea que les ocupa. Trabajar a cualquier nivel de responsabilidad hace que un/a líder sea más humilde.

## La experiencia



Un **hotel ubicado en Cuenca (España)** nos muestra como las prácticas relacionadas con el liderazgo de servicio generan empoderamiento y creatividad entre las personas empleadas. Se trata de un hotel emblemático con más de 50 años de historia que se encuentra en una ciudad competitiva turísticamente por su patrimonio cultural y natural. A nivel de gestión de personal, el hotel se organiza en cuatro grupos de trabajo: cocina, restaurante, recepción y servicio de habitaciones. Cada uno de estos equipos está liderado por un/a supervisor/a y, a su vez, el Director General y el Director Económico-Financiero dirigen al conjunto de la plantilla. La edad media de los/as empleados/as es de 35 años, por lo que se les presupone cierto dinamismo, y en más del 86% de los casos su nivel educativo es de formación profesional.

- ✓ En el estudio [Servant leadership, empowerment climate, and group creativity: a case study in the hospitality industry](#), realizado por Jorge Linuesa-Langreo, Pablo Ruiz-Palomino y Dioni Elche, y publicado en la

Ramon Llull Journal of Applied Ethics, se analizan los efectos del liderazgo de servicio sobre variables como el clima de empoderamiento y la creatividad grupal. Dicha investigación, que se llevó a cabo a partir de cuestionarios a los/as empleados/as y supervisores/as del hotel y de entrevistas a dichas personas y al director, evidencia que:

- La adopción de un **liderazgo de servicio** favorece la existencia de un **clima de empoderamiento** y, en consecuencia, los niveles de **creatividad grupal** son altos. Sin embargo, se observa que **el grado de incidencia del liderazgo de servicio en estas variables difiere en función del grupo. ¿Por qué?**
  - ❖ **Los efectos del liderazgo de servicio en el funcionamiento del equipo no se observan a corto plazo.** Por ejemplo, los/as supervisores/as de los grupos de recepción y del servicio de habitaciones llevaban poco tiempo trabajando en el hotel, por lo que los investigadores observaron que aún no se había producido el efecto completo de las prácticas de liderazgo de servicio sobre el clima de empoderamiento y la creatividad grupal. En cambio, los efectos positivos de este tipo de liderazgo se vieron reflejados en mayor medida en los grupos de cocina y restaurante, puesto que los/as supervisores/as llevaban más tiempo trabajando en dicho establecimiento. En estos últimos casos, se observó que las relaciones emocionales y la cohesión de grupo eran más fuertes y que se compartía más información.
- **¿Cómo han llevado a la práctica este estilo de liderazgo en el hotel?**
  - ❖ A través de una estrategia organizativa basada en el desarrollo de un liderazgo participativo, orientado a satisfacer las necesidades de los/as empleados/as.
  - ❖ A nivel de Gestión de Personas, implementando prácticas que favorecen el desarrollo de los/as empleados/as como el *coaching*, el *mentoring*, la formación, etc.
- **El liderazgo de servicio es óptimo para construir grupos de trabajo eficaces.** Que la persona en rol de liderazgo motive a los/as demás trabajadores/as y les haga sentir que la organización les valora, tiene un impacto positivo en el conjunto del equipo:
  - ❖ Se establecen relaciones de confianza entre los/as líderes y los/as trabajadores/as, así como entre las propias personas trabajadoras.
  - ❖ Se fomenta la autogestión de todas y todos y, a su vez, se crean espacios que favorecen la creatividad a nivel grupal.



**Asics**, una empresa multinacional japonesa fundada en 1949, se dedica a la comercialización de material y ropa deportiva. En España, Asics ha experimentado un crecimiento significativo. De hecho, la empresa multiplicó por quince su facturación en diez años y escaló de la decimotava a la tercera posición en un mercado altamente competitivo. Todo ello equilibrando la exigencia con el cuidado de los/as trabajadores/as. Este éxito, en parte, es mérito de la **filosofía empresarial de Xavier Escales**, que empezó como Director Comercial en 2006 y que de 2015 a 2018 fue Country Manager de la marca para España y Portugal. Aunque actualmente ya no trabaja en la conocida firma deportiva, su visión sigue estando presente en el funcionamiento de la organización.

- ✓ Xavier Escales, Fundador posteriormente de la empresa de formación y consultoría de Recursos Humanos AlwaysPeopleFirst, fue entrevistado para el blog de Jean Leon. En esta entrevista, titulada [El secreto del liderazgo está en la adaptabilidad y en la humildad](#), se habla de la filosofía empresarial que Escales impulsó en Asics. Bajo el lema **Always People First**, su estrategia fue la de **centrarse en las personas**, como explica en su libro [Las personas primero](#).
- En el modelo *Always People First* hay **tres pilares diferenciados** a partir de los cuales la empresa pone el foco en las personas:
  - ❖ **La actividad física:** en Asics tienen claro que quienes realizan actividades físicas se sienten mejor, son más resilientes y toleran mejor el estrés. Por eso, decidieron actuar en este campo, poniendo a disposición de los/as empleados/as un gimnasio y contratando a un entrenador, a un fisioterapeuta, etc.
  - ❖ **El equilibrio emocional:** es importante que las personas encuentren sus momentos de desconexión para encontrarse mejor consigo mismas. Para ello, en la empresa cuentan con psicólogos y *coaches* destinados a ayudar a las personas trabajadoras a abordar tanto cuestiones personales como profesionales.
  - ❖ **La alimentación:** consideran que el rendimiento de las personas aumenta si se bebe como mínimo un litro y medio de agua diario. Por eso, lo recomiendan a todo el mundo.
- **¿Cuáles son las razones por las que Xavier Escales cree en esta filosofía?**
  - ❖ Es el equipo quien hace posible que se logren los objetivos, una única persona no puede hacer nada. Por lo tanto, no es suficiente liderar con foco y con exigencia para alcanzar los objetivos.

- ❖ Si el trato hacia empleados/as es bueno y se les transmiten los valores de la organización, ellos/as serán capaces de trasladarlos también a los clientes.
- Según Xavier Escales, para adoptar esta filosofía empresarial **la persona en rol de liderazgo debe contar con dos cualidades imprescindibles:**
  - ❖ **Adaptabilidad:** el entorno cambia constantemente, por lo que todos tenemos la necesidad de renovarnos a diario.
  - ❖ **Humildad:** es importante ser humilde porque siempre podemos aprender de los demás. Aunque la experiencia del/de la líder pueda ser un punto fuerte, no debe ser un impedimento para que se escuchen las aportaciones de otras personas con nuevos conocimientos.

## Materiales

### Bibliografía básica

Blanchard, Ken; Broadwell, René. *El liderazgo servicial*. Barcelona: Empresa Activa, 2018

Schein, Edgar H.; Schein, Peter A. *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2018

Collins, Jim. *Good to Great*. Barcelona: Reverté Management, 2021

### Materiales en línea

Cable, Dan. "How humble leadership really works". *Harvard Business Review*, 23/04/2018.

Artículo de Dan Cable, profesor en la London Business School, publicado en la *Harvard Business Review*. Explica que el liderazgo de arriba hacia abajo es contraproducente y que la clave es ayudar a las personas a sentirse motivadas para que puedan aportar lo mejor de sí mismas a la organización. Para conseguirlo, lo mejor es adoptar la mentalidad humilde que tiene un/a líder de servicio.

<https://hbr.org/2018/04/how-humble-leadership-really-works>

Marcet, Xavier. "Los directivos humildes vencen". *La Vanguardia*, 07/04/2018.

Artículo de Xavier Marcet, presidente de la consultora Lead To Change, publicado en *La Vanguardia*. Habla de la importancia que tienen la humildad y la empatía para los líderes que quieren mejorar continuamente y que buscan crear organizaciones abiertas al talento.

<https://www.lavanguardia.com/edicion-impres/20180407/442279029448/los-directivos-humildes-vencen.html>

### **Vídeo Talks at Google: “Humble Leadership – Edgar Schein”**

Edgar Schein, experto en cultura organizacional y autor del libro *Humble Inquiry: The gentle of asking instead of telling*, y Karen May, Exvicepresidenta de Desarrollo de Personas en Google, abordan el concepto de liderazgo humilde y hablan de los últimos proyectos del experto relacionados con esta cuestión.

<https://www.youtube.com/watch?v=6wJaNKIALLw>

### **Vídeo London Business Forum: “Servant Leadership” – Ken Blanchard**

El escritor estadounidense y experto en *management*, Ken Blanchard, explica en un vídeo del London Business Forum por qué el liderazgo de servicio es el único modelo que permite un mejor funcionamiento de las organizaciones y, en general, contribuye a crear un mundo mejor.

<https://www.youtube.com/watch?v=ctZHSa4Qhd4>

### **Unidades de Conocimiento relacionadas**

- Efecto Pigmalión (2020): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/14825-efecto-pigmalion>
- Liderazgo para managers (2017): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/13309-liderazgo-para-managers>