

Compromiso con el Liderazgo Humanista

Almudena Eizaguirre - Profesora Catedrática del Departamento de Management y Directora General de Deusto Business School-Executive Education
18 July 2025

En Deusto Business School siempre hemos tenido claro que nuestro sello diferencial tiene que ver con los valores que tratamos de promover en nuestro alumnado, que están íntimamente ligados al Liderazgo Humanista.

Una educación basada en valores

En Deusto Business School siempre hemos tenido claro que nuestro sello diferencial tiene que ver con los valores que tratamos de promover en nuestro alumnado, que están íntimamente ligados al Liderazgo Humanista.

En el día a día procuramos velar en toda nuestra actividad por una formación excelente, adaptando las metodologías a los nuevos perfiles, invitando a profesionales al aula para que compartan sus experiencias reales, con casos de estudios, visitas a empresas, debates... y también tratamos de incluir proyectos de nuevos negocios o mejora de los existentes en Trabajos Fin de Grado, de Fin de Máster, o en los proyectos tutorados de la mayor parte de los programas *In company*. Pero, sobre todo y como apuntaba al inicio, tratamos de transmitir de manera transversal nuestros valores basados en el Liderazgo Humanista.

¿Y cómo definimos algo tan complejo como el Liderazgo Humanista?

Para la comunidad universitaria de Deusto Business School, se trata de lo siguiente:

‘un liderazgo que, desde el autoconocimiento y la colaboración con los grupos de interés, pone en el centro la dignidad de las personas para generar valor económico y social’

Dimensiones clave del Liderazgo Humanista

Para entender mejor el concepto, creo que es importante analizar cada una de las partes de esta conceptualización.

En primer lugar, destaca la idea del autoconocimiento. Es muy importante que cada persona dedique tiempo a saber cuáles son sus fortalezas y cuáles sus áreas de mejora. Cuando una persona se conoce a sí misma, puede actuar con mayor empatía, honestidad y coherencia, lo cual inspira confianza y respeto en los demás. Además, el Liderazgo Humanista se centra en el desarrollo integral de las personas y en relaciones basadas en la empatía y la comprensión mutua, y eso solo se logra si el líder tiene un buen conocimiento de sí mismo. Conocer a ti mismo te permite liderar con autenticidad y crear un impacto positivo en quienes te rodean. El autoconocimiento es, por tanto, punto de partida para poder liderar a otras personas. La realidad es que no hay un modelo de liderazgo que imitar, sino múltiples combinaciones de capacidades que en contextos concretos pueden funcionar. Cada persona ha de buscar un equilibrio entre sus propias capacidades, tratando de llegar a la mejor versión de sí misma, sin imitar a otras personas y manteniendo la propia esencia.

En segundo lugar, defendemos un liderazgo que fomenta la colaboración con todos los grupos de interés. En más de una asignatura o curso se menciona a Edward Freeman y su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984). Hoy en día, ya muy pocos dudan de que una organización debe tener en cuenta los intereses de todos los grupos con los que se relaciona, dado que estos stakeholders o grupos de intereses pueden influir en la organización y, al mismo tiempo, verse afectados por sus decisiones. La gestión no puede centrarse únicamente en los propietarios o accionistas.

Los *stakeholders* incluyen plantilla, clientes, proveedores, comunidades, accionistas, y cualquier otro grupo que tenga un interés en la actividad de la organización. Este enfoque enfatiza que las empresas deben equilibrar las necesidades de todas las partes interesadas para lograr un éxito sostenible, y ser conscientes de que estos equilibrios evolucionan con el tiempo. El reto está en construir relaciones éticas, transparentes y beneficiosas con todas las partes interesadas. El objetivo no es maximizar el beneficio de un solo grupo (por ejemplo, los accionistas), sino buscar un equilibrio donde todos se sientan valorados y satisfechos.

En tercer lugar, hablamos de poner en el centro la dignidad de la persona. El pasado mes de febrero nos [visitaron](#) Michael Pirson, de la Universidad de Fordham, y Donna Hicks, de la Universidad de Harvard. Pirson, experto en Liderazgo Humanista, enfatiza que el respeto a la dignidad de la persona implica reconocer y valorar a cada individuo como un fin en sí mismo, no como un medio para un objetivo. Cada ser humano tiene un valor intrínseco, independientemente de su posición, desempeño o contribución en una organización o comunidad. Esto significa que, en el contexto del liderazgo, las decisiones deben tomar en cuenta las necesidades, derechos y aspiraciones de las personas, fomentando su bienestar integral.

Un líder humanista considera a los colaboradores como seres completos, con emociones, valores y potencial único, y se esfuerza por crear entornos donde puedan desarrollarse plenamente. Este enfoque no solo promueve un trato

justo y respetuoso, sino que también construye relaciones basadas en la confianza y la autenticidad, fortaleciendo la cohesión y el propósito común en las organizaciones.

Un líder humanista escucha activamente, valora las opiniones y necesidades de los demás y se esfuerza por crear un entorno donde las personas se sientan valoradas y respetadas.

Un líder humanista es consciente de que el éxito efímero obtenido a costa de comprometer sus principios no vale la pena. La buena gestión no es solo aquella que genera beneficios, sino aquella que lo hace respetando a las personas, al medio ambiente y a la sociedad en general.

El recientemente fallecido Papa Francisco, en su obra 'La esperanza no defrauda nunca', nos invitaba a abrazar la esperanza como una fuerza transformadora, un motor que nos impulsa a seguir adelante incluso en los momentos de mayor incertidumbre. La esperanza, decía Francisco, no es un optimismo vacío, sino una convicción profunda de que nuestros esfuerzos, guiados por valores y principios sólidos, pueden cambiar el mundo para mejor.

Y, en cuarto lugar, defendemos un liderazgo que promueve proyectos con impacto positivo económico y social.

Buscamos formar personas comprometidas no solo con que los proyectos sean económicamente viables, sino también con la responsabilidad social en sentido amplio. Hemos hablado así en las aulas del modelo de negocio basado en la triple cuenta de resultados (*Triple Bottom Line*), propuesto por John Elkington. Las empresas no deben limitarse a generar beneficios económicos, sino que también deben medir y maximizar su impacto social y ambiental. Todo un reto, más aún con la incertidumbre geopolítica y geoeconómica que hoy nos envuelve.

Autores como Michael Porter y Mark Kramer (2011), con su modelo de "Creación de Valor Compartido" (*Creating Shared Value*), argumentan que las empresas pueden y deben generar impactos positivos en la sociedad mientras mejoran su competitividad, ya que el éxito a largo plazo de una organización está estrechamente relacionado con la prosperidad de las comunidades y el entorno en el que opera.

La credibilidad no se construye con palabras, sino con hechos. Es importante recordar siempre que liderar no es imponer, sino inspirar. Y solo es posible inspirar si quienes nos rodean perciben integridad en nuestro actuar.

Para lograr ese impacto positivo de los proyectos también es crucial plantearse la innovación con coraje. Y no se trata de innovar por innovar, sino de hacerlo con propósito. La innovación debe estar al servicio de las personas y las organizaciones, y no al revés. Hemos de ser curiosos, es importante cuestionar el *statu quo*, y nunca hemos de perder de vista la razón de ser de cada proyecto: aportar valor real.

Y para abordar los proyectos con impacto positivo económico, social y ambiental, hemos de rodearnos de buenos profesionales. Una empresa es,

antes que nada, una comunidad de personas que trabajan juntas para lograr un fin común. En el ejercicio de liderazgo, nuestro mayor activo no son los balances ni los sistemas, sino los equipos que gestionamos. Es importante invertir en las personas, dedicar tiempo a escucharlas, y crear entornos donde puedan desarrollarse y brillar. El talento se atrae y se retiene cuando las personas sienten que son parte de algo significativo. Las personas tenemos diferentes personalidades, anhelos, proyectos vitales, oportunidades, contextos... pero cuando varias personas compartimos proyectos con sentido, con propósito, las diferencias se ven minimizadas, y brilla más lo que nos une.

Claves prácticas

En Deusto Business School, tratamos activamente de contribuir a este modelo de liderazgo que promueve una sociedad más justa, sostenible y humana. Por un lado, formamos a las nuevas generaciones en estos valores del Liderazgo Humanista. Por otro lado, desde la Unidad Executive Education en nuestras sedes de Bilbao, San Sebastián y Madrid acompañamos a las empresas y a los profesionales en su formación a lo largo de toda la vida con programas especialmente adaptados a los retos de cada organización y contexto.

El estilo de liderazgo que enseñamos y queremos transmitir en Deusto Business School no es un liderazgo de cualquier manera y a cualquier coste. Es un Liderazgo Humanista CON MAYÚSCULAS. Recogemos a continuación algunas claves prácticas que ejemplifican este modelo.

1. *Todos somos líderes.* La función de líder no es un privilegio reservado a unos pocos y las oportunidades de ejercerlo no surgen tanto en el trabajo como en cualquier otra faceta de nuestra vida cotidiana, enseñando a otros o aprendiendo de otros.
2. *Empezar por uno mismo.* Necesitamos ocuparnos de nuestro propio desarrollo y, a partir de ahí, contribuir al desarrollo de las personas que forman parte de nuestros equipos.
3. *El autoconocimiento, un proceso que dura toda la vida.* Hay momentos de la vida donde algunas causas externas tienen un fuerte impacto en nuestro conocimiento. Un nuevo proyecto, un cambio de departamento, una estancia profesional en otra cultura... Hemos de aprovechar esas oportunidades para hacernos conscientes de nuestras fortalezas y no olvidar que somos aprendices en el arte del autoconocimiento.
4. *Liderar con amor y no con temor.* El liderazgo basado en el miedo genera personas sumisas que no despliegan su potencial; el que confía, da juego, cree en las personas y las ayuda a sacar lo mejor de ellas. La gestión ha de ser entendida como un ejercicio de servir a los demás.
5. *Cuestión de balances.* Tenemos multitud de referentes de liderazgo, personas a las que hemos admirado y todas son muy diferentes. No existe un

único perfil de liderazgo a imitar, sino múltiples combinaciones que funcionan. Algunas personas destacan por su empatía y otras por su visión estratégica, y ambas pueden ejercer un tipo de liderazgo apreciado.

6. *Expectativas claras.* La estrategia como equipo ha de incorporar las aspiraciones personales de todos sus miembros. Se han de crear espacios para que las personas y grupos puedan trabajar para ver cumplidas sus aspiraciones, contribuyendo a la vez a alcanzar las aspiraciones del conjunto.

7. *Un rumbo coherente.* Es importante honrar nuestra historia, saber de dónde venimos y agradecer a todas las personas que nos han precedido en la organización. Ahora bien, esa historia no nos ha de lastrar, sino que tiene que ser la base sobre la que construir el futuro.

8. *La comunicación condiciona al buen liderazgo.* Cuando en un equipo no hay confianza y no se comparte proyecto, las personas dejan de participar en las reuniones y dan la callada por respuesta. Además, un líder incapaz de transmitir la importancia del proyecto común solo conseguirá resultados parciales, porque sus equipos tendrán dificultades para entusiasmarse.

9. *Dedicar tiempo de calidad a las personas.* Hay que descubrir las fortalezas de cada persona del equipo y pivotar sobre dichas competencias. El equipo se puede apuntalar sobre las fortalezas de las distintas personas que lo componen y es importante que todos acepten sus limitaciones y las de los demás.

10. *Celebrar los éxitos y relativizar los fracasos.* Un equipo es un conjunto coordinado de cerebros, manos y corazones, que tiene unas aspiraciones y unas capacidades para hacerlas realidad. Cada hito relevante hay que celebrarlo, y cada error hay que relativizarlo.

11. *Cohesión y motivación.* Un equipo alineado con la visión y cohesionado se divierte con lo importante y no con lo accesorio. Un equipo con un rumbo claro, alineado con la misión, motivado y cohesionado llega a donde se proponga.

12. *Afilan el hacha.* No es posible estar siempre aportando, generando, ilusionando... Es preciso que, de cuando en cuando, nos tomemos un tiempo para "afilar el hacha", para formarnos, leer un libro, participar en foros con personas de otras organizaciones... Es importante que dediquemos tiempo a recargar la batería y seguir aportando valor en la organización.

En Deusto estamos comprometidos con el Liderazgo Humanista. Creemos que es el mejor legado que podemos dejar en esta sociedad porque, como enunció el Padre Adolfo Nicolás (1935-2020) en uno de sus discursos más recordados: "No se trata de formar a los mejores del mundo, sino de formar a los mejores para el mundo".

Referencias:

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.

Hicks, D. (2018). *Leading with dignity: How to create a culture that brings out the best in people*. Yale University Press.

Porter, M. & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. *Harvard Business Review*, 89, 2-17.

Foto Imagen: Image by Mario from Pixabay