

En la era digital la humanización es la clave: **liderazgo humanista**



**Joan Carles
Domènech**
Docente
colaborador
de EUDE
Business School
Publicista, consultor
y comunicador

Mi profesión me lo dio todo y también me lo quitó. Con los años me di cuenta de que me estaba alejando de mi verdadero propósito como ser humano. En

2019 un problema de salud me apartó durante meses de mi actividad diaria y este fue uno de los mejores regalos que, en aquel momento, pude recibir.

Llegué al mundo de la comunicación y el *marketing* en 1985 con una expectativa idealizada de lo que me esperaba. Quizás en aquel momento estaba en lo cierto, pero con el tiempo empecé a percibir un vacío enorme y todos aquellos logros profesionales alcanzados y premios recibidos no me hacían sentir que contribuía con mi trabajo a mejorar la vida del otro

ni que estaba dejando un legado en forma de servicio de valor, amor y consciencia. Todo lo contrario: **me sentía abducido, en una carrera perversa de resultados e indicadores clave de desempeño o, en inglés, KPI (key performance indicator)**. Pero el 2019 me obligó a detenerme y a entender que aquel no era el camino.

Muchos, al leerme, pensarán que estoy negando una evidencia e, incluso, renegando de mis 37 años de trayectoria en las áreas de la comunicación y el *marketing*. Déjenme aclarar que no es así. No pretendo afirmar que este mundo es perverso en sí mismo. Lo que cuestiono es el modelo actual, el punto de llegada. Un modelo que es el responsable de una sociedad «egoica» dominada por los algoritmos y obsesionada por el número de «seguidores» y que presenta los mayores índices de estrés de la historia. **Una sociedad que se apega a los roles y no a las ideas para crear mecanismos de**

defensa. Con organizaciones que se relacionan con sus públicos condicionados por las reglas del teatro digital. Una sociedad a la que pertenezco y que me preocupa.

Soy de los que piensa que es posible la utopía y estoy convencido de que si como individuos y colectivos volvemos a poner al ser humano en el centro descubriremos más, aprenderemos mejor, tendremos mayor éxito y haremos de este un lugar para compartir, con mejores líderes. Un lugar sostenible, creciente y duradero.

La humanización del liderazgo debe ser la clave para impulsar el cambio y alcanzar la transparencia y la innovación. Hay que volver a la escucha activa, al diálogo, al respeto y a la colaboración. El tiempo es limitado y debemos usarlo con un propósito claro.

La era digital nos ofrece la oportunidad de construir un mundo mejor conectando a personas en lugar de separarlas. Todos somos parte de una misma red de humanidad. Si nos animamos a humanizar nuestras relaciones, el cambio será inevitable e irreversible.

El nuevo liderazgo

El liderazgo humanista se centra en la motivación de las personas, el empoderamiento y el respeto de la diversidad. Esta escuela de pensamiento se basa en la idea de que el individuo es la clave para el éxito de una organización. Por lo tanto, esta corriente trata de crear un ambiente de trabajo donde todos nos sintamos seguros, escuchados, respetados y valorados. El líder humanista conecta con cada uno de nosotros para conducirnos por una dirección clara y una visión compartida en relación con los objetivos de la organización. El líder humanista promueve la escucha activa, la comunicación abierta, la palabra y la responsabilidad compartida para contribuir en la consecución de los objetivos. De esta forma, el pensamiento humanista en las organizaciones trabaja junto a los líderes para que sean conscientes de los sentimientos de las personas que los acompañan y puedan crear un entorno motivador que permi-



La humanización del liderazgo debe ser la clave para impulsar el cambio y alcanzar la transparencia y la innovación. Hay que volver a la escucha activa, al diálogo, al respeto y a la colaboración. El tiempo es limitado y debemos usarlo con un propósito claro”.

ta desarrollar las habilidades de cada colaborador.

Un mundo «transformer»

El ser humano, la sociedad y, por defecto, la organización empresarial como concepto, están en plena trans-

formación. Nos hallamos frente a un momento de grandes cambios de pensamiento, en el que nos preguntamos por el papel actual de la tecnología y si los tiempos pasados fueron mejores. Para la muestra, en una entrevista publicada en el diario español El Mundo, Steve Wozniak, cofundador de Apple, mostraba su deseo de volver a la era anterior a la internet.

Estamos frente a un momento en el que las nuevas generaciones se preguntan por su verdadero papel en un mundo «fake». Entre tanto, estudios pospandemia publicados por la firma global de comunicaciones Edelman a través de su encuesta anual de confianza y credibilidad *Edelman Trust Barometer* ponen de manifiesto una clara desafección por parte de la sociedad en general con los líderes políticos, económicos, religiosos y sociales.

En un mundo cada vez más cambiante es necesario un liderazgo humanista que evite los errores y tome decisiones basadas en el aprendizaje constante. Esto requiere una buena comunicación entre líderes y empleados para generar una cultura de innovación, colaboración y compromiso.

El líder humanista debe estar enfocado en los resultados y motivar a su

equipo para que alcance sus metas. La estrategia debe ser clara y flexible para poder adaptarse a los cambios y la tecnología debe ser parte de la cultura empresarial. El líder humanista debe, además, entender que los errores son parte del proceso de aprendizaje, por lo que necesita fomentar la creatividad y el emprendimiento. Esto permitirá que la organización sea próspera y sostenible. En definitiva, el liderazgo humanista es la clave para una organización exitosa y sostenible en un entorno cambiante. La humanización debe ser el objetivo de los líderes y el motor para la innovación a través de los siguientes factores críticos de éxito (FCE) y sus respectivas consideraciones:

Factores críticos de éxito:

- Las organizaciones deben aceptar y adaptarse a un entorno cambiante, abierto, innovador y global.
- Las empresas deben ser flexibles, cambiantes y tolerantes a los errores.
- La cultura empresarial debe estar basada en la innovación y el aprendizaje constante.
- La tecnología debe ser parte de la cultura y el éxito de la organización.
- La colaboración debe ser el enfoque de trabajo de la organización.
- La comunicación debe ser transparente, honesta y efectiva.
- El liderazgo debe ser sostenible, ético, motivador y centrado en los resultados.
- El compromiso debe ser una prioridad absoluta.
- La estrategia debe ser clara y flexible.
- El equipo debe ser creativo, receptivo y emprendedor.

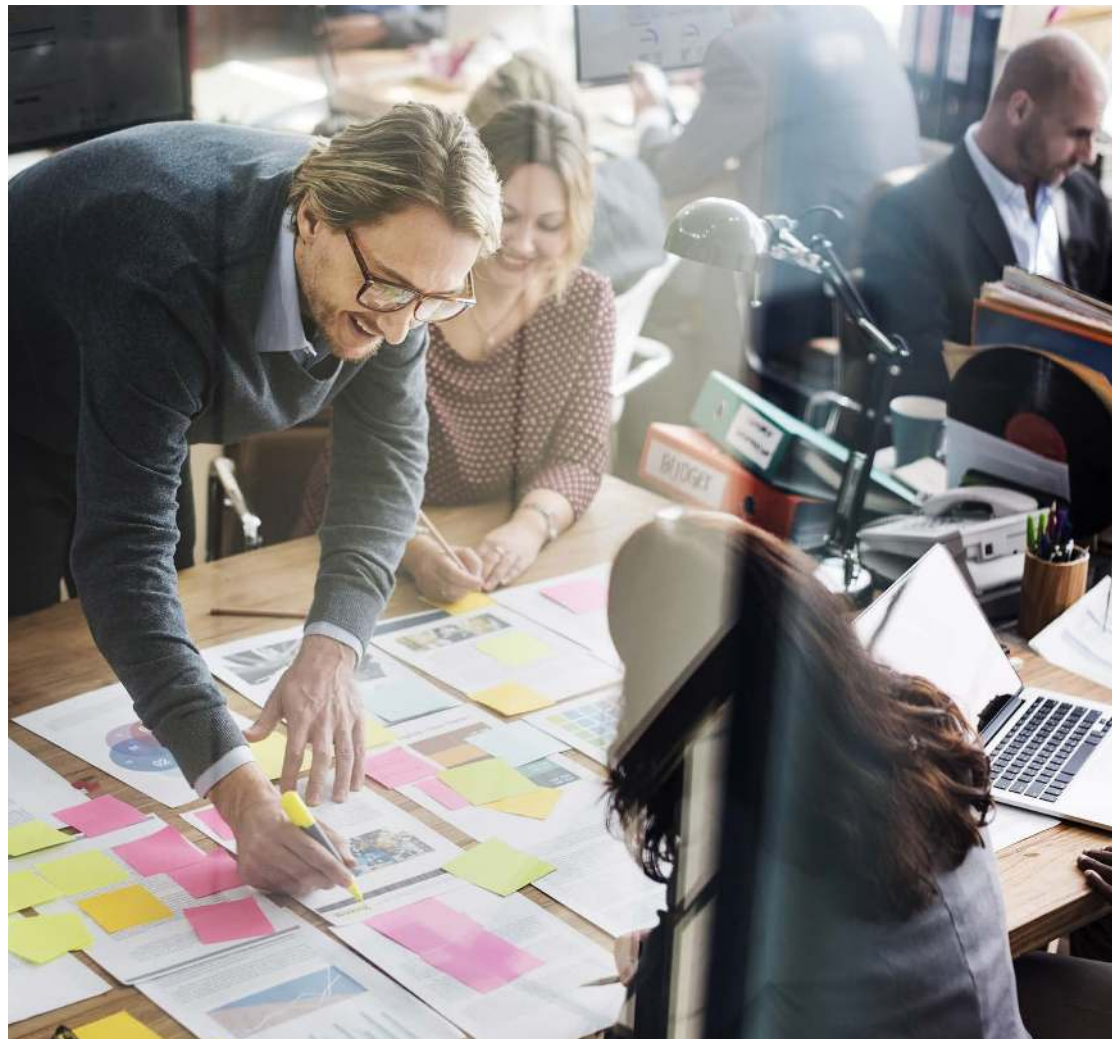
Consideraciones:

1. Tener un propósito

El liderazgo es una habilidad que se aprende a través de la experiencia y el esfuerzo. Implica el desarrollo de «skills» o habilidades de comunicación, trabajo en equipo, motivación y toma de decisiones.



El líder humanista debe, además, entender que los errores son parte del proceso de aprendizaje, por lo que necesita fomentar la creatividad y el emprendimiento. Esto permitirá que la organización sea próspera y sostenible”.



El liderazgo se refiere a la capacidad de motivar a los demás para lograr un objetivo común en un entorno determinado. El propósito del liderazgo, por su parte, refiere a la intención, motivación y razón de ser detrás de una acción. Puede ser una meta a largo plazo, una visión, una misión o una intención genuina. El propósito nos alinea, motiva y guía en

torno a las verdaderas necesidades de nuestro entorno y sociedad. Es la esencia que impregna al líder y a su equipo como principal herramienta para alcanzar el objetivo. Por ende, la combinación de liderazgo y propósito es importante para cualquier equipo u organización. Un líder no necesita un propósito para existir, un líder existe por un propósito.

En una organización el propósito permite que los líderes establezcan una dirección clara para los equipos y lleven a cabo el trabajo de manera estratégica, eficiente y efectiva. Establece el objetivo y la visión compartida de la organización para que todos los miembros del equipo puedan trabajar de manera alineada y coordinada. Esto ayuda tanto a líderes como a organizaciones a centrarse en el éxito a largo plazo.

Simon Sinek, autor, conferencista y experto norteamericano en propósito organizacional y liderazgo afirma que el propósito de un líder u organización es el “por qué”; aquello que nos motiva a hacer lo que hacemos. Justo allí radica la principal diferencia entre aquellas organizaciones conectadas o desconectadas de su entorno. Coincido con Sinek que la mejor manera de construir un líder u organización exitosa es encontrar el propósito, la razón de ser, aquello que nos mueve, para luego trabajar sobre ello y lograr lo que anhelamos.

El propósito es lo que nos inspira a tomar decisiones, motiva a los equipos y ayuda a desarrollar una cultura corporativa real. Adicionalmente, es la base para el liderazgo y una herramienta

“El propósito es lo que nos inspira a tomar decisiones, motiva a los equipos y ayuda a desarrollar una cultura corporativa real. Adicionalmente, es la base para el liderazgo y una herramienta indispensable para que las organizaciones logren sus objetivos”.

indispensable para que las organizaciones logren sus objetivos. Ayuda a desarrollar una visión clara de lo que queremos lograr como equipo o como organización y nos motiva para trabajar en la dirección correcta.

2. Cultivar la humildad genuina

Lejos de lo que nos puedan haber inculcado, la humildad no es signo de debilidad. Todo lo contrario, la humildad es un signo de sabiduría. El líder soberbio pierde cualquier oportunidad de aprendizaje y, con ello, de mejora continua.

No obstante, no es un término que, habitualmente, asociemos a los líderes empresariales exitosos. El arquetipo de líder nos invoca imágenes de personajes carismáticos, egoístas y centrados en su única gloria. Todos, a lo largo de los tiempos, hemos vivido las nefastas consecuencias de la falta de líderes con humildad.

La humildad nos abre la posibilidad de cometer errores sin que ello nos haga débiles. Cultivarla es también una parte integral del liderazgo humanista que desarrolla la ética y facilita la toma de decisiones frente a los potenciales peligros inherentes al desarrollo o uso de ciertos modelos empresariales. Si nos falta este atributo, perderemos la oportunidad de reconocer las debilidades y fortalezas del contexto en el que nos desarrollamos como líderes.

Cuando es reconocida como un valor organizacional, la humildad en el liderazgo contribuye a mejorar aspectos como el fomento de la creatividad, el intraemprendimiento, la retención de talento y la integración entre equipos. Enrique Baliño, renombrado autor y expresidente y gerente general de IBM Uruguay señala que “aquellos que no cultivan la humildad en forma genuina, nunca se transformarán en buenos líderes”.

Se trata de una habilidad que todos los líderes deben cultivar ya que les permite abrirse a la posibilidad de aprender y mejorar, escuchar a los demás, abrirse a los cambios, considerar diversas perspectivas y expandir su visión. Estas características son fundamentales para llevar el liderazgo a un nivel mucho más alto.

La humildad genuina es una herramienta poderosa para cualquier líder. Los grandes líderes son aquellos que tienen la capacidad suficiente para reconocer que siempre hay algo más que aprender y que siempre hay alguien mejor para enseñarles algo nuevo.



3. Practicar la escucha activa

Hace algunos años, en un proceso de formación y mejora continua, conocí una frase que siempre me acompañaría: «tenemos dos oídos y una boca, pero hablamos el doble de lo que escuchamos». Si como líderes queremos entender y ver lo que les ocurre de verdad a los demás, el arte de escuchar con empatía o escucha activa, se vuelve imprescindible.

Este proceso requiere paciencia, apertura, deseo de comprensión y humildad. De hecho, una de las quejas más comunes de las personas que forman

un equipo es que no son escuchados por sus líderes.

Recuerdo con tristeza aquellos tiempos en los que la frase más recurrente de quienes nos lideraban en una organización empresarial era «no te estoy pagando para pensar ni opinar». Líderes que, absorbidos por el día a día, rechazaban la oportunidad de hablar con su principal fuente de conocimiento. Un grave error.

Sin embargo, aprovechar el potencial que existe en cada persona aumenta nuestra capacidad de liderar. Si alguien cree que tiene algo que decirnos, escuchémosle. Fomentemos que esto ocu-

rra. Un líder debe impregnarse de las necesidades individuales con la misión de diseñar un desarrollo profesional y de desempeño más eficiente. No hay posibilidad de margen de mejora sin aprendizaje y no hay aprendizaje sin escucha activa.

Una condición en el líder que no aparece en los manuales. Los líderes que escuchan activamente comunican transparencia e interés y generan confianza y lealtad. Cuando escuchamos de manera activa desarrollamos la ventaja competitiva para liderar en un mundo multigeneracional y multicultural. Si generamos confianza, las cosas suceden.

Cuando practicamos la escucha activa como un pilar clave en la comunicación y el liderazgo organizacional, creamos un clima positivo para las relaciones, obtenemos información relevante en la toma de decisiones y, sobre todo, seguimos aprendiendo y creciendo como seres humanos y líderes.

Stephen Covey, quien fuera uno de los más influyentes educadores, autores, oradores y hombre de negocios estadounidense solía decir que “para relacionarnos efectivamente con un cónyuge, nuestros hijos, amigos o compañeros de trabajo, debemos aprender a escuchar. Y esto requiere fuerza emocional. Escuchar implica tener cualidades del carácter altamente desarrolladas, tales como la paciencia, el estar abiertos y tener ganas de comprender”.

Entonces, ¿cómo podemos desarrollar estas cualidades? A continuación, algunas técnicas que nos permiten practicar la escucha activa:

- **Pregunte con el fin de profundizar:** esto significa preguntar a la persona que habla para obtener más información sobre el tema y poder entender mejor su punto de vista.
- **Haga preguntas abiertas:** permiten que la persona desarrolle aún más su idea. Recuerde no interrumpir y evitar preguntas cerradas que limiten la respuesta.
- **Resuma y refleje:** ayuda a asegurar que los interlocutores entiendan



Cuando practicamos la escucha activa como un pilar clave en la comunicación y el liderazgo organizacional, creamos un clima positivo para las relaciones, obtenemos información relevante en la toma de decisiones y, sobre todo, seguimos aprendiendo y creciendo como seres humanos y líderes.”

el mismo mensaje. Resumir las ideas de la otra persona, reflejando los sentimientos que se detectan, es una buena forma de validar la comprensión.

- **Practique la empatía:** esto significa entender los puntos de vista de la otra persona y conectarse con ella lo cual ayuda a crear un ambiente de respeto y entendimiento mutuo.

En definitiva, es una habilidad fundamental para el liderazgo. Esta técnica permite lograr una mejor comprensión de nuestro equipo, mejorar la toma de decisiones y desarrollar relaciones más profundas con aquellos que nos rodean. También nos ayuda no solo a entender a los demás, sino a nosotros mismos. De esta manera, seremos capaces de

desarrollar un liderazgo más efectivo y establecer un ambiente más productivo y satisfactorio para nuestro equipo.

4. Promover la ecología emocional

En los últimos años, las organizaciones han llevado a cabo grandes esfuerzos en materia de innovación económica, medioambiental y social, pero han dejado atrás uno de los principios de interrelación humana que podría ser considerada la más importante de las energías de una empresa: la ecología emocional organizacional. Este término fue acuñado y afianzado en 2002 por los catalanes Mercè Conangla y Jaume Soler, expertos en psicología humanista y gestión emocional, mediante el cual ofrecen un planteamiento nuevo, creati-

vo y revolucionario en formación emocional para trabajar aspectos educativos y medioambientales que apuesta por un nuevo modelo de persona, de líder. Incorporar este «*mindset*» permitirá dar respuestas a los principales problemas que están afectando al mundo actual en todos los ecosistemas donde nos desarrollamos: familia, educación, salud, organizaciones, empresas y sociedad.

Si queremos organizaciones más saludables, sostenibles y en armonía con el individuo, el colectivo y el entorno, existe un camino centrado en el liderazgo basado en la empatía con el prójimo. Aquel líder que cultiva la humildad genuina y practica la escucha activa, adquiere herramientas para gestionar mejor sus propias emociones y transformar las de sus equipos en emociones positivas para contribuir a la mejora del estado anímico de cualquier organización empresarial irrigándole, por ende, bienestar.

Dentro de este atributo se pueden utilizar herramientas como el diálogo, la escucha activa, la empatía, el respeto, la comunicación asertiva, entre otras, para solucionar los conflictos de una manera constructiva. Estas herramientas permiten que los miembros de la organización puedan comunicarse de manera más eficaz y que se establezca un entendimiento entre ellos, lo que ayudará a solucionar los conflictos de una manera más sana y eficaz.

En conclusión, la ecología emocional es una herramienta muy útil para disminuir y resolver conflictos en el entorno laboral. Esta herramienta permite que los miembros de la organización se comuniquen de manera eficaz y se establezca un entendimiento entre ellos, lo que ayudará a solucionar los conflictos de una manera más sana y eficaz.

La ecología emocional es, sin duda, una deuda pendiente para muchas empresas ya que, aún hoy, se sigue priorizando el desarrollo de la innovación tecnológica, la eficiencia y la productividad sin prestar atención al bienestar de los trabajadores, lo que puede conllevar a una disminución de la satisfacción laboral, además de una baja en la



Aquel líder que cultiva la humildad genuina y practica la escucha activa, adquiere herramientas para gestionar mejor sus propias emociones y transformar las de sus equipos en emociones positivas para contribuir a la mejora del estado anímico de cualquier organización empresarial irrigándole, por ende, bienestar”.

productividad. Por lo tanto, es muy importante que las organizaciones tomen conciencia de su importancia y la incorporen en sus procesos de gestión para generar un ambiente laboral saludable y productivo.

Consideraciones finales

Los modelos de negocio que quieran ser sostenibles no podrán poner el foco únicamente en la tecnología, sino que deberán situar a las personas en el centro y empoderarlas para avanzar hacia un gran cambio de paradigma enfocado en modelos organizativos más humanistas y sostenibles. Quien sitúe a las personas en el centro de los modelos de negocio, definirá su liderazgo en el mercado. A su vez, un sistema eficaz de gestión del desempeño juega un papel fundamental en la configuración de la cultura, abarcando las narrativas del liderazgo humanista.

Para alcanzar la sostenibilidad en una organización, la eficiencia es un elemento clave. Los modelos de negocio sostenibles deben ser eficientes en cuanto a los recursos y materias primas que utilizan manteniendo los costes bajos y controlados. Esto se puede lograr implementando prácticas de producción sostenibles o utilizando soluciones tecnológicas innovadoras que mejoren la eficiencia. No obstante, cuando hablamos de sostenibilidad, también se hace imprescindible integrar en la organización, la transparencia y la responsabilidad social, medioambiental y emocional. Estos aspectos tienen como objetivo crear una imagen en torno a su verdadero valor. La responsabilidad social, medioambiental y emocional, implica el compromiso con la igualdad de género, el respeto por el medioambiente o el fomento de la innovación. Por otro lado, la transparencia significa tener una comunicación clara y sincera con los clientes

y el público compartiendo información relacionada con el negocio.


Crear una cultura en la que se aprecien los valores del liderazgo humanista y se incorporen en el día a día de una organización, demanda una revisión de los indicadores tradicionales de transformación para avanzar hacia un nuevo perfil de KPI.

Los nuevos KPI:

- **Satisfacción del empleado:** requiere evaluar el nivel de satisfacción de los empleados mediante encuestas de satisfacción, entrevistas y otras herramientas.
- **Compromiso del empleado:** medir el compromiso de los empleados con respecto a la organización, el trabajo y los objetivos.
- **Desarrollo profesional:** evaluar el desarrollo profesional de los empleados a través de seminarios, talleres y otras actividades.
- **Productividad:** medir el rendimiento individual y en equipo, para

identificar las áreas de mejora.

- **Calidad de vida laboral:** evaluar la calidad de vida en el trabajo por medio de programas de «wellness» o bienestar corporativo.
- **Comunicación:** medir el nivel de comunicación entre los empleados para asegurar que todos los miembros de la organización estén al tanto de las decisiones y estrategias.
- **Innovación:** evaluar la capacidad de la organización para generar ideas innovadoras mediante procesos de construcción compartida.

En un mundo tan inmediato, que no nos ofrece la posibilidad de detenernos un instante para conectarnos con nuestro interior y hacer florecer nuestro propósito, basado en lo desechable e inmerso en una crisis de valores, es importante que nos enfoquemos en encontrar una manera de liderar que esté en armonía con nuestra naturaleza y nuestros valores como seres humanos. Debemos esforzarnos por la calidad de vida en nuestras organizaciones. 



Referencias

Simon Seen y el círculo dorado para liderar con propósito.

Stephen Covey y la escucha empática.

Instituto de Ecología Emocional.