

## REPUTACIÓN Y HUMILDAD EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Antonio Argandoña

# REPUTACIÓN Y HUMILDAD EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Antonio Argandoña<sup>1</sup>

## Resumen

Aunque la ética de las virtudes ha ganado ya un puesto sólido en la teoría y en la práctica de la gestión de empresas, la humildad no está considerada como una de las virtudes más relevantes en el mundo de los negocios. Esto se debe, probablemente, a una visión incompleta o mal enfocada de lo que significa ser una persona humilde, de por qué un buen directivo debe serlo, y de cómo una actitud modesta puede contribuir al éxito y a la reputación de la empresa y del directivo.

Presentado a la EBEN 2013 Research Conference

Pamplona, 6-8 de junio de 2013

**Palabras clave:** Dirección de empresas, Empresa, Ética, Sociedad.

<sup>1</sup> Profesor, Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE

# REPUTACIÓN Y HUMILDAD EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

*«El servicio sin humildad es amor propio y egoísmo».*  
*Mahatma Gandhi<sup>1</sup>*

## Introducción<sup>2</sup>

La reciente crisis financiera, cuyos primeros síntomas se pudieron apreciar a finales de 2006 y principios de 2007, y que todavía está lejos de haber concluido en muchos países, se atribuye a causas económicas, políticas y sociales, pero también éticas (Argandoña, 2012a). El reconocimiento de esa dimensión moral ha avivado el interés por el estudio del comportamiento ético de los directivos, tanto en empresas –financieras o no–, como en organismos reguladores, agencias de *rating*, instituciones de supervisión y control, Gobiernos, etc. La crisis, en efecto, tiene que ver con problemas morales, ya sean éstos incentivos perversos, fallos de información y control, manipulación contable, culturas inapropiadas o mal uso del capital humano (Sahlman, 2009).

Pero este interés renovado por la ética de la empresa (Melé, 2009) no es una novedad. Hace ya muchos años que los expertos en dirección de organizaciones señalaron la importancia de la ética, no como un conjunto de restricciones o imposiciones exteriores, sino como un componente intrínseco de la conducta de los directivos (Argandoña, 2007, 2008a, 2008b; Pérez López, 1991, 1993; Solomon, 1992). La conocida afirmación de que *«good ethics is good business»* no se refiere tanto a la posible rentabilidad económica de las conductas éticas en las empresas como a la naturaleza inherentemente ética de la tarea de dirigir organizaciones. Una empresa bien dirigida es una empresa ética, y un directivo excelente es un directivo ético.

Si la ética debe formar parte de todas y cada una de las decisiones de un directivo, esto quiere decir que éste debe vivir las virtudes morales (Argandoña, 2011; Melé, 2009). ¿Cuáles? Todas, porque las virtudes se potencian y condicionan unas a otras, empezando por las cuatro virtudes llamadas «cardinales»: prudencia, justicia, fortaleza y templanza, y todas las que dependen de ellas.

---

<sup>1</sup> Citado por Burgess (1984), p. 47.

<sup>2</sup> Este trabajo forma parte de las actividades de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo del IESE Business School, Universidad de Navarra.

En este trabajo nos fijaremos en una virtud concreta, muy importante para cualquier persona, pero más aún si ocupa posiciones de gobierno o de dirección o si está revestida de autoridad y poder: la humildad. También porque, a menudo, se rechaza esa virtud como impropia de una persona que ocupa posiciones de liderazgo (Tangney, 2000), de modo que –se afirma en ocasiones– la humildad es, o puede ser, incompatible con la reputación que el líder (empresarial, político, mediático, militar, etc.) merece –más aun, necesita– para llevar a cabo su tarea. Pero nos parece que esto se debe a una interpretación incorrecta de lo que significa ser humilde<sup>3</sup>.

En lo que sigue señalaremos, primero, el papel de las virtudes en el directivo de organizaciones; explicaremos, después, los caracteres de la humildad y lo que implican para la tarea de dirigir; abordaremos, a continuación, la relación entre humildad, éxito empresarial y reputación, y acabaremos, por último, con las conclusiones.

## Las virtudes en el directivo

En su forma más elemental, una organización es «un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesan, aunque ese interés puede deberse a motivos muy diferentes» (Pérez López, 1993, p. 13). La tarea del directivo consiste en atraer a las personas que posean los recursos físicos y humanos que se necesitan para conseguir los objetivos de la organización, formular el propósito de manera operativa y estructurarlo en las actividades que cada uno deberá llevar a cabo bajo su coordinación y dirección, motivándolas para conseguirlo (Pérez López, 1993, pp. 18-19).

Para conseguir esto, el directivo deberá prestar atención a variables económicas (los resultados económicos, medidos como la diferencia entre los ingresos obtenidos por la actividad de la empresa y los costes de los recursos empleados) y psicológicas (las personas implicadas en la empresa deben recibir un mínimo de satisfacción por lo que hacen en ella y estar en condiciones de desarrollar sus conocimientos y capacidades para hacerlo cada vez mejor), pero también a variables éticas: la adquisición y el desarrollo de las virtudes morales en el mismo directivo y en las demás personas que colaboran con la empresa.

La clave de este papel de la ética radica en la capacidad de aprender que tienen las personas cuando llevan a cabo sus acciones, y especialmente cuando interactúan con otras personas, como es patente en las empresas. Que aprendan significa que son capaces de desarrollar hábitos intelectuales y operativos que les pueden facilitar los aprendizajes futuros, así como actuar de acuerdo con ellos. Los hábitos intelectuales desarrollan la capacidad de usar correctamente el conocimiento para juzgar adecuadamente las alternativas entre las que el agente puede elegir, y los hábitos o virtudes morales son disposiciones estables que desarrollan la capacidad del agente para actuar, capacitándole para querer, efectivamente, lo que le parece deseable o conveniente, aunque no le resulte atractivo desde el punto de vista de lo que siente espontáneamente (Pérez López, 1991, 1993; cf. Argandoña, 2011; Aristóteles, 2009; Solomon, 1992).

Las virtudes no son, pues, preferencias altruistas o solidarias, más o menos innatas, ni tampoco caracteres culturales recibidos por el agente en su entorno. Son instrumentos de autocontrol,

---

<sup>3</sup> La humildad y las virtudes conexas con la misma, como la modestia, han sido objeto de numerosos estudios (Sedikides *et al.*, 2007; Tangney, 2009), con fundamentaciones religiosas (Spiegel, 2003; Hildebrand, 1997), filosóficas (Driver, 1989; Exline y Geyer, 2004; Grenberg, 2005; Hare, 1996; Owens *et al.*, 2011) o psicológicas (Exline *et al.*, 2004; Tangney, 2000, 2005).

radicados en la razón (conocer lo que conviene hacer y por qué hay que hacerlo) y en la voluntad (una disposición activa para actuar de ese modo, por encima de las resistencias, sobre todo internas, que se oponen a ello). El virtuoso hace lo que debe, lo que es correcto; sabe lo que hace, actúa por la razón correcta (por la apreciación de lo moralmente bueno) y valora de manera apropiada lo que hace (Hursthouse, 1999). Las virtudes morales se adquieren por repetición de actos, bajo el impulso de motivaciones superiores. De ahí que podamos concluir que el desarrollo de las virtudes amplía la gama de aprendizajes posibles, formando un *stock* de «capital moral» (Sison, 2003) que facilita las decisiones futuras.

¿Por qué debemos tener en cuenta las virtudes en la tarea del directivo de empresa? Porque, como ya indicamos, esa tarea incluye la búsqueda de las personas que van a colaborar con la organización, la elaboración del objetivo de esa organización, la estructuración de ese objetivo en el conjunto de acciones que esas personas tienen que llevar a cabo en la organización, en interacción con el directivo y con los otros propietarios, directivos, empleados, clientes, proveedores, etc., y la motivación para que ellos actúen de modo que la empresa pueda conseguir sus objetivos económicos (rentabilidad), psicológicos (satisfacción y aprendizaje de conocimientos y capacidades) y éticos. Todos aprenden de sus propias acciones y de las de los demás, y esos aprendizajes cambian sus conocimientos, sus disposiciones y sus capacidades para actuar. Y la empresa necesita que esos conocimientos, capacidades y disposiciones estén en todo momento alineados con lo que necesita la organización (su propósito) y las personas que la forman o que se relacionan con ella. La unidad de la organización, la internalización de su propósito colectivo y la confianza que se crea entre todos los que participan en ella dependen de esa dimensión ética, es decir, de la capacidad de la empresa para conservar y desarrollar las virtudes de las personas en la organización (Argandoña, 2008a, 2008b; Pérez López, 1993). Y, como hemos visto, esto forma parte, en primer lugar, de las responsabilidades del directivo.

Todo lo anterior se aplica ciertamente a algunas virtudes que se consideran particularmente relevantes para el directivo: la prudencia o la sabiduría práctica, en primer lugar, pero también la sinceridad, la lealtad, la laboriosidad, la fortaleza, la justicia y otras muchas, como la humildad.

## La humildad

La palabra *humildad* proviene del latín *humilitas*, que, a su vez, proviene de *humus*, la tierra debajo de nosotros, es decir, «estar pegado a la tierra» (Aquino, 1990, II-II, q. 161, a.1). Hace, pues, referencia a algo fundacional en la persona. Fue una virtud ampliamente estudiada en la antigüedad, en la filosofía y en la teología, pero perdió su lustre en la modernidad, probablemente por confundirla con una actitud o disposición poco digna de la categoría, autonomía y preeminencia de la persona<sup>4</sup>. Totalmente ignorada en la ciencia económica y en otras ciencias sociales, es objeto de una mayor atención en los años recientes, probablemente por la propensión a buscar correlatos empíricos de las actitudes, de un lado, y por el redescubrimiento de las virtudes en la moderna ética de la empresa, de otro, así como en las teorías modernas de la dirección de organizaciones y, sobre todo, sobre el liderazgo.

¿Qué queremos decir cuando afirmamos que una persona es humilde? Hay mucha confusión acerca de esta virtud, especialmente cuando se aplica a personas constituidas en autoridad. No

---

<sup>4</sup> Otras acepciones de la palabra hacen referencia a esta idea cuando, por ejemplo, se define como «bajeza de nacimiento o de cualquier otra especie» o como «sumisión a otra persona».

intentaremos aquí dar una definición de *humildad*<sup>5</sup>; en su lugar, revisaremos sus caracteres, primero, desde el punto de vista intrapersonal (la visión que la persona tiene de sí misma) y, después, desde el interpersonal (cómo ve a los demás y cómo reacciona a cómo los demás la ven) (Davis *et al.*, 2011; Gregg *et al.*, 2008).

1. Desde el punto de vista intrapersonal, lo relevante es la actitud del agente respecto de sí mismo. En este ámbito, la humildad tiene diversas manifestaciones (Morris *et al.*, 2005, p. 1331):
  - 1) La primera y más importante es la que podríamos llamar «autoconocimiento, autovaloración correcta o comprensión de la verdad sobre uno mismo» (Aquino, 1990, II-II, 161, 6; 162, 3 ad. 2). El humilde se conoce y es consciente de su carácter, de sus conocimientos, de sus capacidades, de sus fortalezas y debilidades, de sus virtudes, de sus realizaciones, sus éxitos y fracasos (Driver, 2001). Es, pues, capaz de tener un juicio objetivo sobre sí mismo: «La humildad es andar en verdad» (Teresa de Jesús, 2008); el humilde ama más la verdad que a sí mismo (Comte-Sponville, 2001). Por ello, intenta ser objetivo en ese juicio: no trata de engañarse a sí mismo con una apreciación demasiado favorable. Pero tampoco niega sus fortalezas y valores, ni se menosprecia, porque eso sería una mentira. En otras palabras: ejerce la autoestima (Brennan, 2007)<sup>6</sup>.
  - 2) Obviamente, ese conocimiento no puede ser completo, pero el humilde tiene la disposición activa y continua de examinarse a sí mismo y a sus acciones, y de escuchar a los demás cuando le pueden dar información sobre él. La humildad no es una virtud que pueda ser adquirida de una vez para siempre, sino que puede crecer –y menguar–. En esto se combinan la humildad y la prudencia (también llamada «sabiduría práctica» o «inteligencia práctica»), porque las virtudes no se pueden vivir aisladamente, y la prudencia es la que gobierna a las demás. En el humilde, la virtud de la prudencia se manifiesta en ese juicio ponderado que se manifiesta ante los demás en una aceptación de lo bueno sin alardes, y en un reconocimiento de lo malo sin menosprecio ni conformismo.
  - 3) Porque conoce sus debilidades y las dificultades a las que se enfrenta, el humilde es consciente de la posibilidad no sólo abstracta, sino concreta y real, de actuar mal. Y esto forma parte de la verdad sobre él mismo, como ser que actúa, que puede actuar bien o mal, que aprende con sus acciones y que puede aprender a actuar bien o mal en el futuro.
  - 4) Apertura (Furey, 1986): ese autoconocimiento incluye el reconocimiento de lo que debe a los demás: a Dios, si es creyente; a sus padres, parientes, maestros, amigos, compañeros, superiores e inferiores, a la sociedad en general, etc. No se atribuye, pues, todo el mérito de sus fortalezas y de sus resultados.
  - 5) Trascendencia: el juicio que el humilde hace de sí mismo lleva consigo la comparación con una realidad mayor que él (Peterson y Seligman, 2004), con un ideal (Smith, 1976; Brennan, 2007), porque la verdad sobre sí mismo incluye

---

<sup>5</sup> Véanse algunas definiciones modernas en Davis *et al.* (2010) y Nielsen *et al.* (2010).

<sup>6</sup> Una autoestima excesiva puede tener consecuencias negativas, por exceso de confianza en el criterio propio o por su carácter autodefensivo, que la hace más influenciabile.

no sólo su situación actual, sino las posibilidades a las que está abierto –y ese ideal no es algo externo, sino que le pertenece como posibilidad–. En esa comparación, el humilde reconoce que todavía no ha alcanzado ese ideal. Y cuanto más alto sea éste, más probable es que la persona sea humilde, siempre que su juicio sea objetivo. La persona humilde pone sus talentos y éxitos en perspectiva (Morris *et al.*, 2005).

- 6) El humilde se conoce y se acepta como es, pero no se conforma con lo que ya ha alcanzado, porque está lejos de su ideal, de lo que espera y desea llegar a ser. Por tanto, se esfuerza por mejorar en las distintas facetas de su vida, incluyendo el modo de vivir la humildad y de avanzar en ella, porque esto es un reconocimiento de la verdad sobre sí mismo; por ejemplo, aprenderá de sus errores mejor que el orgulloso. Que esto sea un acto de humildad o, por el contrario, de soberbia, dependerá de la intención del agente. Si lo que busca no es la autosatisfacción por los resultados conseguidos ni el reconocimiento de los demás, sino la aproximación al ideal por el ideal o por la virtud misma –y, en el caso de la humildad, el conocimiento de la verdad sobre sí mismo y el reconocimiento de esa verdad por los demás–, su esfuerzo por mejorar en algunos aspectos de su vida, incluyendo la humildad, no será contrario a esta virtud.
  - 7) Como hemos dicho antes, todas las virtudes suelen desarrollarse de modo armónico. Es probable, pues, que una persona humilde sea también objetiva, exigente consigo misma y paciente con los demás, que viva la naturalidad, la caridad, la sencillez, el deseo de aprender y otras virtudes (Exline y Geyer, 2004)<sup>7</sup>.
2. Lo dicho para la dimensión intrapersonal de la persona humilde se puede trasladar también al punto de vista interpersonal, aunque no se trata de dimensiones separadas, porque la virtud es un todo (Davis *et al.*, 2010 y 2011). Veremos esto desde dos perspectivas: cómo espera o desea ser comprendido por los demás, y cómo valora a los demás.
- 1) Si el humilde trata de conocerse y aceptar la verdad sobre sí mismo, intentará también que los demás le conozcan a él tal como es. No hace alarde de sus puntos fuertes (conocimientos, riquezas, éxitos, cualidades, virtudes...), pero tampoco los oculta, porque son verdad. Como tampoco oculta o disimula sus defectos, errores y carencias, ni la posibilidad de cometer errores, pero no los exagera, porque eso tampoco sería verdad<sup>8</sup>. En suma, muestra una actitud abierta, no defensiva, rechazando tanto actitudes de inferioridad ante los superiores, los poderosos y los agresivos como de superioridad ante los inferiores y subordinados.
  - 2) En consecuencia, no procura que los demás le alaben, ni se siente herido por sus críticas. Y agradece que le hagan saber cómo le ven los demás, porque de este modo puede mejorar su conocimiento sobre sí mismo. Y les muestra su agradecimiento por ello, así como por todo lo demás que ellos pueden haber

---

<sup>7</sup> Pero no deben confundirse unas virtudes con otras: la humildad no coincide con esos otros hábitos morales. Es una parte potencial de la virtud cardinal de la templanza, que modera el instinto natural de sobresalir, de demostrar superioridad, categoría o preeminencia (Pieper, 2000).

<sup>8</sup> La línea que separa el reconocimiento de sus limitaciones y errores de la exageración de los mismos puede ser difícil de definir, sobre todo para un observador externo. La prudencia o sabiduría práctica es la que gobierna esa línea.

hecho o estén dispuestos a hacer por él. El humilde suele ser agradecido, y estar dispuesto a pedir consejo y ayuda.

- 3) En la valoración de los demás, el humilde ejerce también el juicio ponderado y objetivo al que hemos aludido antes, sin subestimar a esas personas (Ben-Ze'ev, 1993), porque trata de conocer la verdad sobre ellas. De este modo, no se sobrevalorará respecto de los demás, sino que reconocerá la dignidad de todos, así como que todos serán, probablemente, mejores que él en, al menos, algún sentido.
- 4) En todo caso, ese juicio sobre los demás será, frecuentemente, menos riguroso que consigo mismo, porque no conoce las limitaciones y posibilidades de los demás. Mientras que él se compara, probablemente, con un ideal muy ambicioso, en el caso de los demás será, probablemente, menos exigente –aunque, si ama a la otra persona, deseará para ella lo mejor y, por tanto, se interesará por su mejoramiento, con exigencia, disposición de ayuda y comprensión–.
- 5) Por ello, tenderá a no hacer comparaciones entre sus cualidades, méritos, conocimientos, acciones, resultados, etc., y los de los demás –y si las tiene que hacer, tratará de no valorarse como superior a ellos, porque encontrará siempre aspectos en los que la otra persona es mejor que él, y porque pondrá por delante su deber de mejorar de acuerdo con su ideal. Por ello, juzga a los demás cuando debe hacerlo, pero con objetividad y buscando, siempre que sea posible, aspectos positivos.
- 6) Esa actitud ante los demás le llevará a vivir otras virtudes y actitudes conectadas con la humildad, como la naturalidad, la generosidad, el espíritu de servicio, el respeto, etc. En particular, reconocerá los méritos de sus colaboradores, incluso por delante de los suyos propios; compartirá sus éxitos; pedirá, aceptará y reconocerá sus ideas y sugerencias, y pedirá su consejo. Y, por supuesto, rechazará toda envidia respecto de los éxitos o cualidades ajenos.

En resumen, una persona humilde se caracteriza por tener un conocimiento propio suficientemente completo y equilibrado, que le lleva a no sobrevalorar ni subestimar sus fortalezas y sus debilidades, sus éxitos y sus fracasos, y a valorar adecuadamente la dignidad, las capacidades y los resultados de los demás. Todo esto le lleva a tratar de mejorar siempre, a valorar, agradecer y solicitar la ayuda de los demás, a contar con ellos y a no hacer alarde de sus propias capacidades y éxitos ni disimular sus fracasos, errores o limitaciones. Y todo ello no por autosatisfacción, sino por el deseo de alcanzar un ideal de excelencia y, en definitiva, por reconocimiento de la verdad –de la verdad sobre él mismo y sobre los demás. Como señalaba Aristóteles (2009), las virtudes humanas ocupan un término medio (que no una medianía) entre dos extremos viciosos. En el caso de la humildad, esos extremos son el orgullo y el desprecio de uno mismo<sup>9</sup>.

En todo caso, la verdadera virtud debe distinguirse de sus imitaciones y de sus corrupciones. La humildad puede ser aparente cuando, por ejemplo, una persona acentúa sus debilidades o sus fracasos para recibir la compasión o la aprobación de otros y para que la consideren humilde o modesta; o cuando es el resultado de convenciones o modas sociales que aconsejen ciertas

---

<sup>9</sup> Naturalmente, hay también otras virtudes o actitudes que se aproximan a la humildad, como la modestia, la moderación y la llaneza, y vicios que se oponen a ella, como la soberbia, la altivez, la arrogancia, la presunción, el narcisismo, la petulancia, la ostentación, la envidia o ciertas formas de vanidad. Pero aquí no nos detendremos en los parecidos y diferencias entre todas esas actitudes morales.



actitudes, también para el aplauso social; o cuando pretende manipular las conductas de otros para, por ejemplo, recibir ayuda o compartir ideas para el beneficio personal.

Tampoco puede confundirse la humildad con la complacencia o la falta de fortaleza, con la pasividad, la pusilanimidad o el ocultamiento en el anonimato o la no asunción de responsabilidades. Ni, por supuesto, con la falta de voluntad (Collins, 2001b) o de ambición: el humilde ha de ser ambicioso en la búsqueda y humilde en la llegada (Taylor, 2011). Lo que se dijo antes sobre la cooperación de la humildad con la prudencia puede dar una idea de cómo debe actuar el humilde.

## La virtud de la humildad en la dirección de organizaciones

¿Es la humildad una virtud propia del directivo o, por el contrario, es contraria a lo que se espera de él? Nos parece que es una virtud necesaria para el buen directivo, en cuanto que facilita su labor como tal y el seguimiento de sus subordinados para conseguir el propósito de la organización<sup>10</sup>. He aquí algunas ideas al respecto:

1. Es probable que el directivo humilde cometa menos errores si valora adecuadamente sus conocimientos y capacidades. Esto vendrá facilitado por su disposición interna a conocerse y examinarse, y por la actitud externa de admitir las críticas y de buscar y escuchar las opiniones de los demás sobre él.
2. Su actitud no arrogante y su propensión a reducir las manifestaciones de reconocimiento de los demás eliminarán, probablemente, barreras en sus relaciones interpersonales, haciéndolas más genuinas y sencillas.
3. Cuando deba juzgar, lo hará con objetividad y sin herir, poniendo de manifiesto, por ejemplo, los aspectos positivos de la conducta del otro, sin omitir por ello los negativos, para ayudarlo. El líder humilde será, probablemente, sincero en sus elogios y críticas<sup>11</sup>.
4. Su valoración de los conocimientos, cualidades y potencialidades de los demás le llevará a buscar su colaboración, tanto para compensar las insuficiencias propias como para aprovechar las excelencias de los demás. Estará, probablemente, abierto a nuevas ideas, inclinado al diálogo, a contar con la opinión y las ideas de otros, a delegar (confiando en las capacidades de los subordinados) y a trabajar en equipo (Molyneaux, 2003).
5. Es también probable que preste más atención al bien común de la organización (Argandoña, 2012b) que a su bien personal, interesándose por las motivaciones de sus colaboradores y facilitando su crecimiento en la organización.
6. El reconocimiento de sus limitaciones le llevará también, probablemente, a una búsqueda activa de la excelencia, sin que esto dé lugar a un sentimiento de superioridad, y menos aún de arrogancia.
7. Como ya indicamos, junto con la humildad es probable que florezcan otras virtudes y actitudes, todas ellas muy útiles para la labor de dirección: objetividad en sus juicios,

---

<sup>10</sup> La humildad se manifiesta especialmente ante los honores o reconocimientos (propios o de otros), en los papeles jerárquicos, en los conflictos y, en general, cuando la persona se compara o se enfrenta con otras.

<sup>11</sup> Aunque lo contrario puede no darse: hay arrogantes sinceros (Avolio y Gardner, 2005).

paciencia con los demás, naturalidad en el trato, disposición de aprender, espíritu de servicio, empatía en los conflictos, gratitud, etc. El reconocimiento de su deuda con los demás le ayudará no sólo a ser humilde, sino también justo, y a respetar a los demás.

8. El líder humilde facilitará a sus seguidores la consecución de las motivaciones que les llevan a colaborar en la organización, siempre que sean compatibles con los objetivos de la organización. El reconocimiento de los méritos y capacidades de los demás puede ayudarle a preocuparse por el desarrollo profesional y personal de sus colegas y subordinados. Sabrá, pues, ser exigente, en un sentido positivo. Sabrá compartir los éxitos con su equipo y asumir su responsabilidad en los fracasos, más incluso que proporcionalmente. Todo ello facilitará, a su vez, la satisfacción de los seguidores y su aceptación del líder (Conger y Kanungo, 1998).
9. Es probable que el líder humilde sea también un modelo para sus seguidores, enseñándoles a reconocer y aceptar sus limitaciones y a luchar por superarlas, a aprender a escuchar, a reconocer las fortalezas de los demás, a ganar en autonomía y responsabilidad y a desarrollar una cultura de aprendizaje (Owens y Hekman, 2012).
10. Si, como parece lógico, el líder humilde acaba siendo apreciado y respetado por los demás, su conducta será, probablemente, más estable y segura y, por tanto, más fiable, lo que generará confianza y lealtad en sus seguidores.
11. La figura del líder humilde encajará más en una cultura de diálogo, subsidiariedad y participación que en otra que sea marcadamente jerárquica, o que esté inspirada en la competición y la rivalidad, o que promueva la visión heroica del líder como un ser único, con capacidades excepcionales.
12. Tomás de Aquino señalaba que la humildad es una virtud gemela de la magnanimidad, que es el compromiso de la voluntad, con lo que tiende a lo sublime (Aquino, 1990, II-II, 129, 1). No se trata, en efecto, de virtudes contradictorias: el magnánimo se siente llamado a hacer lo extraordinario, y se hace digno de ello, actuando con humildad, sinceridad y honradez, sin engreimiento ni adulación (Pieper, 2000).

Todo esto configura un estilo de dirección distinto, propio de un liderazgo basado en virtudes (Solomon, 1992). Por supuesto, todo esto es un ideal, que puede confirmarse en la realidad o no, porque el desarrollo de las virtudes del líder no es un proceso lineal y automático, sino el resultado de numerosas decisiones libres: no es una meta, sino un proceso que se va construyendo día a día (Argandoña, 2011). Y, por tanto, es algo que admite el más y el menos: el directivo humilde puede serlo más en unas facetas que en otras (la intrapersonal o la interpersonal, por ejemplo), o en unas condiciones o épocas más que en otras<sup>12</sup>.

Los impactos del líder humilde sobre sus colaboradores dependerán, obviamente, del reconocimiento de su humildad por parte de aquéllos. Esa influencia puede ser muy diversa, como ya hemos señalado: invitándoles a imitar su humildad, animándoles a la excelencia, dándoles razones para una vida virtuosa, tomándole como modelo de conducta, promoviendo su disposición a compartir ideas y esfuerzos, etc. Éste no es, sin embargo, un proceso

---

<sup>12</sup> Por ejemplo, es posible que una persona manifieste su humildad mejor en un ambiente de confianza y amistad que ante personas extrañas, o en el ámbito familiar más que en el profesional, etc. También es posible que los jóvenes adopten actitudes aparentemente arrogantes, cuando tratan de establecer su reputación ante personas con más experiencia –pero esto no tiene por qué ser así–.

automático: el seguidor tiene que confiar en el líder, y la creación de esa confianza dependerá de muchas variables, como la competencia profesional y, sobre todo, el convencimiento de que el líder estará dispuesto a hacer siempre lo que sea mejor para la organización, para el seguidor y para el líder mismo (Rosanas y Velilla, 2003). Y la humildad puede ser un indicador de esta disposición, pero no el único, ni actuará siempre de la misma manera<sup>13</sup>.

## Humildad y reputación

¿Es compatible la humildad con la reputación del líder empresarial? Sí, desde luego: es la reputación que tiene el líder moral (Treviño *et al.*, 2000), que se basa en unas disposiciones personales y profesionales que son no sólo compatibles con una gestión competente, sino las más apropiadas para ella. Como dijimos al principio, un directivo excelente debe ser un directivo ético y, por tanto, un directivo humilde, si se define la humildad con los caracteres e implicaciones que hemos destacado antes.

Ahora bien, la calidad ética del directivo no garantiza los resultados de su gestión y, por tanto, el éxito de su organización y su propia reputación. *Reputación* es un concepto competitivo, basado en la estimación que tiene la empresa, y ese resultado puede juzgarse con criterios distintos –y, a menudo, alejados de lo que supone una gestión ética–. El directivo humilde, si vive también otras virtudes relevantes, como exige su unidad de vida, estará en condiciones de obtener buenos resultados en su gestión, como hemos explicado antes. Pero los resultados conseguidos dependerán también de circunstancias externas, que él no controla (demanda, crédito, fiscalidad, costes e infinidad de otras variables), así como de la calidad humana y profesional de su equipo (que él puede tratar de promover, como hemos señalado, pero que puede no responder a sus esfuerzos porque las actitudes y conductas de las personas dependen, en definitiva, de su libertad) y, finalmente, de factores que hacen referencia al directivo mismo, como sus conocimientos y su experiencia, sus capacidades profesionales, las condiciones de su carácter y otras muchas, que forman parte de sus fortalezas y también de sus debilidades. Un directivo ético tratará de sacar el mejor partido de sus recursos, pero no siempre tendrá éxito.

Con todo, podemos afirmar que un directivo humilde estará en mejores condiciones que un líder arrogante y soberbio para conseguir aquel conocimiento propio, la lealtad y la colaboración de sus empleados, la promoción de nuevas ideas y la implicación de sus seguidores y las demás ventajas que hemos señalado. Con tiempo para desarrollar sus aprendizajes personales y los de sus colaboradores, con las motivaciones adecuadas y con la cultura, la estructura y la organización apropiadas, es probable que el directivo humilde sea capaz de crear un excelente equipo humano, capaz de conseguir los mejores resultados en los ámbitos antes citados: económico (rentabilidad), psicosociológico (satisfacción y aprendizaje) y ético (mejora de las personas).

Y esto influirá, sin duda, en algunos de los parámetros que contribuyen al éxito y a la reputación de la organización. Porque la dimensión ética de la empresa influirá en las capacidades distintivas del equipo humano y de la organización, en la identidad organizacional

---

<sup>13</sup> Varias teorías sobre el liderazgo incluyen el papel de la humildad en la formación y en la actuación de los líderes: liderazgo sirviente (*servant leadership*) (Greenleaf, 1997; Greenleaf y Spears, 2002), liderazgo de nivel 5 (*level 5 leadership*) (Collins, 2001a, 2001b, 2005), participativo (Kim, 2002), autosacrificial (*self sacrificing leadership*) (De Cremer *et al.*, 2009), auténtico (*authentic leadership*) (Luthans y Avolio, 2003), transformacional (Bass, 1985; Burns, 1978), carismático (House, 1977; Conger y Kanungo, 1998), etc.

(cómo entienden los miembros de la empresa su propia misión, quiénes son y qué proponen), en la fiabilidad de su producto (calidad y servicio), en su credibilidad (estabilidad de la organización), en la confianza interna y externa (incluyendo factores como dar poder y crear sentimiento de pertenencia a las personas) y en su sentido de la responsabilidad social corporativa (como tarea compartida por todos) (Argandoña, 2012c). Por todo ello se entiende, pues, que se haya propuesto la humildad como una fuente de ventajas competitivas para la empresa (Vera y Rodríguez-López, 2004).

Después de todo lo anterior, podemos añadir aún una afirmación final a todo lo dicho: actuar de acuerdo con la ética garantiza un mejor aprendizaje y un mejor desarrollo del directivo como persona y como profesional. Los resultados económicos pueden no ser buenos, porque, como ya dijimos, hay muchas variables que se escapan a su control; el mejoramiento de su equipo humano puede ser insuficiente, porque depende, en definitiva, de la libertad de esas personas; pero, en todo caso, el desarrollo moral y humano del directivo ético será indudable (Argandoña, 2007, 2008a, 2008b; Pérez López, 1991, 1993).

## Conclusiones

La humildad no es una actitud valorada en la actualidad, al menos en las sociedades occidentales avanzadas, quizá por el énfasis que éstas ponen en la autonomía de la persona y en su capacidad de establecer sus propios fines en la vida, por la negativa a reconocer reglas éticas inherentes a la acción o por la resistencia a aceptar que existe una verdad sobre uno mismo que uno pueda, y deba, conocer y aceptar. Pero, al mismo tiempo, en el ámbito de la empresa se ha desarrollado con fuerza la necesidad de un enfoque ético, que no puede ser extrínseco, impuesto desde fuera, sino que debe elaborarse desde dentro, a partir de una teoría de la acción que se formalice en una teoría de la organización capaz de inspirar una dirección de empresas orientada hacia la excelencia de las personas y de las organizaciones. Y esa ética tiene que estar basada en las virtudes, que son exigencias de la consistencia de la propia acción humana (Argandoña, 2008b, 2011).

En este ambiente, la humildad no aparece como la virtud más importante, ni tiene un especial prestigio en las organizaciones humanas, sobre todo cuando el énfasis se pone en consideraciones sobre poder, autoridad, reputación, capacidad de gobierno y, a veces, en la visión del líder como un ser carismático de condiciones humanas excepcionales, capaz de actuar con conocimiento y energía en condiciones muy difíciles, para conseguir unos resultados excepcionales, con independencia del papel que su equipo humano pueda tener en esos resultados. Y, sin embargo, los desarrollos teóricos sobre la dirección de empresas y las teorías sobre el liderazgo organizativo reclaman, una y otra vez, la figura del líder humilde.

En este trabajo hemos explicado qué es una persona humilde, cómo los caracteres de la humildad se presentan en el directivo y qué consecuencias puede tener esto para la teoría de la dirección. Como afirmamos al principio, un directivo excelente es –debe ser– un directivo ético y, por tanto, humilde. Y esto no puede ser, en modo alguno, un obstáculo a su desarrollo humano y profesional, a su triunfo en la empresa y a su reputación en la sociedad. Más bien, todo lo contrario: el líder humilde es el que está en mejores condiciones de transformar su empresa en una organización rentable, exitosa y bien reputada.

## Referencias

- Argandoña, A. (2007), «Economics, ethics and anthropology» en M. L. Djelic y R. Vranceanu (eds.): *Moral foundations of management knowledge*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 67-84.
- Argandoña, A. (2008a), «Integrating ethics into action theory and organizational theory», *Journal of Business Ethics*, 78, pp. 435-446.
- Argandoña, A. (2008b), «Consistency in decision making in organizations», presentado en el *workshop* «Humanizing the firm and the management profession», IESE Business School, Barcelona, 30 de junio y 1 y 2 de julio.
- Argandoña, A. (2011), «Las virtudes en una teoría de la acción humana», en P. Requena y M. Schlag (eds.): *La persona al centro del Magistero sociale della Chiesa*, Edusc, Roma, pp. 49-71.
- Argandoña, A. (2012a), *research paper* DI-944, «Tres dimensiones éticas de la crisis financiera», IESE Business School Barcelona.
- Argandoña, A. (2012b), «The common good, stakeholder theory and the theory of the firm», presentado al First International Workshop on The role of business in society and the pursuit of the common good, ESSEC Business School, Cergy-Pontoise, 8-9 de marzo.
- Argandoña, A. (2012c), «The “management case” for corporate social responsibility», en J. E. Ricart, y J. M. Rosanas (eds.): *Towards a new theory of the firm: Humanizing the firm and the management profession*, Fundación BBVA, Bilbao, pp. 251-261.
- Aristóteles (2009), *Ética a Nicómaco*, Tecnos, Madrid.
- Avolio, B. J. y W. L. Gardner (2005), «Authentic leadership development: Getting the root of positive forms of leadership», *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 315-338.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, Nueva York.
- Ben-Ze'ev, A. (1993), «The virtue of modesty», *American Philosophical Quarterly*, 30, pp. 235-246.
- Brennan, J. (2007), «Modesty without illusion», *Philosophy and Phenomenological Research*, 75, pp. 111-128.
- Burgess, P. H. (1984), *The sayings of Mahatma Gandhi*, Graham Brash, Singapur.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Harper and Row, Nueva York.
- Collins, J. (2001a), *Good to great. Why some companies make the leap... and others don't*, Harper Collins, Nueva York.
- Collins, J. (2001b), «Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve», *Harvard Business Review*, 79, pp. 67-76.
- Comte-Sponville, A. (2001), *A small treatise on the great virtues*, Henry Holt and Company, Nueva York.
- Conger, J. A. y R. N. Kanungo (1998), *Charismatic leadership in organizations*, Sage, Thousand Oaks.

- Davis, D. E. *et al.* (2011), «Relational humility: Conceptualizing and measuring humility as personality judgment», *Journal of Personality Assessment*, 93, pp. 225-234.
- Davis, D. E., E. L. Worthington, y J. N. Hook (2010), «Relational humility: A review of definitions and measurement strategies», *Journal of Positive Psychology*, 5, pp. 243-252.
- Aquino, T. de (1990), *Suma de teología*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid.
- De Cremer, D. *et al.* (2009), «When does self-sacrificial leadership motivate prosocial behavior? It depends on followers' prevention focus», *Journal of Applied Psychology*, 94, pp. 887-899.
- Driver, J. (1989), «The virtues of ignorance», *Journal of Philosophy*, 86, pp. 373-384.
- Driver, J. (2001), *Uneasy virtue*, Oxford University Press, Nueva York.
- Exline, J. J. *et al.* (2004), «Humility and modesty», en C. Peterson y M. Seligman (eds.): *Values in Action (VIA) classification of strengths*, Values in Action Institute, Cincinnati.
- Exline, J. J. y Geyer, A. L. (2004), «Perceptions of humility: A preliminary study», *Self and Identity*, 3, pp. 95-114.
- Furey, R. J. (1986), *So I'm not perfect: A psychology of humility*. Alba House, Nueva York.
- Gregg, A. P. *et al.* (2008), «Everyday conceptions of modesty: A prototype analysis», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, pp. 978-992.
- Greenleaf, R. K. (1997), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate greatness*, Paulist Press, Mahwah.
- Greenleaf, R. K. y L. C. Spears (2002), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press, Mahwah.
- Grenberg, J. (2005), *Kant and the ethics of humility: A story of dependence, corruption and virtue*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Hare, S. (1996), «The paradox of moral humility», *American Philosophical Quarterly*, 33, pp. 235-241.
- House, R. J. (1977), «A 1976 theory of charismatic leadership», en J. Hunt y L. Larson (eds.): *Leadership: The cutting edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, pp. 189-207.
- Howell, J. M. (1998), «Two faces of charisma: socialized and personalized leadership in organizations», en J. A. Conger y R. N. Kanungo (eds.): *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 213-236.
- Hursthouse, R. (1999), *On virtue ethics*, Oxford University Press, Nueva York.
- Kim, S. (2002), «Participative management and job satisfaction: lessons from management leadership», *Public Administration Review*, 62, pp. 231-241.
- Luthans, F. y B. J. Avolio (2003), «Authentic leadership: A positive development approach», en K. S. Cameron, J. E. Dutton, y R. E. Quinn (eds.): *Positive organizational leadership: Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler, San Francisco, pp. 241-258.

- Melé, D. (2009), *Business ethics in action. Seeking human excellence in organizations*, Palgrave Macmillan, Houndmills.
- Molyneaux, D. (2003), «"Blessed are the meek, for they shall inherit the earth?" – An aspiration applicable to business?», *Journal of Business Ethics*, 48, pp. 347-363.
- Morris, J. A., C.-M. Brotheridge, y J. C. Urbanski (2005), «Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility», *Human Relations*, 58, pp. 1323-1350.
- Nielsen, R., J. A. Marrone, y H. S. Slay (2010), «A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership», *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17, pp. 33-43.
- Owens, B. P. y D. R. Hekman (2012), «Modelling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes», *Academy of Management Journal*, 55, pp. 787-818.
- Owens, B. P., W. C. Rowatt, y A. L. Wilkins (2011), «Exploring the relevance and implications of humility in organizations», en K. S. Cameron y G. S. Spreitzer (eds.), *The handbook of positive organizational scholarship*, Oxford University Press, Oxford, pp. 260-272.
- Pérez López, J. A. (1991), *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*, Rialp, Madrid.
- Pérez López, J. A. (1993), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.
- Peterson, C. y M. E. P. Seligman (2004), *Character strengths and virtues: A handbook and classification*, Oxford University Press, Nueva York.
- Pieper, J. (2000), *Las virtudes fundamentales*, Rialp, Madrid.
- Rosanas, J. M. y M. Velilla (2003), «Loyalty and trust as the ethical bases of organizations», *Journal of Business Ethics*, 44, pp. 49-59.
- Sahlman, W. A. (2009), working paper 10-003 «Management and the financial crisis (We have met the enemy and he is us...)», Harvard Business School, Boston.
- Sedikides, C., A. P. Gregg, y C. M. Hart (2007), «The importance of being modest», en C. Sedikides y S. J. Spencer (eds.): *The self: Frontiers in social psychology*, Psychology Press, Nueva York, pp. 163-184.
- Sison, A. J. (2003), *The moral capital of leaders. Why virtue matters*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Smith, A. (1976 [1759]), *The theory of moral sentiments*, Liberty Fund, Indianápolis.
- Solomon, C. R. (1992), *Ethics and excellence. Cooperation and integrity in business*, Oxford University Press, Nueva York.
- Spiegel, J. S. (2003), «The moral irony of humility», *Logos: A Journal of Catholic Thought and Culture*, 6, pp. 131-150.
- Tangney, J. P. (2000), «Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research», *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, pp. 70-82.

- Tangney, J. P. (2005), «Humility», en C. R. Snyder y S. J. Lopez (eds.): *The handbook of positive psychology*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 411-429.
- Tangney, J. P. (2009), «Humility», en C. R. Snyder y S. J. Lopez (eds.): *The Oxford Handbook of positive psychology*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 483-490.
- Taylor, W. C. (2011), «Are you "humbitious" enough to lead?», *Leader to Leader*, 61, pp. 23-28.
- Teresa de Jesús (2008), *Las moradas*, San Pablo, Madrid.
- Treviño, L. K., L. P. Hartman, y M. Brown (2000), «Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership», *California Management Review*, 42, pp. 128-142.
- Vera, D. y A. Rodriguez-Lopez (2004), «Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage», *Organizational Dynamics*, 33, pp. 393-408.
- Von Hildebrand, D. (1997), *Humility: Wellspring of virtue*, Sophia Institute Press, Manchester.