

# Un estado del arte del liderazgo servidor

Carlos William Marín  
Corporación Universitaria Adventista

---

## Resumen

En el avance y desarrollo de los procesos investigativos de la Línea de Investigación en Liderazgo Servidor de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, de la Corporación Universitaria Adventista (UNAC), se plantea como un punto de partida la realización de un estado del arte del liderazgo servidor.

Este artículo presenta un resumen de la investigación “Estado del arte del liderazgo servidor”, desarrollado por la Línea de Investigación en Liderazgo Servidor, perteneciente al Grupo de Investigación Liderazgo y Organizaciones, registrado en Colciencias.

Este estado del arte pretende hacer una revisión al concepto de liderazgo servidor cómo se visualiza en la actualidad, para lo cual se ha recurrido a documentos digitales, especialmente artículos, publicados por diversas fuentes que se enfocan en

la temática del liderazgo servidor.

El proceso de desarrollo ha tenido las siguientes fases: definición de universo de búsqueda, búsqueda en Internet, revisión de documentos y elaboración de reseñas y de documento de estado del arte.

Palabra clave: Liderazgo, liderazgo servidor.

## Introducción

El desarrollo del concepto de liderazgo servidor en la Corporación Universitaria Adventista, ha estado evolucionando, desde los años 1990, cuando se registra por vez primera, en un documento institucional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, hasta a convertirse en su línea de investigación principal.

Investigar sobre esta temática nace como una necesidad de profundizar y ampliar los conceptos del liderazgo servidor, así como responder a los

objetivos que se propone la Línea de Investigación en Liderazgo Servidor.

Desarrollar una investigación sobre el estado del arte del liderazgo servidor es un punto de partida importante para iniciar el proceso de construcción institucional de un enfoque administrativo fundamentado en el liderazgo servidor.

### Objetivo

Este proyecto de investigación tiene como propósito principal revisar información documental, que permita recopilar los conceptos fundamentales del liderazgo servidor, como se describen en la actualidad.

### Alcance

Para cumplir tal cometido y tomando en cuenta que un estado del arte no es un trabajo concluido, se hace una delimitación temporal, espacial y textual del trabajo investigativo.

En primer lugar, se seleccionaron documentos de tipo académico y científico, para su investigación y análisis, que se caracterizan por provenir de fuentes de alto reconocimiento, tales como bases de datos académicas y científicas, sitios web institucionales y universitarios que adoptan o promueven la temática del liderazgo servidor; producción intelectual de escritores, investigadores y académicos reconocidos por sus aportes sobre temáticas de liderazgo; publicaciones académicas y técnicas relacionadas

con la temática del liderazgo.

En segundo lugar, se concentró el esfuerzo en revisar y analizar documentos publicados en los últimos 15 años.

En tercer lugar, y siendo que la bibliografía en español sobre esta temática es escasa, se recurrió a la bibliografía en inglés, especialmente la que está disponible a través de Internet, por su facilidad física de acceso y su amplia divulgación.

En cuarto lugar, siendo imposible abarcar todo el universo de material disponible sobre esta temática, especialmente en inglés, y siendo que se supone la existencia de muchos otros materiales de referencia, los documentos recopilados y analizados son tan sólo un indicativo porcentual, sobre el cual se desarrolla el trabajo.

En quinto lugar, inicialmente se excluyeron, por no tenerse acceso directo al material, los libros escritos sobre esta temática, que se encuentran en inglés. Así mismo, los materiales que aunque se refieren al liderazgo, no se enfocan en liderazgo servidor, de forma directa. También fueron excluidos los materiales con una temática exclusivamente religiosa.

Fases del proceso de documentación  
Definición de universo de búsqueda:  
parámetros de búsqueda o  
descriptores.

Búsqueda en Internet.

Revisión de documentos.

Elaboración de reseñas y de  
documento de estado del arte.

### Metodología

El proceso metodológico se

inicia con la identificación del objeto propio de este estado del arte: El liderazgo servidor.

Definición de universo de búsqueda: parámetros de búsqueda o descriptores

Para definir el proceso de búsqueda de documentos y artículos se determinaron unos parámetros de búsqueda o descriptores.

Liderazgo servidor

Liderazgo servicial

“Servant leadership”

Los descriptores se usan tanto en inglés, como en español, dado que la mayor parte de la bibliografía sobre el tema está disponible en el idioma inglés.

Así mismo, se requiere utilizar el término “liderazgo servidor” (“servant leadership”), en forma compuesta, dado que cada palabra por separado hace referencia a áreas del conocimiento diferentes.

Búsquedas por Internet

Se realizó una primera búsqueda en Internet para determinar el tipo de documentos disponibles, según la fuente. Para ello se utilizaron los buscadores más usados en procesos de recolección de información en Internet: Google, Yahoo y Live-MSN (según estadísticas de Nielsenratings, mayo de 2007).

Para seleccionar los documentos objeto de análisis, se hizo un filtro para obtener documentos en formato PDF (se consideran de mayor reconocimiento académico). Se seleccionó una lista de documentos, tomando en cuenta el contenido del documento y su importancia, al estar

referidos en los diversos buscadores. Se identificaron 16 documentos en español, referidos en los diversos buscadores, de los cuales cinco (5) tratan en forma directa la temática del liderazgo servidor.

Al realizar la búsqueda del término en inglés, “servant leadership”, se identificaron dos sitios dedicados, de forma permanente, al desarrollo de temáticas de liderazgo servidor: Greenleaf Center (greenleaf.org) y The Institute for Servant Leadership (servleader.org).

Para seleccionar los documentos por ser analizados, se determinaron los siguientes criterios:

Se revisaron los documentos de los sitios, cuyo interés principal es el liderazgo servidor (Greenleaf Center y The Institute for Servant Leadership). Se seleccionaron documentos de diversas fuentes, cuya autoría corresponde a Robert Greenleaf, quien se considera el principal autor sobre esta temática. Se seleccionaron otros documentos que, por sus fuentes y autores, requirieron ser tomados en cuenta.

Por otro lado, se recurrió a la base de datos EBSCO (Elton B. Stephens Company), líder a nivel mundial en proveer información académica y de investigación. Así mismo se consultó la base de datos Wilson Web (hwwilson.com).

En total, se encontraron 134 documentos: español 5, Greenleaf Institute 24, Institute for Servant Leadership 7, Robert Greenleaf 11, EBSCO 38, Wilson Web 23, otros 26.

## Análisis de resultados

### Revisión de documentos

A partir de los documentos obtenidos y después de la revisión individual, se seleccionaron los que se consideraron pertinentes con el tema. También se descartaron las duplicaciones de los documentos en diversas fuentes. Finalmente fueron seleccionados 110 documentos.

Cada uno de los documentos fue revisado, creándose una ficha bibliográfica por cada documento. En la ficha se consignan el título del documento, el autor, la institución publicadora, la fecha de publicación, así como un resumen del documento, se enlistan las palabras clave y se registran el nombre externo del archivo y también la fuente en Internet. A cada documento se le asigna un código conformado por dos iniciales que identifican la fuente y un número de orden. Los códigos asignados son: EB para EBSCO, ES para los documentos en idioma español, GI para Greenleaf Institute, RG para Robert Greenleaf, SV para Servleader, WW para Wilson Web y OT para los otros documentos.

Posteriormente se realizó un análisis de los resúmenes para determinar los temas más comunes y categorizarlos.

## Conceptos sobre liderazgo servidor

### 1. Definición del liderazgo servidor

El concepto fue definido por Robert Greenleaf. Lo sintetiza de una forma concreta en las siguientes ideas:

El líder es primero un servidor. Se parte del sentimiento natural de querer servir. El servidor se asegura de dar prioridad a las necesidades de los seguidores y atenderlas. Se llega a ser líder como consecuencia del servicio a los demás.

“El Líder-Servidor es primero Servidor. Todo comienza con el sentimiento natural que uno quiere servir, servir primero. Entonces, esta elección consciente resulta en una aspiración a liderar” (Greenleaf, 1970).

La definición propuesta por Robert Greenleaf es determinante en la concepción del liderazgo servidor. El enfoque del concepto presenta una paradoja desde la perspectiva de liderar para servir. Si se toma en cuenta que el paradigma moderno del liderazgo propone que se lidera para ser servido, el concepto de liderazgo servidor significa que se lidera para servir.

Se enfoca en el beneficio, el empoderamiento, dar facultades, el desarrollo y el bienestar de los demás. Se contrasta el beneficio de los seguidores con el concepto tradicional de buscar el beneficio del líder. Servir a otros como un principio de vida y acción. También el enfoque se extiende hacia los beneficios de la comunidad, el bien común, incluyendo la misión y visión del grupo.

Se comienza por servir y se lidera como consecuencia del servicio, a través del sacrificio y la abnegación. El liderazgo servidor construye valores basado en los valores éticos e institucionales.

## Características del liderazgo servidor

En los diversos documentos se hace referencia a diez (10) características del liderazgo servidor, que se describen de la siguiente manera:

Escuchar: identificar y clarificar la voluntad del grupo. Empatía: comprender lo que los demás quieren. Sanación: saber remediar los daños emocionales que sufren los demás.

Conciencia: esforzarse por acercarse a las situaciones con un enfoque integrador. Persuasión: confiar más en la capacidad de persuasión que en la de ejercer mando.

Conceptualización: capacidad de asumir grandes retos que superen la realidad diaria. Previsión: capacidad para prever el resultado posible de una situación. Administración: asumir el compromiso de administrar para servir a las necesidades ajenas. Crecimiento: confianza en el valor de las personas y compromiso con su desarrollo. Construcción de comunidad: sensibilidad para construir una comunidad en la organización.

Faring, Stone y Winston proponen un modelo basado en las siguientes características: Visión, confianza, servicio, influencia y credibilidad.

Por otra parte, Laub incluye:

Valorar a la gente: servir a otros primero, creer y confiar en la gente, escuchar receptivamente. Desarrollar a las personas: proporcionar oportunidades de aprendizaje, modelar comportamientos apropiados, construir a través de la

afirmación. Desplegar autenticidad: ser abierto y accesible, disposición al aprendizaje, honestidad e integridad. Construir comunidad: construir relaciones, trabajar colaborativamente, valorar las diferencias. Compartir liderazgo: compartir la visión, compartir el poder, compartir el estatus. Proveer liderazgo: desarrollar una visión, tomar la iniciativa, clarificar las metas.

## 2. Descripción del liderazgo servidor

Se le puede considerar un enfoque emergente de liderazgo, que en la época actual ha llegado a producir gran inquietud entre los estudiosos del liderazgo. No se trata de una nueva forma de comprender el liderazgo, sino un nuevo enfoque en el método, así como en la meta y el resultado.

El liderazgo servidor usa una aproximación alternativa al poder, basado en modelos que consideran las necesidades de los seguidores y colabora con ellos para alcanzar las metas organizacionales.

El liderazgo servidor tiene afinidad con los enfoques de liderazgo colaborativo y transformacional. Es una comprensión y práctica del liderazgo que antepone el desarrollo de los seguidores a los intereses personales del líder. Promueve la valoración y el desarrollo de las personas y la construcción de comunidad.

El liderazgo servidor ha emergido en el mundo actual, como una de las filosofías dominantes que más se

discuten. Los conceptos de liderazgo servidor están siendo aplicados en forma significativa en diversas áreas: en primer lugar, como un modelo y filosofía institucional. Luego, lo está usando una amplia variedad de personas que trabajan en empresas comerciales, entidades sin ánimo de lucro, iglesias, universidades, instituciones de salud y fundaciones.

### 3. Cualidades del líder servidor

El líder servidor utiliza el poder para servir, antes que para manejar a la gente y obtener posesiones materiales.

La mejor prueba para un líder servidor es: “Aquellos a quienes sirvo, ¿crecen como personas? Mientras les sirvo, ¿se hacen más sanos, más sabios, más libres, más autónomos, más aptos para convertirse en servidores?... y, ¿cuál es la consecuencia para los menos privilegiados de la sociedad?” (Greenleaf, 1991).

El líder servidor conduce por el ejemplo y no por la autoridad. Está interesado en ayudar a otros. El desarrollo de los demás es la verdadera razón de ser del líder servidor. Las características del liderazgo servidor se asocian con las acciones y actuaciones del líder servidor.

Entre las cualidades de la persona que se realzan en un líder servidor se consideran:

**Humildad.** El líder servidor no necesita ser reconocido, tiene una baja necesidad de satisfacción de su ego, mantiene un bajo perfil y no concentra la atención en sí mismo.

Es invisible y dirige con actitudes bondadosas.

**Valor.** El líder servidor actúa con base en la verdad y vive conforme a sus convicciones. Es humilde pero también valiente.

**Integridad.** Se relaciona con vivir por principios y liderar por el ejemplo. Vivir con integridad significa ser consistente y auténtico.

**Pasión por ayudar a otros.** El lenguaje usado es impulsar a los demás, necesidades de los otros primero, ser amable, comprensivo.

La persona asume compromisos de autosacrificio y disposición por una causa. Los individuos se dedican a los demás y ven el servicio como una responsabilidad. Se faculta y desarrolla a los demás.

**Noción de valor de los demás.** Los líderes servidores tienen una gran pasión y convicción por asistir a su organización y contribuir al desarrollo de un mundo mejor. Son centrados en los demás.

**Noción de apertura.** La apertura es descrita en términos de abrir la dirección hacia los demás, apertura al aprendizaje y apertura a escuchar y enfatizar. El líder servidor es un activo escuchador.

### 4. Casos de liderazgo servidor

Robert Greenleaf enfatizó acerca de cómo el liderazgo servidor podría operarse en los negocios, la educación, las entidades sin ánimo de lucro, las iglesias y la sociedad en general.

Muchas organizaciones han adoptado el liderazgo servidor como esencia de su enfoque filosófico

o como base de su declaración de misión. Se menciona, entre otras organizaciones, The Toro Company (Minneapolis, Minnesota), Synovus Financial Corporation (Columbus, Georgia), ServiceMaster Company (Downer Grove, Illinois) The Men's Wearhouse (Fremont, California), Southwest Airlines (Dallas, Texas), Starbucks (Seattle, Washington), TDIndustries (Dallas, Texas).

TDIndustries es una de las primeras instituciones que incluyeron prácticas de liderazgo servidor en sus procesos organizacionales. Esta empresa, dedicada a los servicios de calefacción y tuberías, ha sido categorizada, en forma continua, entre las 10 primeras, de las 100 mejores empresas para trabajar en Norteamérica, del Fortune Magazine. Su fundador, Jack Lowe, Sr., en 1970, produjo el ensayo "The Servant as Leader" y lo distribuyó entre sus empleados. Luego se conformaron pequeños grupos de discusión del tema, y así se inculcó la creencia de que los administradores debían servir a sus empleados, convirtiéndose en un valor organizacional. Treinta años después, Jack Lowe, Jr., continuó el uso del liderazgo servidor como parte de la filosofía de TDIndustries. Actualmente, cualquier empleado que supervisa a alguna persona debe recibir entrenamiento en liderazgo servidor, todo nuevo empleado recibe una copia del ensayo "The Servant Leader", y se han desarrollado módulos de entrenamiento para fomentar la comprensión y la práctica del liderazgo servidor.

Broetje Orchards es una institución dedicada al cultivo de frutas, especialmente manzanas, localizada en Prescott, Washington. Establecida en 1980, emplea a 900 trabajadores en forma regular, y requiere otros 900 en épocas de cosecha. Entre sus valores fundamentales se refiere la existencia de una estrecha relación entre fe y comercio. Su enfoque de liderazgo ha desarrollado un ambiente de comunidad-familia, brindando beneficios adicionales a los empleados, en lo referente a salud, educación, vivienda y desarrollo personal y familiar.

Se utiliza la filosofía del liderazgo servidor para estos logros y se ha creado la Escuela de Liderazgo Servidor para capacitar a los empleados, a través de valores espirituales. En las clases que se imparten se promueven el interés por la lectura y la reflexión profunda sobre el desarrollo personal, la construcción de comunidad, la comprensión mutua y la generación de confianza, y la promoción de la civilidad y el bien común.

Starbucks es una compañía que ofrece una experiencia al tomar café: Starbucks Experience. Entre sus creencias se destaca que los administradores deben liderar con el corazón, para asegurar el proveer una experiencia y servicio que los clientes recuerden. Desde esta perspectiva, el liderazgo servidor es algo natural en Starbucks. Ha permeado la cultura organizacional y forma parte de la filosofía y la declaración de misión institucionales.

Como parte de la iniciativa de liderazgo servidor, se ofrece un taller de seis horas, para cerca de 6.500 líderes, que participan anualmente en la Conferencia de Liderazgo Global. Se muestra cómo integrar el liderazgo servidor con los conceptos esenciales de liderazgo en Starbucks. Se profundiza en el liderazgo servidor y lo que significa liderar con el corazón.

##### 5. Críticas y limitaciones del liderazgo servidor

Una de las limitaciones es la indeseable connotación del liderazgo servidor. El concepto es relacionado con pasividad, indecisión y falta de energía en el liderazgo. Se menciona que es un liderazgo flojo y débil, y se asocia con ser esclavo y utilizado por los demás. Otra percepción es que es un liderazgo para gente débil que interactúa con otra gente débil.

Una segunda limitación es su aplicación limitada. Se le ve como una ideología religiosa que funciona dentro de instituciones religiosas y entidades sin ánimo de lucro. Requiere profundas interrelaciones y depende del nivel de madurez de los seguidores, por lo cual si los miembros del grupo son manipuladores, egoístas y faltos de ética, este enfoque es inapropiado. También se menciona que en momentos de crisis es limitado porque se requieren autoridad y control, y no hay tiempo para tomar decisiones participativas.

Otra limitación hace referencia al efecto que tiene sobre los líderes. El líder se concentra tanto en lo exterior

a él, que puede ser afectado por el síndrome de Burnout. La gente puede obtener ventaja de un líder servidor, generándole frustración y depresión. Otro efecto es que se da la tendencia a tomarse más responsabilidades de las manejables.

Una limitación adicional es relativa a la operacionalización del concepto. Hay una falta de comprensión y de habilidad acerca de cómo hacerlo. El liderazgo servidor exige un firme carácter, ya que el servicio requiere del compromiso y la pasión del líder. Se ejemplifica, se trata de ser, no de una técnica que se puede demostrar.

Por otro lado, cuando se operacionaliza se genera una inconsistencia en su aplicación. El liderazgo servidor es propenso a la hipocresía dada la necesidad de tener un entendimiento común con respecto al concepto sin que se genere decepción o desilusión. Es tan inclusivo que cada líder es ubicado en la categoría de líder servidor. No hay un método que diferencie al líder servidor de otros tipos de líderes.

##### 6. Autores reconocidos que han sido influenciados por los conceptos

Robert Greenleaf escribió en 1970 acerca del nuevo tipo de líder, el líder servidor, en un ensayo y titulado "The Servant as Leader". Se registra, por vez primera, el uso del término liderazgo servidor. Se le considera el padre del liderazgo servidor.

Ken Blanchard, fue influenciado por el concepto de liderazgo servidor, en la década de 1960, cuando

trabajaba en la Universidad de Ohio. Menciona que en el liderazgo servidor se trata de clarificar las metas y entonces llevarlas a cabo, ayudando a la gente. Esto significa que la gente no trabaja para el líder, sino este para la gente.

James Autry relaciona el liderazgo servidor con los conceptos ser útil y ser un recurso. La responsabilidad de un líder es asegurarse de que sus empleados tienen los recursos necesarios para realizar el trabajo y así lograr los objetivos institucionales, y el principal recurso para la gente es el líder mismo. Se debe servir a la gente y pensar en uno mismo como un recurso, como un servidor de ellos.

Peter Block se ha interesado profundamente en el aspecto espiritual de las organizaciones. Hace énfasis en la redistribución del poder y de las recompensas en las organizaciones. Expresa que se requiere desarrollar un liderazgo fuerte en los demás, haciendo que se asuma un compromiso de desarrollo del grupo, la organización y la sociedad.

Steven Covey hace énfasis en que se manejan cosas y se lideran personas. También menciona que las organizaciones son creadas para servir a la gente. Las organizaciones son sólo sostenibles cuando sirven a las necesidades humanas. En el servicio se trata de cómo se puede contribuir.

Larry Spears propuso las diez características centrales del liderazgo servidor, a partir de la revisión de los

escritos de Robert Greenleaf. Peter Senge recomienda como primera lectura para comprender el liderazgo, el libro de Robert Greenleaf: "Servant Leadership".

Otros autores destacados en el ámbito del liderazgo son Margaret Wheatley, Max DePree, Parker Palmer, Peter Block y Warren Bennis.

### Conclusiones

A partir de los temas principales identificados se abstraen conceptos que desafían los paradigmas actuales del liderazgo.

El concepto liderazgo servidor fue acuñado en 1970 por Robert Greenleaf (1904 – 1990) en el ensayo "El siervo como líder". Se le considera un enfoque emergente de liderazgo, que actualmente ha llegado a producir gran inquietud entre los estudiosos del liderazgo.

El liderazgo servidor es paradójico porque es difícil entender que se debe liderar para servir, no para ser servido. El líder servidor escoge servir primero, y luego liderar como una forma de expandir el espectro de servicio a los individuos y a las instituciones.

También desafía el paradigma moderno de acumular poder como un fin en sí mismo. El líder servidor trabaja en la transformación del ser humano y del mundo. Usa el poder para colaborar, no para controlar; para cooperar, no para conquistar.

Los líderes servidores dirigen porque desean servir a los demás, no porque quieren que éstos les sirvan. Las personas siguen libremente a los

líderes servidores porque confían en ellos. Los líderes no sólo poseen valores, sino que ayudan a sus seguidores a desarrollar los suyos.

En la vida diaria, como en la organización, se es líder y seguidor. Se requiere encontrar el balance entre servir y liderar. Para quien ocupa la posición de líder su principal, la responsabilidad es servir a los otros. Para quien ocupa la posición de seguidor, su principal responsabilidad es buscar oportunidades de proveer liderazgo.

Se presentan cualidades que caracterizan a los líderes servidores, denotando la trascendencia de ser un líder y no sólo de actuar como un líder.

Se le observa siendo usado en diferentes tipos de organizaciones como un medio para lograr los objetivos, en una forma más

efectiva, al mismo tiempo que se les dan participación y desarrollo a las personas que la conforman.

También se destaca el hecho de que escritores reconocidos en la temática del liderazgo, han girado su vista hacia este concepto. Se destacan Robert Greenleaf, Ken Blanchard, James Autry, Peter Block, Peter Senge, Stephen Covey, Max DePree y Warren Bennis.

Finalmente, se referencian críticas y limitaciones del enfoque que requieren ser analizadas y contextualizadas en las realidades propias de los entornos organizacionales.

Es un enfoque emergente que propone alternativas a las problemáticas empresariales actuales relacionadas con la productividad y efectividad del personal y de la organización.

#### Referencias

Marín, Carlos William y Quintero, Sandra. Estado del arte del liderazgo servidor. Proyecto de Investigación. UNAC. 2009.