

# Liderazgo servidor.

## Hacia un nuevo enfoque en el liderazgo

Carlos William Marín Gallego  
Grupo de Investigación Liderazgo y Organizaciones  
Facultad de Ciencias Administrativas y contables

---

Al transcurrir el primer decenio del siglo XXI las tendencias modernas de la administración proponen grandes desafíos, dados los cambios de paradigmas que han generado nuevas perspectivas de gerencia y gestión. La internacionalización del comercio, la revolución producida por las telecomunicaciones, el desarrollo tecnológico e informático, y los avances en diversas áreas de la ciencia, impulsan innovadoras formas de pensar y de actuar en las organizaciones, e influyen trascendentalmente en los procesos de toma de decisiones, así como en la participación de las personas en el logro de objetivos.

Sin embargo, hay algunos paradigmas que han logrado sostenerse, y que requieren ser revisados para un mejor desempeño de las organizaciones. Uno de ellos está relacionado con la forma no confiable como muchos líderes usan el poder.

### Liderazgo basado en el poder

Existe un modelo de liderazgo dominante en la época actual, es el liderazgo basado en el poder. Una premisa de las organizaciones modernas es crear riqueza para sus dueños; grandes inversiones son realizadas en los negocios, en función de las rentables ganancias por obtener. Probablemente, uno de los términos más usados en las organizaciones modernas sea la competencia: ser la primera, ser la mejor, ser la más importante.

El mejor camino para crear riqueza y ser el primero es acumulando poder. El juego del poder se convierte en una obsesión dentro de la organización para sostener la autoridad. El éxito se mide en función de cuánto poder se posee, y el resultado es la lucha por su consecución. Las consecuencias son el desgaste innecesario de tiempo y energía, y el abandono de la

misión de la organización. “El poder se convierte en una adicción o una enfermedad. Como adicción nunca tendremos suficiente poder para satisfacernos y como enfermedad llega a destrozar el espíritu. El modelo basado en el poder mantiene a los líderes siempre luchando por más y más poder” (DeRusha, 2009, p. 7).

Así que el paradigma del liderazgo basado en el poder consiste en que el líder, en la organización, existe para ser servido por sus subalternos. El logro de los objetivos organizacionales se basa en encontrar las estrategias adecuadas para ganar y en hacer que sus subalternos las usen.

Se generan tendencias directivas enfocadas en obtener poder, para lo cual se establecen altos niveles jerárquicos y se construyen fuertes figuras de autoridad, se motiva a la gente con base en factores extrínsecos usando el temor, se ejerce fuerte control sobre la participación activa de las personas en los procesos organizacionales, se toman decisiones en forma arbitraria, y predominan la administración de la imagen, el reconocimiento propio y la búsqueda de beneficios personales del líder. Se abusa del poder. Se destruyen las relaciones por cuanto aquellos que poseen el poder no son confiables.

Es una gran crisis que enfrenta el liderazgo moderno. Es un enfoque paradigmático que predomina en el mundo moderno. ¿Es el abuso una forma adecuada de usar el poder?

Liderazgo basado en el servicio

La realidad es que la esencia de las organizaciones no es la obtención de poder, ni siquiera la acumulación de riqueza. El concepto básico de organización implica la asociación de individuos con objetivos comunes para ser alcanzados.

Robert Greenleaf propone que el papel fundamental de las organizaciones es ser instituciones servidoras:

El cuidar de las personas, las más capaces y las menos capaces sirviéndose entre sí, es la piedra angular sobre la cual una buena sociedad es construida. Considerando, que hasta hace poco, el cuidado, en gran medida, se daba de persona a persona, ahora en su gran mayoría es mediado a través de instituciones- a menudo grandes, complejas, poderosas, impersonales, no siempre competentes, algunas veces corruptas. Si se va a construir una mejor sociedad, una sociedad más justa y amorosa, una que pueda ofrecer mejores oportunidades para sus miembros, entonces la mejor manera de hacerlo es aumentando tanto la capacidad de servir como el buen desempeño como servidora de las principales instituciones existentes, a través de nuevas fuerzas regenerativas operando desde el interior de ellas (Greenleaf, 1977, p. 62).

Suena paradójico, pero la esencia del liderazgo que se requiere hoy día, es el usar el poder como un medio, como una estrategia para servir.

Las organizaciones existen para servir a las personas, a través de satisfacer sus necesidades. El sostenimiento, crecimiento y desarrollo son consecuencia de cumplir efectivamente su enfoque misional. Esto implica también la satisfacción de sus empleados, un interés genuino por contribuir al desarrollo individual y a la construcción de comunidad. ¿Cuántos problemas, de alcance mundial, podrían solucionarse si tan sólo se cambiara el enfoque de la competencia por la colaboración, la cooperación y la solidaridad?

El poder no es nocivo por sí mismo, sino la forma en que se usa. Así que el paradigma del abuso del poder, de la fuerza, para lograr los objetivos es un sinsentido, que sólo es válido cuando se hace de la riqueza la razón de ser de una organización. Romper este paradigma es una condición urgente para el bienestar de las organizaciones.

La idea del servicio es de carácter universal y es tan antigua como el ser humano mismo. Servir a los demás es un valor humano fundamental y universal que tiene una base moral. Las Sagradas Escrituras expresan de forma categórica que “el que quiera ser grande entre vosotros, sea vuestro servidor” (Santa Biblia, 1990).

Esta idea se encuentra contenida en los escritos de los grandes pensadores, líderes y religiones

(Keith, 2008). Adicionalmente, servir a los menos privilegiados es una consigna universal.

Entonces surge una inquietud: ¿Se puede utilizar el poder para servir?

“Una de las razones por las que el mundo es como es, es porque la gente está usando el modelo de liderazgo basado en el poder. El modelo de liderazgo basado en el servicio es el más ético, relevante, práctico y efectivo modelo de liderazgo que yo conozco. Es también el modelo de liderazgo que es más saludable y más significativo para aquellos quienes lideran” (Keith, 2008, p. ix).

#### Liderazgo servidor

Un enfoque emergente de liderazgo propone un nuevo tipo de líder, un líder servidor. Robert Greenleaf acuñó el término “líder servidor, en su ensayo El siervo como líder, en 1970. El Líder Servidor, es servidor primero... Se comienza con el deseo innato de servir, servir primero. Entonces, a través de una decisión consciente se aspira a liderar” (Greenleaf, 1977, p. 27).

Un experto en liderazgo servidor lo explica de la siguiente manera: “Todo inicia con un liderazgo afectuoso efectivo, que se expresa en un deseo por servir a otros. Hoy, muchos de nosotros hemos escogido llamar a esta aproximación al liderazgo, liderazgo servidor” (Spears, citado en Marín, 2009).

Se lo 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, así 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 responsabilidad

es servir a los otros. Para quien ocupa la posición de seguidor, su principal responsabilidad es buscar oportunidades de proveer liderazgo.

Puede ser 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. Es un planteamiento para regresar a estilos gerenciales que aprovechen al máximo el talento de sus empleados, generando bienestar y desarrollo para estos y para la organización, al mismo tiempo que se logra la misión institucional.

Es darle un verdadero sentido al liderazgo: “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, 1977, p. 27).

Es romper el antiguo paradigma y cambiar de un enfoque paradigmático a un enfoque paradójico: Liderar para servir.

## Referencias

Santa Biblia Nueva Reina-Valera (1990). Sociedad Bíblica Enmanuel. Miami, Florida, USA.

DeRusha, Carmen y Glashagel, Jerry (2009). Historia del liderazgo servidor. Ponencia Simposio de Liderazgo Servidor en las Organizaciones, octubre de 2009. Medellín, Colombia.

Greenleaf, Robert. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. Paulist Press: Mahwah, New Jersey, USA.

Keith, Kent M. (2008). *The Case for Servant Leadership*. Greenleaf Center. Westfield, Indiana, USA.

Marín, Carlos y Quintero, Sandra (2009). Un estado del arte del liderazgo servidor. Proyecto de Investigación. Medellín, Colombia.

Marín, Carlos William (2009). Hacia un estado del arte del liderazgo servidor. Ponencia Simposio Internacional de Liderazgo Servidor en las Organizaciones, octubre 2009. Medellín, Colombia.