

# El liderazgo servidor. Servir antes de que nos sirvan

Por Maríztabel Noreña Osorio  
Especialización en Gerencia de Organizaciones con Énfasis en  
Liderazgo y Servicio

---

## Resumen

Es importante profundizar sobre el nuevo reto que en nuestro medio representa el liderazgo servidor, pues es de gran trascendencia en la actualidad, porque la comunidad empresarial ha mostrado un gran interés en este aspecto, debido a la crisis en la ética y valores humanos que se vive en los principios del siglo XXI.

Por ello, una pequeña contribución para que el liderazgo servidor, sea tenido en cuenta tanto en las organizaciones empresariales como en las comunidades sociales de nuestro país. Sus preceptos no son exclusivos de la función corporativa, sino también de la capacitación en la cualificación de las personas y la sociedad. Beneficiar a los demás antes que beneficiarse el servidor.

Palabras clave: Liderazgo, servicio, decálogo del servicio, servidor, organizaciones.

## Abstract

It is important to look for a new challenge in our Leadership Server, of great importance today because the business community has shown great interest in this area, why the crisis in ethics and human values, we live by the principles of XXI Century.

Therefore, a small contribution to the servant leadership, is taken into account both in business organizations as social communities of our country. Since its precepts are not unique to the corporate function, but training in the skills of people and society. Benefit others rather than benefit the server. .

Key Words: Leadership, service, servant leadership, organizations.

## Introducción

El liderazgo servidor es un concepto acuñado por primera vez por el catedrático Robert Greenleaf en los años 1970, quien esforzado por servir

a través de la educación, se convirtió en el líder de este movimiento, recién llegado a nuestro país. Al comienzo, se hace un pequeño esbozo de los antecedentes de esta herramienta administrativa, luego nos adentraremos en sus conceptos y beneficios.

Robert K. Greenleaf es acreditado como el iniciador del movimiento sobre liderazgo servidor. En su ensayo “Liderazgo servidor”, Greenleaf (1977) nos provee las definiciones y los conceptos sobre esta clase de servicio: Liderazgo servidor, líder servidor, y la institución como servidora. Asimismo, fue fundador del Greenleaf Center for Servant Leadership, con sede en Westfield, Indianápolis, entidad encargada de difundir su legado, a través de su socio Larry Spear, después de la muerte del primero, su principal mentor. Este es su aporte a la cualificación de las personas que se dedican día a día al engrandecimiento de la labor empresarial.

#### Antecedentes

La historia del liderazgo servidor se inició, aunque no con esta denominación, hace más de 25 siglos (siglo V a.de C.); en el Medio Oriente, con Lao Tzu, o Lao Tze, uno de los más grandes filósofos chinos; Chanakya (India), que fue el maestro del primer emperador indio Chandragupta (340-293 a. de C.) y Jesús de Nazaret, al inicio de nuestra Era.

El liderazgo servidor nos invita a lograr que los dirigentes de cualquier organización o equipo humano sean primero servidores de sus congéneres, capaces de influir positivamente en sus mentes, corazones, cuerpos y espíritus,

creando una conexión muy sólida, de gran empatía y ética, difíciles de encontrar en la época contemporánea.

Greenleaf define el liderazgo servidor como “El deseo natural de servir primero y liderar después”, como una consecuencia natural del servicio al otro; y no al contrario, y como uno de los principales fines o motivaciones de la condición humana. Jesús de Nazaret, según lo que registra la Biblia, practicó el liderazgo servidor, lo que se deduce de lo que se mencionó en las palabras de San Marcos: cuando trataba sobre el carácter servicial de la autoridad: Jesús los llamó y les dijo:

“Ustedes saben que aquellos a quienes se considera gobernantes, dominan a las naciones como si fueran sus dueños, y los poderosos les hacen sentir su autoridad. Entre ustedes no debe suceder así. Al contrario, el que quiera ser grande, que se haga servidor de ustedes; y el que quiera ser el primero, que se haga servidor de todos. Porque el mismo Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir y dar su vida en rescate por una multitud” (Marcos 10:42-45).

En la época moderna, “Los líderes servidores dirigen porque desean servir a los demás, no porque quieren que éstos les sirvan”. En Servant leadership, su autor Robert K. Greenleaf (1977) afirma que “Las personas siguen libremente a los líderes servidores porque confían en ellos”. Al igual que el líder trascendente, intenta elevar moralmente a sus seguidores. Este último, es el liderazgo definido por una relación de influencia de contribución. La vinculación entre líder y colaborador sería de carácter

ético, al introducirse la dimensión de servicio.

Una reflexión sobre estos dos conceptos, permite comprobar, tanto en el modelo de liderazgo trascendente como en el modelo de liderazgo servidor, que los líderes no sólo poseen ética y valores, aunque ahora un poco escasos; sino que ayudan a sus seguidores a desarrollar los suyos, que, como es de esperarse, acabarán entrecruzándose o siendo compatibles entre sí, para el accionar positivo de la vida humana en sociedades y organizaciones comerciales.

Greenleaf trabajó para la Corporación AT&T por más de 35 años, una compañía de Norte-América con redes de cableado instaladas internacionalmente y propietaria de los laboratorios de investigación electrónica más grandes del mundo; se pensionó, y en 1964 comenzó su segunda carrera como conferencista en universidades como MIT, Harvard, Darmouth y Virginia.

#### Decálogo del líder servidor

Siguiendo con el legado de Robert Greenleaf, el empresario, Larry C. Spears (1995) sucedió al primero en la dirección del Centro de Desarrollo para el Liderazgo del Servicio, se logra priorizar un total de diez características que debe poseer el líder servidor. Estas son:

1) **ESCUCHA ACTIVA.** Tradicionalmente, los líderes han sido valorados por sus dotes de comunicación y por su capacidad a la hora de tomar decisiones. Aunque se trata de cualidades importantes para el líder servidor, éstas deben ser reforzadas por el profundo

compromiso de la Escucha Activa o sea, oír atentamente a los demás-. El líder servidor trata de identificar la voluntad de un grupo y ayuda a clarificarla, a través de un grado de conciencia superior, para ayudar a los demás antes que servirse a sí mismo.

2) **EMPATÍA.** Esfuerzo por comprender y entablar empatía con los demás. La gente necesita ser aceptada y reconocida por su forma de ser singular y única. Uno asume las buenas intenciones de sus congéneres y no los rechaza, incluso cuando se siente forzado a reprobear sus comportamientos o actuaciones salidas del sentido común.

3) **HABILIDADES TERAPÉUTICAS.** La terapia en las relaciones humanas es una fuerza poderosa para alcanzar la transformación y la integración. En efecto, muchas personas tienen almas decaídas o sufren de una variedad de daños emocionales. Aunque esto forma parte del ser humano, el líder servidor reconoce que tiene la oportunidad de mejorar a aquéllos con quienes se interrelaciona positivamente.

4) **CONSCIENCIA** Tomar conciencia, en general, y especialmente con uno mismo, refuerza al líder servidor. También ayuda a comprender los problemas relacionados con la ética y los valores del otro o de los otros. La razón de esto último se halla en que de este modo se logra contemplar y enfrentar la mayoría de situaciones desde una posición integral y holística.

5) **PERSUASIÓN.** Confiar más en la persuasión a la hora de tomar decisiones dentro de una organización

que en el uso de la autoridad. Tratar de convencer a los otros, antes que forzar la situación. Este elemento particular ofrece una de las distinciones más claras entre el modelo autoritario tradicional y el de liderazgo servidor.

6) **CONCEPTUALIZACIÓN.** Tratar de fomentar la habilidad de “soñar en grande”. La capacidad de abordar un problema desde una perspectiva argumentativa, significa que uno debe pensar más allá de las realidades del día a día. Para muchos directivos, ésta es una cualidad que requiere disciplina y práctica.

7) **PREVISIÓN.** Cercanamente relacionada con la conceptualización, la habilidad de prever el resultado probable de una situación es difícil de definir, aunque esta es una de las principales funciones del cerebro, según Llinás, (2002), pero aun fácil de identificar. Como se suele decir en estos casos: “Uno la conoce cuando la ve”. Es la característica que permite comprender las lecciones del pasado, las realidades del presente, y las probables consecuencias de una decisión en el futuro.

8) **CORRESPONSABILIDAD.** La alta dirección, los ejecutivos y las juntas desempeñan el importante papel de administrar sus instituciones para el bienestar de la sociedad. El administrador asume primariamente, y ante todo, el compromiso de servir las necesidades ajenas; antes que las propias.

9) **COMPROMISO CON EL CRECIMIENTO DE LAS PERSONAS.** Las personas atesoran un valor intrínseco, más allá de su contribución tangible como trabajadoras. Como tal, el líder servidor está hondamente com-

prometido con el crecimiento de cada uno de los miembros de su institución. Es, asimismo, consciente de la enorme responsabilidad que tiene de hacer todo lo que esté a su alcance para fomentar el crecimiento personal, profesional y espiritual de sus empleados,

10) **CONSTRUIR COMUNIDAD.** En la reciente historia humana se han perdido mucho el sentido comunitario y el factor humano, debido a la sustitución de las comunidades locales, como moldeadoras principales de vidas humanas, por las grandes corporaciones o instituciones transnacionales.

Estas diez características del liderazgo servidor no son de ningún modo excluyentes. Sin embargo, sirven para dar una visión global de este nuevo modelo de liderazgo y servicio, que está cobrando un creciente y justificado protagonismo, tanto en el mundo empresarial como en las sociedades avanzadas.

De estas diez características, vale la pena profundizar sobre la primera o sea el: Saber Escuchar o Escucha Activa, como es más conocido en nuestro medio, ya que debido a la falta de esta se presentan los principales y mayores problemas entre la comunicación y lo que los demás o nosotros mismos entendemos, o cómo nos interrelacionamos.

La Escucha Activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. ¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar? Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido, la parte física de la escucha, el sentido del oído; mientras que escuchar activamente, es

entender, comprender o dar sentido a lo que se oye, o lo que es más; involucrar la parte cognitiva del cerebro en lo que se oye, y más bien se Escucha, o sea que es oír en profundidad, más conscientemente. La escucha efectiva debe ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. Se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, gestos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

Los elementos que facilitan la escucha activa son: la proactiva disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar más que para oír. Mirar- Observar al otro: identificar el verdadero contenido de lo que dicen los objetivos y los sentimientos. Expresar al otro que lo escuchas con comunicación verbal, tanto como con la no verbal (contacto visual, gestos, etc.).

Esto se debe a varias razones, pero sobre todo, a que los rasgos que se le adscriben a este modelo de liderazgo favorecen una conducta reflexiva, capaz de conducir a los miembros de una organización por caminos respetuosos con cuantos se relacionan, incluyendo empleados, consumidores y demás miembros de entidades corporativas y la sociedad civil. No obstante, debemos tener precauciones antes de afirmar que esta concepción del liderazgo resuelve todos los problemas que presenta una sociedad globalizada e hipercomunicada como la actual.

En conclusión, ha de tenerse en cuenta la virtud del Liderazgo Servidor si se quiere cambiar de forma de prestar servicios a nuestros usuarios y clientes, dada la deshumanización y falta de valores que por estos días se encuentran las interrelaciones humanas.

Así es como, este liderazgo, que cambia de la autoridad por la autoconciencia y el respeto; tiene sus ventajas como: el acceso a la información ha cambiado el equilibrio de poder entre líderes y seguidores, y la confianza; más que el poder coercitivo; constituyen el principio de poder de la autoridad de un Líder en el Servicio.

En otros términos, se está volviendo más difícil ser un líder eficaz dentro de una empresa u organización sin serlo, real, consciente ni éticamente. Entre sus beneficios están: Conceder un margen de maniobra a los seguidores, es ejemplar en todas sus actuaciones, delega de buen agrado tareas a sus colaboradores, se preocupa de forma coherente ( En la teoría y en la práctica) por el desarrollo humano; es veraz en todo lo que comunica, es humilde, pues -nunca se ceba en el error de otro- y no tiene problemas, en asumir que se ha equivocado, si esto llega a suceder; Asimismo, es leal, pues nunca habla mal de ninguna persona a sus espaldas, exige que cualquier conflicto interpersonal se solucione de buenas maneras, se muestra a sus colaboradores en todo momento como prescindible; de tal forma que si se fuera ahora, la estructura seguiría siendo autosuficiente a corto, mediano y largo plazo, por su bien el de sus empleados, organización, comunidad y la sociedad en todos sus estamentos.

## Referencias

Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Indianapolis: Paulist Press.

Greenleaf, F. (1977). *Servant-leadership*. Indianapolis: Paulist Press.

Llinás, R. *El cerebro y el mito del yo*. (2002). Bogotá: Norma.

López, J. A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Bilbao: Deusto.

Adaptado de lo citado por Ginés Santiago, Marco Perles (2000).

Santa Biblia Nueva Reina-Valera. (1960). Miami: Sociedad Bíblica Emmanuel.

Spears, L. C., ed. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley & Sons.

## Infografía

<http://www.eticaed.org/13.Marco00.pdf>. Consultado el 1 de marzo de 2012.