

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

*DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS*



ESTADO DEL ARTE DEL LIDERAZGO SERVIDOR

Investigadores

Carlos William Marín G.

Sandra Quintero F.

Coinvestigadores

Susana Doria

Nancy López

Edwin Téllez

Medellín, Colombia – marzo del 2009

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION .....	1
Objetivo .....	2
Alcance .....	2
Fases del proceso de documentación.....	3
ANTECEDENTES EN REFERENCIA CON EL LIDERAZGO SERVIDOR .....	4
Antecedentes en la Corporación Universitaria Adventista .....	4
Perspectiva institucional .....	4
Perspectiva de facultad .....	6
Antecedentes teóricos del Liderazgo Servidor.....	9
ESTADO DEL ARTE DEL LIDERAZGO SERVIDOR Y METODOLOGIA.....	11
Definición de universo de búsqueda: parámetros de búsqueda.....	11
Búsquedas por internet .....	12
Revisión de documentos institucionales.....	14
ESTADO DEL ARTE Y ANALISIS DE RESULTADOS .....	16
Selección de documentos .....	16
CONCEPTOS SOBRE LIDERAZGO SERVIDOR.....	18
Definición del Liderazgo Servidor.....	18
Características del Liderazgo Servidor.....	19
Descripción del Liderazgo Servidor.....	21
Cualidades del Líder Servidor .....	22
Casos de Liderazgo Servidor .....	24
Críticas y limitaciones del Liderazgo Servidor.....	26
Autores reconocidos que han sido influenciados por los conceptos .....	28
Resumen.....	29
Lista de referencias .....	31
Documentos .....	31
ANEXOS .....	32
Anexo 1. Ficha Reseña Bibliográfica .....	32

## Tablas

Tabla 1. Ocurrencias de términos en buscadores.....	12
Tabla 2. Documentos seleccionados por fuente... ..	14
Tabla 3. Documentos institucionales revisados... ..	15
Tabla 4. Documentos finales.....	16

## **INTRODUCCION**

El desarrollo del concepto de Liderazgo Servidor en la Corporación Universitaria Adventista, ha estado sufriendo una evolución a partir de la década de los 90, cuando se registra por vez primera, en un documento institucional de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

En la actualidad, el Liderazgo Servidor ha llegado a formar parte de la esencia de dicha facultad, hasta convertirse en su línea de investigación principal.

Y a pesar de que su desarrollo está ligado con el de los programas académicos de Administración de Empresas, no se han realizado proyectos de investigación que sinteticen sus elementos teóricos.

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, cómo se describen en la actualidad.

## **Alcance**

Para cumplir tal cometido y tomando en cuenta que un estado del arte no es un trabajo concluido sino más bien “es un mapa que nos permite seguir caminando” (Messina, 1999), 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 caractericen 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; así como documentos oficiales de la Corporación Universitaria Adventista.

En segundo lugar, se concentró el esfuerzo en los documentos publicados desde 1992, con el objetivo de revisar y analizar materiales correspondientes a los últimos 15 años.

En tercer lugar, y siendo que la bibliografía en español sobre ésta 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, aunque se hace una lista de los títulos más referenciados. 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 institucionales.

Elaboración de reseñas y de documento de Estado del Arte.

## **ANTECEDENTES EN REFERENCIA CON EL LIDERAZGO SERVIDOR**

### **Antecedentes en la Corporación Universitaria Adventista**

Al tratar de identificar los antecedentes de carácter institucional, con respecto al Liderazgo Servidor como enfoque académico, se observa que ha estado permeando el entorno de la Corporación Universitaria Adventista, especialmente en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

Haciendo un recuento de sus principales referencias se observa una marcada influencia en diferentes instancias y momentos de la vida institucional.

#### **Perspectiva institucional**

Desde una perspectiva general se indica el continuo énfasis en un Liderazgo basado en el Servicio.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) menciona como un objetivo permanente del proceso educativo institucional la excelencia en el servicio y como una característica de sus egresados, el ser un Líder Servidor.

En cuanto a la filosofía adventista de la educación, se declara en el PEI, que la educación adventista fomenta un desarrollo equilibrado del ser humano en todas sus dimensiones, promoviendo el servicio desinteresado (Rectoría Unac, 2006).

En referencia a su marco de valores se expresa una perspectiva educativa de servicio a Dios y a sus semejantes.

“La Corporación busca que, como resultado de su quehacer educativo, docentes y discentes desarrollen un carácter bondadoso, expresado en la vivencia de valores construidos sobre principios cristianos, desde una perspectiva educativa integral que los habilite para el servicio a Dios y a sus semejantes.” (Rectoría Unac, 2006)

La misión destaca la importancia del servicio dentro del proceso de formación académica, con un enfoque de excelencia.

En primera instancia, define su naturaleza como una institución universitaria que desarrolla su labor educativa enmarcada en el servicio: a Dios, a la comunidad adventista y a la sociedad en General (Rectoría Unac, 2006).

Posteriormente, en cuanto a su qué hacer institucional, especifica que se fundamenta en tres pilares fundamentales: la formación integral, la cultura investigativa y la excelencia en el servicio. (Rectoría Unac, 2006).

El mismo documento PEI (Rectoría Unac, 2006), especifica que la excelencia en el servicio es la característica distintiva de su proyección social.

También, haciendo referencia al perfil del Egresado, se espera que manifieste un compromiso con el servicio, que se expresa de la siguiente manera: “El egresado de la Corporación Universitaria Adventista es un líder servidor” (Rectoría Unac, 2006).



## Perspectiva de facultad

En la revisión documental del enfoque de Liderazgo Servidor, en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, se destacan algunos documentos, que expresan el concepto en forma directa.

En el documento “Criterio de funcionamiento académico y plan de estudios del programa de Administración de Empresas por Ciclos” (1994), se expresa como parte del propósito de la facultad de Administración, que el modelo académico se fundamenta en la filosofía del Liderazgo Servidor.

Se menciona que uno de los tres pilares conceptuales de la facultad es el Liderazgo Servidor (Facultad Administración, 1994), y se define el Liderazgo Servidor como “un credo, una visión administrativa que considera que ser líder es desarrollar una capacidad de comprensión y compromiso con la organización y con el recurso humano de ésta, teniendo siempre como mira facilitar, orientar, inspirar y halonar la labor de cada una de las personas que de una u otra manera se relacionan con la organización” (Facultad Administración, 1994).

Posteriormente, en el documento “Criterios Académicos del programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas”, publicado en el año 2000, se referencia la constitución de un nuevo modelo para la Facultad de Administración con un enfoque de Liderazgo Servidor, desarrollado en el periodo de 1991 a 1994 y se enfatiza en “administrar y gerenciar las organizaciones con un Liderazgo Servidor”. (Facultad de Ciencias Administrativas, 2000).

En este mismo documento, se formulan e interpretan los perfiles del Tecnólogo en Gestión Empresarial y del Administrador de la Corporación

Universitaria Adventista, enfatizando como característica fundamental, el liderazgo, y explicando que se trata de un Liderazgo Servidor.

“El tecnólogo en Gestión Empresarial requiere habilidades, destrezas y valores que le permitan tener aptitudes de ser un líder que primero atienda las necesidades primordiales de sus seguidores, y que ejerce un liderazgo en función de servir” (Facultad de Ciencias Administrativas, 2000).

Y haciendo referencia al perfil del Administrador se expresa que es un “Gerente que pueda manejar y ejercer habilidades con adecuada formación en valores y hábitos que generen virtudes, que trasciendan su entorno mediante el servicio desinteresado” (Facultad de Ciencias Administrativas, 2000).

Al avanzar en el documento, se aprecia la declaración del área de Liderazgo, dónde se incluye y se caracteriza el Liderazgo Servidor.

En el documento “Informe para el Registro Calificado del Programa Tecnología en Gestión Empresarial” (2004), se observan algunos aspectos relevantes relacionados con el Liderazgo Servidor y su aplicación académica.

Se establece dentro de los objetivos del programa el “Estimular en el estudiante la necesidad de ejercer liderazgo desde lo personal, familiar y organizacional” (T.G. Empresarial, 2004), así como el fomento del desarrollo de capacidades de liderazgo que contribuyan en las soluciones de problemáticas organizacionales y propias de su comunidad (T.G. Empresarial, 2004).

En cuanto al perfil profesional se continua enfatizando la necesidad de un “Tecnólogo con alta espiritualidad y ética, con liderazgo” (T.G. Empresarial, 2004), y se explica el perfil desde la perspectiva del Liderazgo Servidor: “El tecnólogo en Gestión Empresarial requiere capacidad de influir en los demás por el ejercicio de un liderazgo que nace de su actitud de servicio” (T.G. Empresarial, 2004).

En las áreas de formación propuestas, se observa la presentación de un área de Enfoque del programa, que está orientada hacia el Liderazgo y el Emprendimiento, teniendo como objetivo que el estudiante desarrolle competencias de liderazgo en los niveles personal, interpersonal, organizacional y gerencial, así como en la Administración de Proyectos y el Emprendimiento (T.G. Empresarial, 2004). Entonces se desarrolla el componente de Liderazgo con un total de 10 créditos, equivalente al 10% del total de créditos del programa (T.G. Empresarial, 2004).

El documento “Fundamentación para la Construcción Teórica del Liderazgo Servidor” (2004), hace referencia al desarrollo de una línea de investigación en Liderazgo Servidor, que se asume como una línea de investigación genérica para la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Corporación Universitaria Adventista.

Esta fuente documental revisa el concepto del Liderazgo Servidor con dos enfoques: desde la perspectiva bíblica y teológica, y desde la perspectiva administrativa. Revisa el enfoque teológico desde el punto de vista adventista y no adventista. Adicionalmente se adjuntan una serie de documentos relacionados con la temática.

Se presentan objetivos para la línea, se proponen elementos de articulación con los programas académicos, se definen ámbitos temáticos y problémicos para investigar, y se propone una estructura para crear un grupo de investigaciones y consultoría en Liderazgo Servidor (Fundamentación para la Construcción Teórica del Liderazgo Servidor, 2004).

Todos los elementos anteriormente relacionados, denotan la necesidad de profundizar sobre el enfoque de Liderazgo Servidor, como una teoría administrativa,

y de construir un modelo institucional, que refleje el ideal del Líder Servidor que requiere y propone la Corporación Universitaria Adventista.

### **Antecedentes teóricos del Liderazgo Servidor**

Se considera que uno de los originadores del concepto de Liderazgo Servidor, fue Robert Greenleaf, quién en 1970 escribió un ensayo titulado “The Servant as Leader” (El Siervo como Líder), el cual fue el primero de una serie de ensayos, que escribió sobre el concepto del Líder-Siervo. El también escribió dos libros titulados: “Servant-Leadership” (Liderazgo Servidor) y “Teacher As Servant” (Profesor como Siervo).

Así mismo Greenleaf fundó el Center for Applied Ethics, inc, en 1964, que en 1985 fue cambiado por el nombre actual: The Greenleaf Center for Servant-Leadership, cuya misión es enfatizar y promocionar el enfoque de Liderazgo Servidor, según se refiere en su sitio web. ([www.greenleaf.org](http://www.greenleaf.org), junio 2007).

El Greenleaf Center se define como una institución de carácter internacional, sin ánimo de lucro, que tiene como metas ayudar a la gente a entender los principios y prácticas del Liderazgo Servidor; fortalecer las relaciones entre colegas e instituciones por proveer un enfoque y oportunidades para compartir ideas y pensamientos sobre Liderazgo-Servidor; producir y publicar nuevos recursos sobre Liderazgo-Servidor; e interrelacionar Líderes-Servidores en una red de aprendizaje ([www.greenleaf.org](http://www.greenleaf.org), junio 2007).

Entre las tareas que desarrolla el Instituto Greenleaf para el Liderazgo Servidor se destacan:

Publicación de artículos y documentos referentes al Liderazgo Servidor.

Publicación y distribución de libros y otros materiales bibliográficos referentes al Liderazgo Servidor.

Publicación del informativo "The Servant Leader".

Realización de una conferencia anual sobre Liderazgo Servidor, de carácter internacional.

Establecimiento de Centros de Liderazgo Servidor, en diferentes países del mundo como: Australia, Brasil, Canadá, Holanda, Japón, Corea, Filipinas, Sudáfrica y Reino Unido.

Registro de Membresía en el Greenleaf Center.

Listado de Instituciones de Educación que practican el Liderazgo Servidor.

Bibliografía detallada sobre Liderazgo Servidor.

Envío gratuito de paquetes de información a personas interesadas en el Liderazgo Servidor.

([www.greenleaf.org](http://www.greenleaf.org), junio 2007).

## **ESTADO DEL ARTE DEL LIDERAZGO SERVIDOR Y METODOLOGIA**

El proceso metodológico se inicia con la identificación del objeto propio de este estado del arte: El Liderazgo Servidor.

La construcción de un estado del arte requiere la recopilación y organización sistemática de documentos relacionados con el objeto de investigación: el Liderazgo Servidor, y su posterior interpretación y análisis para obtener como resultado una construcción teórica.

### ***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,

Se seleccionaron los siguientes descriptores para la búsqueda bibliográfica y en Internet:

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 Nielsenetratings, mayo 2007).

Se utilizaron los términos Liderazgo Servidor y Liderazgo Servicial en español, obteniéndose un gran número de referencias (ver tabla 1).

Tabla 1. Ocurrencias de términos en buscadores.

Buscador	Liderazgo Servidor	Liderazgo Servicial	Servant Leadership
Google	600,000	101.000	478,000
Yahoo	362,000	14,500	22.400.000
MSN	124,000	2,350	2.510,000

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 observó una mayor cantidad de documentos disponibles.

Se identificaron dos sitios dedicados, de forma permanente, al desarrollo de temáticas de Liderazgo Servidor: Greenleaf Center ([greenleaf.org](http://greenleaf.org)) y The Institute for Servant Leadership ([servleader.org](http://servleader.org)).

También se hace referencia a una serie de documentos almacenados en sitios web de instituciones universitarias: University of Nebraska-Lincoln ([unl.edu](http://unl.edu)), Butler University ([butler.edu](http://butler.edu)), Columbus State University ([colstate.edu](http://colstate.edu)), Viterbo University ([viterbo.edu](http://viterbo.edu)), Gonzaga University ([Gonzaga.edu](http://Gonzaga.edu)), Regent University ([regent.edu](http://regent.edu)), Emory University ([emory.edu](http://emory.edu)) entre otras. Así mismo hay una multitud de documentos de diversas fuentes.

Para seleccionar los documentos a 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, requieren ser tomados en cuenta.

De otro lado se recurrió a la base de datos EBSCO (Elton B. Sthepens Company), líder a nivel mundial en proveer información académica y de



investigación. Al realizar una búsqueda de los términos, se obtuvieron 50 documentos, de los cuales 38 fueron obtenidos, en formato PDF. Así mismo se consultó la base de datos Wilson Web (hwwilson.com), de la cual se obtuvieron 23 documentos, en formato PDF.

Tabla 2. Documentos seleccionados por fuente.

Referencia	Número de documentos	Tipo documento
Buscadores (Documentos Español)	5	Formato PDF
Greenleaf Institute	24	Formato PDF
The Institute for Servant Leadership	7	Formato PDF
Robert Greenleaf	11	Formato PDF
Base de Datos EBSCO	38	Formato PDF
Base de datos Wilson Web	23	Formato PDF
Buscadores (Otros inglés)	26	Formato PDF
Total	134	Formato PDF

### ***Revisión de documentos institucionales***

Para efectos de observar los conceptos de Liderazgo Servidor desde la perspectiva institucional, se revisaron una serie de documentos, que pueden calificarse como de carácter general (nivel institucional), y de carácter particular (nivel facultad).

Tabla 3. Documentos institucionales revisados.

Documento	Nivel	Fecha
Proyecto Educativo Institucional Corporación Universitaria Adventista	Institucional	2006
Fundamentación para la Construcción Teórica del Liderazgo Servidor	Institucional	2004
Criterios de Funcionamiento Académico y plan de estudios del programa de Administración de Empresas por ciclos	Facultad	1994
Criterios Académicos: Tecnología en Gestión Empresarial y Ciclo Profesional Administración de Empresas	Facultad	2000
Informe para el Registro Calificado del Programa Tecnología en Gestión Empresarial	Facultad	2004

## ESTADO DEL ARTE Y ANALISIS DE RESULTADOS

### ***Selección de documentos***

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

Tabla 4. Documentos finales.

Referencia	Número de documentos
Buscadores (Documentos Español)	5
Greenleaf Institute	18
The Institute for Servant Leadership	7
Robert Greenleaf	11
Base de Datos EBSCO	34
Base de datos Wilson Web	22
Buscadores (Otros inglés)	13
Total	110

Cada uno de los documentos fue revisado, creándose una ficha bibliográfica por cada documento. (Ver anexo 2). En la ficha se consigna el título del documento, el autor, la institución publicadora, la fecha de publicación, así como un resumen del documento, se enlistan las palabras claves y se registra 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.

Los temas más destacados que surgieron del análisis son las siguientes:

1. Definición del Liderazgo Servidor.
2. Características del Liderazgo Servidor.
3. Descripción del Liderazgo Servidor.
4. Cualidades del Líder Servidor
5. Casos de Liderazgo Servidor.
6. Críticas y limitantes del concepto.
7. Autores reconocidos que han sido influenciados por los conceptos del Liderazgo Servidor.

## CONCEPTOS SOBRE LIDERAZGO SERVIDOR

### ***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, ésta elección conciente 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, el facultamiento, 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:

1. Escuchar: identificar y clarificar la voluntad del grupo. Enfoque en escuchar intencional y reflexivamente a los otros. Escucharse así mismo a través de la reflexión.
2. Empatía: comprender lo que los demás quieren. Se esfuerza en comprender e identificarse con los otros.
3. Sanación: saber remediar los daños emocionales que sufren los demás.
4. Conciencia: esforzarse por acercarse a las situaciones con un enfoque integrador.
5. Persuasión: confiar más en la capacidad de persuasión que en la de ejercer mando.
6. Conceptualización: capacidad de asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
7. Previsión: capacidad para prever el resultado posible de una situación.
8. Administración: asumir el compromiso de administrar para servir a las necesidades ajenas.

9. Crecimiento: confianza en el valor de las personas y compromiso con su desarrollo.
10. 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. De otra parte Laub incluye: Valoración de la gente, Desarrollo de la gente, Construcción de comunidad, Despliegue de autenticidad, Proveer liderazgo y Compartir el liderazgo. A su vez, cada una de estos componentes incluye unas características particulares, así:

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.

Un enfoque de un marco conceptual propuesto Don Page, hace referencia a cuatro áreas, cada una con características particulares, que incluyen conceptos organizacionales:

Area orientación al carácter: el ser. Referente a desarrollar actitudes de servicio, basado en los valores, confiabilidad y motivación del líder. Los elementos son: integridad, humildad y espíritu de servicio.

Area orientación a la gente: relaciones. Enfocada en el desarrollo de las personas dentro de la organización, a través de la construcción de relaciones líder-seguidor y su interés sincero por desarrollar a los demás. Los elementos son: cuidado, empoderamiento y desarrollo de los demás.

Area orientación a la tarea: el hacer. Se relaciona con el logro de productividad y éxito en los resultados, a través de desarrollar competencias requeridas. Los elementos son: visión, definición de metas y dirección.

Area orientación al proceso: organización. Concerniente a la eficiencia de la organización, enfocado en la habilidad del líder para modelar y desarrollar un sistema abierto, flexible y eficiente. Los elementos son: modelamiento, construcción de equipo y toma de decisiones compartida.

### ***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 sobre 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.

### ***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, 1970).

El Líder Servidor conduce por el ejemplo y no por la autoridad. Está interesado en ayudar a otros para servir. 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 a 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.

Otras cualidades incluyen ser articulador, buen comunicador y ser transparente en los procesos.

### ***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, a 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 incluyó prácticas de liderazgo servidor en sus procesos organizacionales. Esta empresa, dedicada a los servicios de calefacción y tuberías, ha sido categorizada, en format continua, entre las 10 primeras, de las 100 mejores empresas para trabajar en Norteamérica del Fortune Magazine. Su fundador, Jack Lowe Sr, en 1970, obtuvo 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 de 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 una Escuela de Liderazgo Servidor para capacitar a los empleados, a través de valores espirituales. En las clases que se imparten se promueve 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 6500 líderes, que participan anualmente en la Conferencia de Liderazgo Global. Se muestra como 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.

En el último evento, se asistió a los empleados en cómo aplicar liderazgo servidor en su puesto de trabajo, a través de proveerles información y herramientas. Esto es importante porque servir a otros con el trabajo que se ejecuta, asegura la tradición de servicio legendario de Starbucks. En el 2003, Starbucks fue incluida en la lista de Fortune 500, y formó parte de las 10 compañías más admiradas de Norteamérica. El liderazgo Servidor ha contribuido en el desarrollo de la “Experiencia Starbucks”.

### ***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 de 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 requiere autoridad y control, y no hay tiempo para toma de 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.

De 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.

### ***Autores reconocidos que han sido influenciados por los conceptos***

Robert Greenleaf, escribió en 1970 acerca del nuevo tipo del líder, el Líder Servidor, en un ensayo 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 los 60, cuando trabajaba en la Universidad de Ohio. Menciona que 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 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. 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, Warren Bennis.

### ***Resumen***

El concepto fue acuñado en 1970 por Robert Greenleaf (1904 – 1990) en el ensayo "El Siervo como Líder".

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.

Se refleja la paradoja del mando y la compasión. 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.

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.

La mejor prueba del Liderazgo 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, 1970).

El Liderazgo Servidor es un enfoque basado en:

- Trabajo en equipo y en comunidad
- Involucrar a otros en la toma de decisiones
- Comportamientos afectuosos y éticos
- Realzar el crecimiento de las personas al mismo tiempo que se mejora el ambiente y la calidad institucional.

En la vida diaria, como en la organización, se es Líder y Seguidor. Se requiere encontrar el balance entre Servir y Liderar.

Para quién ocupa la posición de Líder su principal responsabilidad es servir a los otros. Para quién ocupa la posición de Seguidor su principal responsabilidad es buscar oportunidades de proveer liderazgo.

## Lista de referencias

### Documentos

División de Investigaciones y Posgrados – Corporación Universitaria Adventista (2004). *Fundamentación para la Construcción Teórica del Liderazgo Servidor*. Colombia: Documento institucional.

Facultad de Ciencias Administrativas – Corporación Universitaria Adventista (1994). *Criterio de Funcionamiento Académico y plan de estudios del programa de Administración de Empresas por ciclos*. Colombia: Documento institucional.

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables – Corporación Universitaria Adventista (2000). *Criterios Académicos: Tecnología en Gestión Empresarial y Ciclo Profesional Administración de Empresas*. Colombia: Documento institucional.

Programa de Tecnología en Gestión Empresarial – Corporación Universitaria Adventista (2004). *Informe para el Registro Calificado del Programa*. Colombia: Documento institucional.

Rectoría Corporación Universitaria Adventista (2006). *Proyecto Educativo Institucional*. Colombia: Documento institucional.

## ANEXOS

### Anexo 1. Ficha Reseña Bibliográfica

#### RESEÑA BIBLIOGRÁFICA

TÍTULO				
AUTOR				
INDIVIDUAL				
COLECTIVO				
INSTITUCIONAL			SIGLA:	
PUBLICACIÓN				
EDITORIAL:	CIUDAD:	FECHA:		
REVISTA:	VOLUMEN:	NÚMERO:		
MONOGRAFÍA O TESIS:	UNIVERSIDAD: TÍTULO: FECHA:	PREGRADO: ESPECIALIZACIÓN: MAESTRÍA: DOCTORADO:		
CAPÍTULO	TÍTULO	LIBRO		
DISTINTOS DOCUMENTOS:	INVESTIGACIÓN	AUDIOVISUAL	OTRO	
RESUMEN			PALABRAS CLAVES	
				INSTITUCIÓN QUE TIENE EL DOCUMENTO
OBSERVACIONES			CÓDIGO	NÚMERO
			NÚCLEO	DOCUMENTO

## **Anexo 2. Resúmenes de documentos**