

# El Líder-Siervo

## Nuevo paradigma para una administración de éxito

Clarence Dunbebin

**J**aime Lucas<sup>1</sup> era un profesor de éxito que aspiraba a ser líder en educación. Sus amigos le aseguraban que tenía los talentos para ser un buen administrador. Con deseos de probar su potencial y tener mayor influencia, aceptó el llamado para ser director. Desde el primer día en su nueva escuela, Jaime aplicó el paradigma de administrador que había elegido.

Las cosas no marcharon como había planificado, y no podía comprender por qué siendo él un poderoso líder sólo producía desconfianza y división cuando le decía a los profesores qué y cómo enseñar. Entonces se preguntó, ¿“Cómo es posible que este estilo de liderazgo funcione con otros, y no me sirva a mí”?

En la universidad Jaime había oído hablar de PODSCORB –acrónimo para las tareas que debe realizar un administrador para tener éxito. *Planificaba y organizaba* cuidadosamente. *Dirigía y supervisaba* a los profesores. Hacía un excelente trabajo de *coordinación* y de *presupuesto*. Sin embargo, veía cómo sus profesores resentían su forma tradicional y autoritaria.

Jaime no se había dado cuenta que las cosas habían cambiado desde que PODSCORB era una guía aceptable para el liderazgo de éxito. Cambios imperceptibles habían producido un nuevo paradigma – el evolucionado concepto de líder-siervo. Los empleados de hoy quieren que sus administradores guíen y no manejen. Quieren a líderes que no

dependen del poder o la autoridad para alcanzar sus objetivos. En la actualidad, los líderes de éxito son más bien aquellos que trabajan con y para su gente, dándoles autoridad e inspirándolos a alcanzar sus metas personales y corporativas.

Robert Greenleaf definió en 1970<sup>3</sup> al liderazgo-siervo en su ensayo, "The Servant as Leader". Desde entonces, "pensadores en temas de administración y organización como Max DePree, Peter Senge, Peter Block y Stephen Covey, entre otros, [han enfatizado] la importancia de una base ética para las organizaciones, el poder de la confianza y de la mayordomía, y el conocimiento personal profundo que los líderes auténticos respetan al dar autoridad y servir a otros."<sup>3</sup>

Todos los nuevos modelos de liderazgo incluyen una dimensión espiritual y un llamado para que los líderes traten a sus empleados como recursos valiosos.

Es verdad que Greenleaf popularizó el término "líder-siervo", pero él no inventó el concepto. Laurie Beth Jones, en su libro *Jesus CEO*, atribuye apropiadamente este estilo administrativo a Jesús y otros líderes bíblicos. Dice ella que, "El principio de servicio es lo que separa a los verdaderos líderes de aquellos que sólo buscan gloria. Jesús, el líder, sirvió a su gente. La mayoría de las religiones enseñan que hemos sido puestos aquí para servir a Dios; sin embargo, en Jesús, Dios se ofrece para servir".<sup>4</sup>

Jesús sanó, perdonó, e hizo la vida social más tolerable para otros porque

promovió un poder: el del amor. Amar es servir. Y Dios es amor. El símbolo del amor es un círculo. El verdadero servicio inspira un servicio que completa el círculo."<sup>5</sup>

Greenleaf y Jones creen que este nuevo modelo de liderazgo debería reemplazar a PODSCORB y otros modelos semejantes que enfatizan el poder y el estado financiero como esenciales. Greenleaf sostiene que las organizaciones serán más poderosas el día que sus líderes pongan como prioridad número uno "el servicio a los demás –incluyendo a los empleados, clientes y la comunidad".<sup>6</sup> Al interesarse por la comunidad, las organizaciones se fortalecen y crecen, mejorando así su situación financiera.

---

**En la actualidad, los líderes de éxito son más bien aquellos que trabajan con y para su gente, dándoles autoridad e inspirándolos a alcanzar sus metas personales y corporativas.**

---

### **¿Qué quiere decir líder-siervo?**

Pareciera paradójico colocar al líder y al siervo juntos. ¿Pueden estos rasgos unirse en una persona? Greenleaf y otros creen que esto es posible, porque según ellos, el liderazgo-siervo comienza con el “sentimiento natural de que uno desea ser el *primero* en servir”. Luego de eso, la elección consciente de ser un siervo “lo lleva a uno a aspirar dirigir. Un líder-servidor es totalmente diferente de uno que es líder primero”.<sup>7</sup>

**L**a mayor diferencia entre los estilos primero-líder y primero-siervo radica en “el cuidado inicial que toma el siervo para asegurarse de que las necesidades prioritarias de su gente son atendidas”. Greenleaf dice que las preguntas para hacerse son las siguientes: ¿Crecen como personas aquellos que son servidos? Mientras son servidos ¿son más saludables, sabios, francos, más autónomos y con mayores posibilidades de transformarse en siervos”.<sup>8</sup>

Con las condiciones morales actuales, es fácil dudar de que un liderazgo-servidor pueda ser eficaz. En respuesta a estas preguntas sobreentendidas,

Greenleaf propone: “Las fuerzas para el bien y el mal que existen en el mundo son impulsadas por los pensamientos, las actitudes y las acciones de los seres humanos. Lo que suceda a nuestros valores, y por lo tanto a la calidad de nuestra futura civilización, quedará formado por las concepciones de los individuos que nacen por la inspiración.”<sup>9</sup>

Larry Spears, director ejecutivo del Greenleaf Center para Liderazgo-Siervo, advierte que éste incluye una transformación de vida y de trabajo a largo plazo. Es más bien una manera de ser, en lugar de hacer. En consecuencia, aunque el liderazgo-siervo tiene el potencial para crear cambios positivos en la organización y en la sociedad, esto no sucede de la noche a la mañana.”<sup>10</sup> Lleva tiempo “elegir y hacer crecer” líderes-siervos.

### **Formas en que se puede reconocer a un líder-siervo**

Usted reconocerá al líder-siervo por las habilidades y actitudes que muestra. Estos atributos le ayudan a promover el crecimiento profesional y personal de sus colegas. El líder-siervo:

- **Escucha con atención a las perso-**

nas—especialmente a sus colegas. Esta puede ser una de las dos características principales. También escucha a su voz interior.

- **Se ha comprometido con la integridad por sobre todo lo demás.** Los líderes-siervos “comprenden la profunda diferencia entre palabras y hechos comprometidos”.<sup>11</sup>

- **Conecta su voz y su toque.** La voz del líder expresa sus creencias, mientras que el toque del líder demuestra competencia y decisión.

- **Es consciente de las circunstancias y desafíos.** Ser consciente no es garantía de tranquilidad. Al contrario, Greenleaf dice que “inquieta y despierta. Los líderes capaces están en general muy despiertos y razonablemente inquietos”.<sup>12</sup>

- **Voluntariamente utiliza la persuasión en lugar de la coerción.** Los dos enfoques opuestos del liderazgo son *persuasión versus coerción o autoridad basada en el poder o la posición*. El uso intencional de la persuasión es uno de los distintivos más claros de la diferencia que existe entre el líder-siervo y los líderes tradicionales autoritarios. Los líderes-siervos tratan de crear consenso y fomentar el trabajo de equipo.

- **Puede visualizar y conceptualizar sus sueños.** Desarrolla la habilidad para soñar en grande y articular estos sueños para inspirar a sus colegas. El líder-siervo aprende también a mantener un delicado balance entre la conceptualización y la realización de las metas diarias.

- **Ve las cosas por anticipado.** A menos que los líderes sean capaces de ver a donde conduce una situación dada, su papel de liderazgo puede estar en problemas. Definir “*ver por anticipado*” es difícil, aunque se lo reconoce al verbo. Tal vez la capacidad de ver por anticipado es la característica con la que nace el líder-siervo. Sin embargo, los líderes-siervos deberían darle una cuidadosa atención a su desarrollo.

- **Es un buen mayordomo.** Los líderes-siervos saben que fueron llamados para proteger los bienes de la organización que les fueron confiados por la hermandad. El liderazgo-siervo y el mayordomo asumen que los dirigentes y su personal se han entregado al servicio de las necesidades de los demás y de la organización. Ambos sienten preferencia por la franqueza y la persuasión en lugar de las técnicas de control.

- **Cumple con sus promesas**

- **Lucha para mostrar empatía y ser vulnerable.** Los investigadores repetida-

mente identifican a la empatía y la disposición a ser vulnerable como características esenciales para el éxito de profesores y dirigentes. Spears dice: “Los líderes-siervos de mayor éxito son aquellos que han adquirido la habilidad de escuchar con empatía”.<sup>13</sup> La buena noticia a este respecto es que cada uno, con práctica puede aprender estas habilidades.

- **Ayuda a la sanidad de otros.** A medida que el líder-siervo comunica sus deseos de colaborar en la búsqueda de la sanidad y unidad, buenas cosas comienzan a suceder.

- **Crecimiento de las personas.** Los líderes-siervos aceptan el desafío de ayudar a los miembros de su organización a crecer personal, profesional y espiritualmente. Colocan en sus presupuestos el dinero y el tiempo para ayudar a lograrlo.

- **Forjan una comunidad.** Los líderes-siervos aceptan el desafío de mejorar las relaciones. Para los administradores de escuelas y colegios, esto incluye a los profesores, al personal auxiliar, al alumnado y a los padres, tanto como a la comunidad cercana.

### Lo que abarca el liderazgo-siervo

Líderes y seguidores por igual, creen que los dirigentes tienen que ser decididos. “Por esfuerzo personal deben atraer y empujar a los miembros de la organización hacia adelante por la fuerza de su personalidad, influencia burocrática, y una delicada “sabiduría” para hacer las cosas...Los dirigentes deben manipular con éxito los eventos y las personas de modo que la visión se transforme en una realidad. En otras palabras, los líderes deben dirigir”.<sup>14</sup>

**S**ergiovanni dice que de vez en cuando puede ser útil que haya una clase de liderazgo directo. Sin embargo, piensa que esto es sólo parte de la historia. “El liderazgo que al fin de cuentas importa, es ése que toca a las personas en forma diferente. Toca sus emociones, apela a sus valores y responde a sus conexiones con otras personas”.<sup>15</sup>

El líder-siervo tiene una base moral que incluye una mayordomía del más elevado tipo. Greenfield descubrió que era verdad en su estudio de una escuela urbana. Antes de su estudio, la directora tenía problemas de relación con y entre sus profesores. La orientación moral de los profesores de esta escuela fue lo que hizo la diferencia en la solución de los problemas existentes.

## Todos los nuevos modelos de liderazgo incluyen una dimensión espiritual y un llamado para que los líderes traten a sus empleados como recursos valiosos.

Greenfield concluyó: “Su insistencia en buscar estrategias para aumentar la capacidad de sus colegas para servir a las necesidades escolares de los niños fue motivada no por una orden burocrática o un mandatos de los superiores, sino por su compromiso moral con los niños, basado en su conciencia de sus necesidades y en sus creencias en cuanto a la importancia de su papel, como profesores. Muchos de los esfuerzos de la directora al ejercer su liderazgo...fue dirigido para promover el desarrollo de esta orientación moral entre los profesores”.<sup>16</sup>

La sabiduría tradicional ha sostenido que las escuelas no pueden mejorar desde adentro, pero este informe muestra algo diferente. Son demasiados los directores y profesores que concluyen que ellos no pueden cambiar el ambiente. Para algunos que aceptan esta creencia, la oficina central o los reglamentos impuestos a los profesores se convierten en el chivo expiatorio.

**M**adeline Cartright, directora del colegio Blaine en Philadelphia, Pennsylvania, vio su rol de directora como una forma de mayordomía y decidió que haría todo lo que fuese posible para cambiar la situación de sus alumnos. Ejemplos de mayordomía son las máquinas de lavar y secar que consiguió con dinero obtenido en sorteos. Esas máquinas trabajan todas las mañanas mientras ella y otros lavan la ropa usada en la escuela por los alumnos.

Cartright dice de su “lavandería”: “Esto es lo que podemos hacer para lograr un cambio. Mis chicos se ven regios”.<sup>17</sup> No satisfecha con la ropa limpia, ahora ha identificado su siguiente blanco —la

**Con las condiciones morales actuales, es fácil dudar de que un liderazgo-servidor pueda ser eficaz.**

suciedad de la escuela— y ha reclutado a 18 padres para que durante el verano trabajen en un proyecto de limpieza.

Algunos expertos en liderazgo piensan que Cartright debería limitarse a su papel de dirigente educativo y dar mayor atención a asuntos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, como ser las estadísticas, facilitadora y monitora del programa escolar. Ella no descuida estas responsabilidades; pero también abarca aquellas actividades que ve como parte de su papel de líder-servidor.

Esto se relaciona muy bien con el test para el éxito de Greenleaf: “El líder-servidor es siervo primero....La mejor prueba [para determinar el éxito del líder-servidor] y la más difícil de administrar es: ¿Crecen como personas aquellos a quienes se sirve? Y mientras son servidos ¿son personas más sanas, sabias, más autónomas, y en mejores condiciones de transformarse en siervos? Y ¿qué en cuanto al efecto sobre los menos privilegiados de la sociedad: se beneficiarán, o por lo menos, no se les seguirá privando?”<sup>18</sup>

Todo liderazgo depende de la confianza que la gente tenga en sus dirigentes. Esto incluye confianza en su carácter y competencia.<sup>19</sup> En los colegios donde los dirigentes se sienten motivados por servir a los demás, ya no necesitan andar proclamando que ellos “son los jefes” o “los dirigentes educativos”. Todos trabajan juntos para lograr las metas compartidas.

“El papel más difícil de un director es

ser el *primer estudiante*, comprometido en la empresa más importante de la escuela — experimentando, mostrando, modelando y celebrando lo que espera y anhela que los profesores y alumnos sean. La escuela como comunidad de aprendizaje provee el ambiente ideal para unir la práctica del ‘líder de los líderes’ de ser siervo dirigente”.<sup>20</sup>

**Liderazgo-servidor y liderazgo espiritual**

Aunque el liderazgo-servidor es un concepto bastante nuevo en la arena secular, se encuentra registrado en el Antiguo y en el Nuevo Testamento. Dirigentes notables del Antiguo Testamento incluyen a Moisés, David, y Nehemías.<sup>21</sup> En el Nuevo Testamento el dirigente por excelencia fue Jesús. Aquí tenemos su declaración de Misión: “He venido para que tengan vida y que la tengan en abundancia”. (Juan 10:10)

Su afán mayor era “asegurarse de que las necesidades prioritarias de las personas fuesen atendidas”. Mientras Jesús servía a los demás, éstos se transformaban “en personas más sanas, sabias, libres, más autónomas, y con mayores posibilidades de transformarse en siervos”.<sup>22</sup>

*Al describir su misión terrenal, Jesús dijo, “El Espíritu del Señor está sobre mí, por cuanto me ha ungido para dar buenas nuevas a los pobres; me ha enviado a sanar a los quebrantados de corazón; a pregonar libertad a los cautivos, y vista a los ciegos; y poner en libertad a los oprimidos”. Lucas 4:18.*

*Este fue su trabajo. Iba haciendo el bien y sanando a todos los oprimidos por Satanás....El amor, la misericordia y la compasión se revelaban en cada acto de su vida; su corazón mostraba tierna simpatía por los hijos de los hombres....Los más pobres de los pobres no tenían acercarse a su lado”.<sup>23</sup>*

La historia muestra que las personas — incluyendo a profesores, estudiantes y padres— ansían algo mejor que ellos mismos. “A los dirigentes que ofrecen eso no les faltarán seguidores. Es más, un elevado propósito es un ingrediente tan

vital para la mente humana que la Biblia dice, ‘Sin visión el pueblo perece’ [Proverbios 29:18]”.<sup>24</sup> ☪

*El Dr. Clarence Dunbebin es Director Asociado de Educación de la Asociación Potomac de los Adventistas del Séptimo Día en Staunton, Virginia. Anteriormente se desempeñó como profesor y luego director de colegio secundario.*

**REFERENCIAS**

1. No es su nombre verdadero.
2. En Larry Spears, ed., *Reflections on Leadership* (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1995), p. 2.
3. Don M. Frick y Larry C Spears (eds.), *On Becoming a Servant-Leader* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), p. 3
4. Laurie Beth Jones, *Jesus CEO* (New York: Hyperion, 1995), p. 250.
5. *Ibid.*, p. 251.
6. Spears resume aquí las ideas de Greenleaf.
7. *Ibid.*, p. 80. Itálica agregada.
8. *Ibid.*
9. Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press, 1991), pp. 14,15.
10. Spears, p. 4.
11. Max De Pree, *Leadership Jazz* (New York: Doubleday, 1992), p. 10.
12. Citado en Spears, p. 5.
13. *Ibid.*
14. Thomas J. Sergiovanni, *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), p. 119.
15. *Ibid.*, p. 120.
16. Citado en *ibid.*, p. 120.
17. Richard Louv, *New York Times Magazine* (November 15, 1990), p. 119.
18. Citado en Frick, pp. 1, 2.
19. Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, y Rebecca R. Merrill, *First Things First* (New York: Simon and Schuster, 1994), pp. 240, 241.
20. Ronald S. Barth, *Improving School from Within* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), pp. 45, 46, citado en Sergiovanni, pp. 125, 126.
21. Ver Laurie Beth Jones, *The Path, Creating Your Mission Statement for Work and for Life* (New York: Hyperion, 1996), pp. 118, 119.
22. Greenleaf, *Servant Leadership*, pp.13, 14.
23. Elena de White, *Steps to Christ* (Washington, D.C.: Rev. & Herald Publ. Assn., 1979), p. 3.
24. Jones, *Jesus CEO*, p. 177. (Itálica en el original)