

RECIBIDO EL 5 DE ABRIL DE 2024- ACEPTADO EL 8 DE JULIO DE 2024

# EL LIDERAZGO DE SERVICIO DESDE LA PROPUESTA DE SU CREADOR ROBERT K. GREENLEAF

## SERVANT LEADERSHIP: AN ALTRUISTIC AND TRANSFORMATIVE LEADERSHIP

Evelyn Pizarro Fuentes<sup>1</sup>

Aurelio Villa Sánchez<sup>2</sup>

Deusto University, España

### Resumen

Este artículo explora el concepto de liderazgo servicial, una filosofía que prioriza las necesidades de los demás sobre las del líder. Remontándose a sus raíces históricas y su promulgación por figuras como Robert Greenleaf, el estudio analiza cómo este enfoque de liderazgo promueve un cambio organizacional significativo y un bienestar colectivo. Se investiga la práctica del liderazgo servicial en contextos

empresariales y educativos, evaluando sus beneficios y desafíos.

<sup>1</sup> Deusto University [e.pizarro@opendeusto.es](mailto:e.pizarro@opendeusto.es)  
ORCID. 0000-0001-9697-2215

<sup>2</sup> [aurelio.villa@deusto.es](mailto:aurelio.villa@deusto.es)  
ORCID 0000-0001-6709-9859

### Palabras clave

Liderazgo Servicial, Transformación Organizacional, Empatía, Desarrollo Comunitario

### Abstract

This study focuses on evaluating the effectiveness of servant leadership in organizational change at a global level. Using an analytical and descriptive methodology, data were collected from academic articles, focusing on those with validated psychometric instruments to measure servant leadership. The results reveal a significant preference for servant leadership over other styles, highlighting its positive impact on job satisfaction and organizational efficiency. The conclusions suggest that this leadership style, which emphasizes serving others, is an effective approach to fostering a positive work environment and promoting employee well-



being, leading to better staff retention and productivity.

**Keywords:** Servant leadership, Innovation, Values, Workplace well-being, Organizational adaptability

## Introducción

El liderazgo, en su esencia, ha sido el motor detrás del cambio, el desarrollo y la evolución de las sociedades a lo largo de la historia (Fullan, 2020). Sin embargo, el modo en que se concibe y se practica ha sufrido transformaciones profundas a lo largo del tiempo, adaptándose y respondiendo a las necesidades cambiantes de la humanidad (Berrios, 2009). Una de las formas más nobles y trascendentales de liderazgo es el liderazgo servicial, un enfoque que, aunque pueda parecer contemporáneo, tiene raíces que se extienden miles de años atrás en la historia (Amparo, 2005).

El término "liderazgo servicial" fue popularizado en la década de 1970 por Robert Greenleaf. No obstante, este tipo de liderazgo no se trata de una moda pasajera o de un enfoque recientemente concebido (Albrecht, 2003). Por el contrario, se basa en principios y valores universales que han resonado a lo largo de los siglos en diferentes culturas y tradiciones (Calle, 2007). El principio fundamental detrás de esta perspectiva es sencillo, pero profundamente transformador: un líder debe servir antes de buscar ser servido (Greenleaf, .2008).

Este concepto, aunque parece revolucionario en el mundo corporativo y político actual, donde prevalecen la ambición desmedida y el individualismo, en realidad se encuentra firmemente arraigado en la sabiduría antigua (Drucker et al., 1981). Textos milenarios como el Tao Te Ching, que data del siglo VI a.c (Tse, 2014), ya aludían a la naturaleza servicial del liderazgo genuino (Eicher-Catt, 2005). La idea de que el verdadero líder es aquel que se coloca al servicio de los demás, en lugar de colocar a

los demás a su servicio, ha sido una constante en diversas tradiciones filosóficas y espirituales (Cabezas, 2016).

En la antigua China, filósofos como Lao Tzu proclamaron la humildad y el servicio como características esenciales del líder sabio Wong, (1996). En la India, maestros como Chanakya, enseñaron a los emperadores a ser justos y a servir al bienestar de su pueblo (Sharma, 2009), Enseñanzas de Chanakya (Greenleaf, 1977a). Y en el Medio Oriente, figuras tan icónicas como Jesús de Nazaret vivieron y predicaron el liderazgo desde una perspectiva de servicio incondicional a los demás (Goldberg, 2011). Desde el ámbito religioso se puede ver en Jesucristo el liderazgo de servicio en distintos momentos de su vida, tal como se refleja en los Evangelios: "el que quiera ser el primero entre vosotros será vuestro servidor, lo mismo que el Hijo del hombre no ha venido a ser servido, sino a servir y a dar la vida como rescate por todos" (Mt20.27-28).

Algunos autores destacan a grandes figuras sociales para describir el liderazgo servicio como Gandhi, Teresa de Calcuta, Martin Luther King o premios nobeles de la Paz (Carrera et al.,2009).

La historia nos muestra, por lo tanto, que la idea de liderar desde un lugar de servicio no es solo una respuesta contemporánea a los desafíos del mundo moderno, sino una verdad universal que ha guiado a las grandes mentes y almas a lo largo de los tiempos (Zalles, 2011).

En el mundo actual, con sus desafíos únicos y complejidades sin precedentes, el liderazgo servicial adquiere una relevancia aún mayor (Liden, 2008). Las organizaciones y las sociedades buscan líderes que no solo tengan visión y capacidad para tomar decisiones, sino que también estén genuinamente comprometidos con el bienestar de aquellos a quienes lideran. En un entorno saturado de



información, donde la desconfianza hacia las instituciones y los líderes está en un nivel alto, el liderazgo servicial emerge como una respuesta, ofreciendo una perspectiva más auténtica, ética y sostenible de liderar (Greenleaf, 1977b).

Robert Greenleaf, al reintroducir este concepto en el siglo XX, enfatizó la importancia de la empatía, la escucha y la autenticidad (Llinás, 2002). Propuso que el líder servicial no es aquel que busca el poder por el poder mismo, sino aquel que busca empoderar a otros. Esta visión se alinea con el llamado de muchos pensadores y líderes contemporáneos que ven en el servicio la clave para abordar los desafíos globales que enfrentamos (Song, 2019).

Al explorar el liderazgo servicial, no solo estamos analizando una técnica o estrategia de liderazgo, sino que nos estamos sumergiendo en una filosofía profunda que tiene el potencial de transformar organizaciones, comunidades y sociedades enteras. Es un llamado a redefinir el éxito, a reevaluar nuestras prioridades y a reconectar con lo que realmente importa: el bienestar colectivo y el desarrollo sostenible (Afrifa et al., 2021).

Este tipo de liderazgo ha ganado reconocimiento y popularidad en los últimos años. Es un estilo que se enfoca en servir a otros en lugar de mandar o controlarlos (López, 1998). En este artículo, exploraremos la definición, historia y práctica del liderazgo de servicio, así como sus beneficios en el lugar de trabajo y su impacto en la cultura organizacional y la construcción de equipos. Además, analizaremos el papel del liderazgo de servicio en la educación y discutiremos los desafíos que conlleva adoptar este enfoque. Acompáñanos mientras descubrimos la esencia del liderazgo de servicio y su potencial para transformar individuos, equipos y organizaciones (Pawar et al., 2020).

### ***Liderazgo de Servicio: Un Enfoque Centrado en la Gente y en la Comunidad.***

El liderazgo de servicio, aunque ha cobrado notoriedad en las últimas décadas, es un enfoque que pone en el centro a las personas y a la comunidad (Amparano, 2005). Robert Greenleaf, a menudo citado como el pionero del término, creó un cambio paradigmático en la forma en que concebimos el liderazgo al sugerir que un líder efectivo es primero un servidor (Greenleaf, 1977a). La premisa esencial del liderazgo de servicio es que prioriza a las personas, sobre todo. Spears, que basándose en los trabajos de Greenleaf, identifica este enfoque como un modelo que considera el servicio a otros como la máxima prioridad (Spears, 1996). Y va más allá de eso: busca una visión holística del trabajo, fomenta un sentido de comunidad y promueve una gestión donde el poder en la toma de decisiones es compartido (Carreras, 2009).

Estos principios se desglosan en atributos claros y tangibles. A continuación, se analizan individualmente para presentar una imagen más completa del marco del liderazgo de servicio.

**Tabla 1.** Principios del liderazgo de servicio

<b>Principios</b>	<b>Descripción</b>	<b>Referencias</b>
Servicio a los demás	Liderazgo centrado en asumir el papel de servidor con el propósito principal de fomentar la grandeza de los demás. El éxito organizativo se deriva de este enfoque.	Perdomo y Prieto, 2009
Enfoque holístico del estudio	La interrelación entre el trabajo y la persona es mutua. Se promueve la autenticidad individual en la vida profesional y personal, beneficiando a la organización a largo plazo.	Greenleaf, (1977a).
Fomentar el sentido de comunidad	La comunidad es esencial para prestar servicios humanos. El liderazgo de servicio recalca la necesidad de una comunidad donde los individuos se respondan mutuamente, desempeñando funciones esenciales para la humanidad.	Greenleaf, (1977b).
Compartir el poder en la toma de decisiones	Se trata de empoderar a otros, cediendo poder para que otros también puedan liderar.	Russell, (2001).

*Elaboración propia.*

Los teóricos del comportamiento han identificado 10 características o “atributos” principales del liderazgo en los escritos de Greenleaf (Russell & Stone, 2002):

**Tabla 2.** Liderazgo de servicio Atributos

1 1 6

<b>N°</b>	<b>Atributo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Greenleaf</b>
1.	Escuchar	Herramienta esencial de comunicación para mostrar respeto.	“Sólo un verdadero servidor ... escuchando primero” (1970, p.10)
2.	Empatía	Proyectar mentalmente la propia conciencia en otros	“El servidor siempre acepta y empatiza”. “Los hombres siempre crecen más cuando ...” (1970, p.12 & p.14
3.	Curación	Apoyo al deseo humano de encontrar plenitud.	“...hacer la totalidad...” ” (1970, p.27)
4.	Conciencia	Esencial para identificar oportunidades de liderazgo.	“Perdemos oportunidades de liderazgo.” (1970, p. 19)
5.	Persuasión	Construir consenso sin ejercer poder de posición.	“Relacionarse entre sí de formas menos coercitivas ...” (1970, pp. 3-4)
6.	Conceptualización	Crear soluciones innovadoras a problemas inexistentes.	



7.	Previsión	Anticipar acontecimientos	futuros	“Una suposición mejor que la media...” (1979, p.16)
8.	Administración	Cuidado de la organización y su impacto social.		Impacto y relación con toda la sociedad.” (1970, p31)
9.	Compromiso con el crecimiento de las personas.	Fomentar y valorar el desarrollo de los demás.		“Ser capaz de soldar un equipo de personas ...” (1970, p. 14)
10.	Construir comunidad	Reconstrucción de la comunidad en la sociedad.		“Suficientes líderes-siervos muestren el camino.” (1970, p.30)

Fuente Drucker et al., (1981)

La imagen 3. “Las seis dimensiones del liderazgo de servicio”. En el centro del diagrama hay gráficos de siluetas de dos personas, y alrededor de estas siluetas hay segmentos que están etiquetados con diferentes aspectos (Carreras, 2009).

La tabla 3 describe y desarrolla las seis dimensiones del liderazgo de servicio

Dimensión	Descripción	Acciones asociadas
Visión y valores	Tener una visión clara implica mirar hacia el futuro, comprender la situación actual y definir un camino basado en valores sólidos y auténticos (Gilley, 2011)	Autoevaluación continua. Defensa activa de valores. Comunicación clara de la visión.
Dirección	Es la capacidad para observar el panorama completo, comprender el contexto y definir un rumbo que esté arraigado en valores personales y convincentes. (González, 2018).	Planificación estratégica. Definición de metas. Monitorización y ajustes del rumbo.
Persuasión	Más allá de tener una visión, un líder debe ser capaz de hacer que otros la compartan, comprendan y crean en ella mediante una comunicación efectiva y confianza en uno mismo (Bennis, 1998).	Técnicas de comunicación Capacitación en oratoria Fomento de feedback
Apoyo	Un líder debe ofrecer estructuras de apoyo, mantener una actitud positiva, tomar decisiones efectivas y promover un ambiente innovador (Rodríguez, 2020).	Creación de redes de apoyo Capacitación y desarrollo de habilidades. Establecimiento de prioridades



Desarrollo	Fomentar el crecimiento de los individuos al exponerlos a nuevas ideas, desafíos y técnicas, alentando el descubrimiento y desarrollo personal y colectivo (Holmes, 1880).	Programas de formación.  Mentoría y coaching.  Evaluaciones de desempeño.
Reconocimiento	Reconocer y valorar el trabajo de cada miembro, satisfaciendo la necesidad humana básica de ser valorado y, por ende, impulsando la motivación y el rendimiento. (Albert ,2007).	Programas de reconocimiento.  Feedback positivo.  Celebración de logros.

*Elaboración propia.*

**Liderazgo de servicio y modelo desarrollista.**

Jerry W. Gilley, Paul M. Shelton y Ann Gilley (2011), presentan su innovador modelo de “liderazgo desarrollista”. Estos líderes sostienen la premisa de que el triunfo de una organización está intrínsecamente ligado al éxito de sus empleados (Gilley et al., 2009). Como resultado, su principal enfoque radica en el crecimiento y avance profesional de sus colaboradores, priorizando el bienestar de estos por encima de sus propias necesidades e intereses. Los autores incorporan el liderazgo servicio como un componente de su modelo (Pérez, 2015).

Los líderes desarrollistas no solo alientan a los empleados a buscar la mejora continua y adaptarse a los cambios, sino que también promueven y valoran la toma de decisiones arriesgadas y la innovación (Pawar et al., 2020). Además, les brindan todas las herramientas y la autonomía necesarias para que puedan destacar y tener éxito en sus funciones. Estos líderes reconocen que el impulso para mejorar el rendimiento es un proceso constante y omnipresente en sus organizaciones (Perdomo

& Prieto 2009). Por lo tanto, no solo promulgan estos valores, sino que también se convierten en ejemplos vivos, encarnando y fomentando una cultura organizacional centrada en el desarrollo y el aprendizaje continuo (Mason, 1977).

En su trabajo, los autores también hacen referencia a la figura del “líder servidor” (ver Figura 2). Este estilo de liderazgo tiene como principal tarea garantizar que los empleados dispongan de todos los recursos esenciales para desempeñarse eficientemente en sus roles. Esto abarca desde herramientas y equipo, pasando por tiempo y respaldo financiero, hasta la incorporación de tecnología avanzada y la concesión de autonomía (Gilley et al., 2001).

**Imagen 2.**



**Fuente:** traducido de (Gilley et al., 2011).

Los líderes desarrollistas entienden que el avance de una organización está intrínsecamente ligado al éxito individual de los empleados, según Gilley, Gilley, Quatro y Dixon (2009). Estos líderes priorizan el bienestar y desarrollo de sus empleados, y en ocasiones, lo anteponen a sus intereses personales. Caracterizan su liderazgo por desafiar a sus equipos hacia un crecimiento continuo, promover la innovación y la toma de riesgos, proporcionar las herramientas y autonomía necesarias para el éxito, comprender y fomentar la mejora continua, ser agentes de cambio, y actuar con integridad para inspirar excelencia (Song, 2019).

**Funciones del Liderazgo para el Desarrollo:** Las funciones del liderazgo para el desarrollo se articulan en dos continuos: el de afirmación/ estímulo y el de asociación/defensa. Estas funciones incluyen facilitar el aprendizaje, motivar, entrenar el rendimiento y liderar de manera servicial (Song & Ferch, 2020). Los líderes facilitadores ayudan a los empleados a adquirir conocimientos y habilidades necesarios, los motivadores resuelven problemas y mejoran

el rendimiento, los entrenadores actúan como mentores y defensores, y los líderes servidores proveen recursos esenciales y defienden los intereses de sus empleados (Swartz, 2014). Cada función refleja una faceta del liderazgo y subraya la importancia de un enfoque multifacético para el liderazgo efectivo en el entorno organizacional.

**Liderazgo Servicial y Valores:** Las organizaciones modernas enfatizan la cultura y los valores corporativos, reconociendo su influencia en el comportamiento y rendimiento de los empleados. Estas ideas tienen sus raíces en la literatura sobre estudios culturales, con contribuciones notables de Hofstede et al, (2010). Sin embargo, uno de los modelos más detallados y reconocidos sobre valores es el de Schwartz (2016), quien identifica valores como respuestas a requisitos universales de los individuos y las sociedades, que incluyen necesidades biológicas, coordinación de interacciones sociales y funcionamiento de grupos Villa (2021).

**Tabla 4. Tipos Motivacionales de Valores**

<b>Definición</b>	<b>Ejemplos de Valores</b>	<b>Fuentes</b>
Poder: Estatus social sobre las personas y los recursos.	Poder social. Autoridad, Riqueza	Interacción. Grupo.
Logro: Éxito personal mediante la demostración de competencia según criterios sociales.	Exitoso, Capaz Ambicioso	Interacción. Grupo
Hedonismo: Placer y gratificación sensual para uno mismo.	Placer. Disfrutar de la vida	Organismo.
Estimulación: Entusiasmo, novedad, y reto en la vida.	Atrevido. Vida variada. Vida excitante.	Organismo.
Autodirección: Pensamiento independiente y elección de la acción, creatividad, exploración.	Creatividad. Curioso. Libertad.	Organismo. Interacción.
Universalismo: Comprensión, aprecio, tolerancia y protección del bienestar de todas las personas y de la naturaleza.	Tolerancia. Justicia Social. Igualdad. Protección del Medio Ambiente.	Grupo. Organismo.
Benevolencia: Preservación e intensificación del bienestar de las personas con las que uno está en contacto personal frecuente.	Ayuda Honesto. No rencoroso.	Organismo. Interacción. Grupo
Tradicición: Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que proporciona la cultura tradicional o la religión.	Humilde. Devoto. Aceptar mi parte en la Vida.	Grupo
Conformidad: restricción de las acciones, inclinaciones e impulsos que pudiesen molestar o herir a otros y violar expectativas o normas sociales.	Buenos modales. Obediente. Honra a los Padres y a los Mayores.	Interacción. Grupo
Seguridad: Seguridad, armonía y estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de sí mismo.	Seguridad Nacional. Orden Social. Limpio.	Organismo. Interacción. Grupo.

De estos tres requisitos universales se derivan diez tipos motivacionales de valores, tal como se exponen en la tabla, cada uno con la definición de su meta central, y algunos ejemplos de valores.

*Elaboración propia.*

Un segundo nivel Schwartz identifica una serie de valores que articulan los requisitos fundamentales de la sociedad. Estos valores se presentan visualmente en la figura que mostramos a continuación (Swartz, 2014), en la imagen 3.

**Imagen 3.** Un segundo nivel Schwartz



1 2 1

*Fuente: Fuente (Swartz, 2014).*

La figura ilustra ciertos valores que resultan ser incompatibles entre sí, como la apertura al cambio y la tradición. Simultáneamente, otros valores se encuentran más cercanos entre sí, ya que comparten objetivos motivacionales similares. Esta figura refleja el patrón global de relaciones, tanto de conflicto como de compatibilidad, que se presupone estructura el sistema de valores.

Estos valores pueden categorizarse en cuatro áreas principales:

1. Apertura al cambio: engloba autodirección, estimulación y hedonismo.

2. Autotrascendencia: abarca universalismo y benevolencia.
3. Conservación: incluye tradición, conformidad y seguridad.
4. Autopromoción: se centra en logros y poder.

El liderazgo servicial se distingue por ciertas particularidades que, aunque tienen similitudes con otras formas de liderazgo positivo como el transformacional, ético, visionario y afiliativo, lo hacen único. Su esencia radica en la dedicación y una actitud genuina de compasión, fundamentada en la verdad, la integridad y el vínculo humano. Según Brown, Marinan y Partridge (2020), citados por Mercado Salgado



en 2023, este tipo de liderazgo se centra en la autenticidad de sus acciones.

En una investigación llevada a cabo en México por Salgado, se estudió a una muestra de 338 emprendedores, analizando su escala de valores en relación con el trabajo y el liderazgo servicial. A partir de este estudio, emergieron tres factores clave: empoderamiento, altruismo y humildad.

La tabla que sigue muestra la correlación de Pearson entre las dimensiones de valores y estos factores de liderazgo servicial, basada en los resultados obtenidos.

La tabla 5 *corresponde a unas* correlaciones entre diferentes variables que representan valores hacia el trabajo y los valores hacia servicio.

**Tabla 5. Correlación entre variables**

N°	Variable	Valores hacia el trabajo				Valores hacia el servicio		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Autotrascendencia	1						
2	Autoengrandecimiento	-.155**	1					
3	Conservador	-.013	.441**	1				
4	Apertura al cambio	.539**	.018	-.020	1			
5	Empoderamiento	.703**	-.170**	-.105	.696**	1		
6	Altruismo	.680**	-.138*	-.036	.468**	.633**	1	
7	Humildad	.464**	-.085	-.053	.429**	.506**	.448**	1

1 2 2

*Fuente: tomado de Mercado Salgado (2023).*

La tabla que proporcionaste refleja un análisis de correlación entre diferentes valores relacionados con el trabajo y el servicio. Los coeficientes de correlación varían entre -1 y 1, y en tu tabla, se observa una fuerte correlación positiva entre “Autotrascendencia” y “Empoderamiento” (0.703\*\*), lo que sugiere que quienes puntúan alto en autotrascendencia también tienden a mostrar altos niveles de empoderamiento en sus enfoques laborales y de servicio. Es importante señalar que la correlación no implica causalidad, y los valores negativos, como entre “Autoengrandecimiento” y “Empoderamiento” (-0.170\*\*), indican una relación inversa. La presencia de asteriscos denota niveles de significancia estadística, sugiriendo que esas correlaciones son robustas y menos probables de ser resultado del azar. Este tipo de análisis es

crucial para entender cómo diferentes valores personales pueden influir en la conducta laboral y de servicio, proporcionando insights que podrían ser aplicados en prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional

### **Críticas al Liderazgo Servicial**

El liderazgo servicial se ha distinguido por su eficacia transformadora en la sociedad, ejemplificado en la labor del Padre John Halligan y su impacto positivo en el Centro del Muchacho Trabajador. No obstante, no está exento de controversias. La crítica de Russell (2001) sobre la ausencia de una definición sistemática y el cuestionamiento de Eicher-Catt (2005) acerca de sus contradicciones intrínsecas plantean dudas sobre su viabilidad en contextos complejos. Sin embargo, investigaciones como la de Cabezas



(2016) evidencian su potencial para inducir cambios sociales significativos.

El Padre Halligan ilustró con su obra en el CMT las cualidades del liderazgo servicial definidas por Russel y Stone, demostrando competencias comunicativas, cognitivas y comunitarias esenciales para este enfoque de liderazgo. Estas habilidades promueven la cooperación organizacional y comunitaria, una piedra angular del liderazgo colaborativo subrayada por Chrislip y Larson. Este enfoque también resalta la importancia de fomentar la acción y la resolución de problemas, alentar la participación y mantener la esperanza.

En el campo académico, el liderazgo servicial ha ascendido en la discusión sobre liderazgo, especialmente desde que Greenleaf presentó un modelo centrado en las necesidades de los seguidores. Los principios de desarrollo de las personas, autenticidad, construcción comunitaria, atención al bienestar de los seguidores y una equitativa distribución del poder, son fundamentales en esta filosofía.

**Principio del formulario**

**El liderazgo de servicio y sus principales atributos.**

La noción del liderazgo de servicio ha sido ampliamente discutida en la literatura. Russell

y Stone (2002) hacen referencia a Greenleaf (1978), quien identificó lo que llamó “la crisis del liderazgo”. Greenleaf sugirió que instituciones educativas, desde colegios hasta universidades y seminarios, no estaban preparando adecuadamente a los jóvenes para asumir roles de liderazgo en la sociedad. Esta preocupación fue compartida más tarde por Bennis y Nanus (1998), quienes destacaron la creciente necesidad de buen liderazgo.

El liderazgo, en general, ha enfrentado críticas debido a incidentes de corrupción y abuso de poder por parte de algunos líderes. Esto ha llevado a cuestionar la preparación que ofrecen las organizaciones formadoras. Sin embargo, el liderazgo de servicio, según Russell y Stone, presenta una oportunidad para mejorar el liderazgo organizacional en diversos contextos.

Larry Spears, durante su tiempo como director general del Greenleaf Center, identificó diez atributos del liderazgo de servicio. De estos, Russell y Stone, consideran que nueve son funcionales para el liderazgo de servicio.

A continuación, se presenta una Tabla 7 con estos nueve atributos y las fuentes que los respaldan señaladas por los autores:

**Tabla 7** nueve atributos según autores

<b>Atributo</b>	<b>Fuentes que lo respaldan</b>
Visión	Covey (1996), De Pree (1997), Fairholm (1998) y otros.
Honestidad	Covey (1996), Fairholm (1998), Kouzes y Posner (1993) y otros.
Integridad	Covey (1996), Fairholm (1998), Kouzes y Posner (1993) y otros.
Confianza	Covey (1990), De Pree (1997), Fairholm (1998) y otros.
Servicio	Covey (1990), De Pree (1997), Fairholm (1997) y otros.
Modelado	Covey (1990), Briner y Pritchard (1998), De Pree (1992) y otros.
Ser pionero	Covey (1996), Greenleaf (1980), Kouzes y Posner (1993) y otros.
Apreciación de los demás	Autry (2001), Covey (1990), Greenleaf (1977) y otros.
Empoderamiento	Covey (1990), De Pree (1989), Fairholm (1998) y otros.

Elaboración propia

## Características del Liderazgo de Servicio

Los modelos de liderazgo incorporan diversos atributos y, entre ellos, los atributos funcionales son cualidades operativas distintivas de los líderes, evidenciadas a través de comportamientos específicos. Al respecto, Russell y Stone realizaron un estudio exhaustivo sobre nueve atributos esenciales y otros complementarios, que incluyen: Comunicación, Credibilidad, Competencia, Administración, Visibilidad, Influencia, Escucha, Estímulo y Enseñanza. Argumentan que el liderazgo de servicio tiene el potencial de transformar organizaciones y sociedades, generando cambios significativos a nivel personal y organizativo.

## Relación entre Liderazgo de Servicio, Compromiso Afectivo y Eficacia de Equipo.

Mahembe y Engelbrecht (2013) exploran cómo el liderazgo de servicio se relaciona con el compromiso afectivo y la eficacia del equipo. Basándose en investigaciones previas, describen factores que determinan la eficacia del trabajo en equipo, desde impulsar la innovación hasta acelerar la comercialización de ideas. Se destacan dos modelos principales relacionados con la eficacia de los equipos: uno centrado en el rendimiento y otro que considera múltiples variables.

## Medición del Liderazgo de Servicio.

The Servant Leadership Questionnaire (SLQ) de Liden (2008) es un instrumento validado que evalúa el liderazgo de servicio a través de siete dimensiones centrales. Este cuestionario consta de 28 ítems, distribuidos en las siguientes categorías:

1. Curación Emocional: Esta dimensión considera la capacidad del líder para entender y abordar problemas

personales y el bienestar emocional de sus colaboradores.

2. Crear Valor para la Comunidad: Refleja el compromiso del líder con el servicio comunitario y su énfasis en devolver a la sociedad.
3. Habilidades Conceptuales: Evalúa la habilidad del líder para identificar problemas organizativos y proponer soluciones creativas.
4. Potenciar a los Subordinados: Centrado en la autonomía concedida a los empleados para tomar decisiones.
5. Ayudar a los Subordinados a crecer y tener éxito: Examina el compromiso del líder con el desarrollo profesional de sus empleados.
6. Dar Prioridad a los Subordinados: Evalúa la inclinación del líder hacia el bienestar y éxito de sus empleados sobre sus propios logros.
7. Comportarse Éticamente: Considera los principios y valores éticos del líder.

El estudio del liderazgo ha sido, desde hace décadas, un pilar central en la investigación organizacional y empresarial. A medida que las organizaciones y la sociedad avanzan, también lo hacen las teorías y prácticas de liderazgo, reflejando las cambiantes dinámicas y necesidades de la época. La discusión presentada destaca la evolución y las particularidades de tres teorías predominantes de liderazgo: transformacional, de servicio y transaccional.

El liderazgo transformacional ha emergido como una fuerza poderosa en el ámbito organizacional. Lo que lo diferencia es su enfoque en inspirar y elevar a los seguidores, no sólo para alcanzar objetivos organizacionales, sino para



trascender sus limitaciones personales y aspirar a un propósito más elevado. Bass, uno de los principales exponentes de esta teoría, articula que este tipo de liderazgo se manifiesta cuando los líderes elevan las aspiraciones de sus seguidores, generan una conciencia colectiva y motivan a los empleados a priorizar el bien común sobre sus intereses individuales. En la práctica, esto se traduce en líderes que son capaces de sensibilizar a sus seguidores sobre la importancia de sus roles, motivarlos a superar normas establecidas y fomentar un ambiente donde el desarrollo personal y profesional es prioritario.

Por otra parte, el liderazgo de servicio, aunque comparte similitudes con el transformacional, tiene una esencia distintiva. Su núcleo se centra en el líder como servidor, priorizando las necesidades y el bienestar de los seguidores sobre cualquier otra consideración. La investigación sugiere una interconexión entre el liderazgo de servicio y el transformacional, ya que ambos se centran en las personas, con bases éticas e inspiradoras. Sin embargo, el liderazgo de servicio se distingue por su énfasis en la creación de comunidades, autenticidad y compartir responsabilidades en el desarrollo de la gestión.

El liderazgo transaccional, por su naturaleza, se percibe a menudo como el opuesto de los enfoques anteriores. Su énfasis está en las conciliaciones claras y directas entre líderes y seguidores: recompensas por cumplimiento y castigos por fallos. Aunque este enfoque puede parecer menos 'humanista', tiene su lugar en ciertos contextos organizacionales, especialmente aquellos que requieren estructura y cumplimiento estricto de objetivos claros.

Un aspecto interesante es el liderazgo de recompensa contingente que se sitúa en alguna parte entre el liderazgo de servicio y el transaccional. Si bien se basa en expectativas

claras y recompensas definidas, también reconoce y valora el desempeño individual, ofreciendo una mayor personalización en su enfoque.

El liderazgo transformacional ha cobrado relevancia en el campo de investigación sobre liderazgo, convirtiéndose en uno de los temas más populares. De hecho, se ha dedicado más esfuerzo de investigación a este enfoque que a la suma de otras teorías populares al respecto, tal como lo señalan Judge y Piccolo (2004). Bass (1985) es el principal referente en este tema y, según él, emerge cuando:

1. Los líderes potencian y elevan las aspiraciones de sus empleados.
2. Se genera una conciencia colectiva respecto a los objetivos y misiones del grupo.
3. Se motiva a los empleados a anteponer el bien colectivo por encima de sus intereses individuales (Bass, 1990, p. 21).

1 2 5

En su esencia, el liderazgo transformacional busca alinear a los seguidores con las metas de la organización y empoderarlos para alcanzar esas metas. Esos líderes logran esto al:

- Sensibilizar a los seguidores sobre la relevancia de sus tareas y resultados.
- Motivarlos a superar las expectativas y normas establecidas.
- Estimular necesidades y motivaciones intrínsecas de alto nivel.
- Priorizar el desarrollo y la autonomía de los seguidores, en lugar de su dependencia (Bass, 1985; Judge y Piccolo, 2004; Yammarino, Spangler, y Bass, 1993).



Una cuestión que ha intrigado a los investigadores es si existe una conexión intrínseca entre las teorías del liderazgo de servicio y el liderazgo transformacional. Esta indagación podría surgir debido a que ambos modelos se centran en las personas, con bases éticas e inspiradoras (Graham, 1991). Estas teorías priorizan la valoración, mentoría y empoderamiento de sus seguidores (Smith et al., 2004). Graham (1991) y Smith junto con sus colaboradores (2004) sugieren que estos enfoques se originan en la teoría del liderazgo carismático, donde el líder ejerce influencia basada en la identificación y admiración que los seguidores sienten hacia su personalidad.

Farling, Stone y Winston (1999) establecen un paralelismo entre el modelo de liderazgo transformacional propuesto por Burns (1978) y el liderazgo de servicio de Greenleaf (1977), destacando valores compartidos como los derechos humanos, la justicia y la equidad. En una línea similar, Stone et al. (2003) sostienen que ambos tipos de liderazgo engloban características esenciales como el respeto, la visión, la influencia, el ejemplo a seguir, la confianza, la integridad y la capacidad de delegar. De acuerdo con estos autores, el liderazgo de servicio y el liderazgo transformacional probablemente convergen en su enfoque de valorar y considerar de manera personalizada a cada seguidor.

### **Contraste entre la teoría del liderazgo de servicio y la teoría del liderazgo transaccional.**

El liderazgo de servicio y el transaccional presentan diferencias sustanciales en sus enfoques y prácticas. Mientras que los líderes de servicio priorizan el bienestar de sus seguidores, mostrando genuina preocupación por su desarrollo y crecimiento, los líderes transaccionales están más enfocados en procesos operativos, tales como la asignación eficiente de recursos y supervisión directa, todo

con el propósito de cumplir con los objetivos organizacionales (Kanungo, 2001).

La influencia de un líder de servicio proviene de una perspectiva no convencional, fundamentada en un rol de siervo, lo que permite a los seguidores tener un margen de autonomía y confianza en el ejercicio de sus habilidades (Russell & Stone, 2002). En cambio, el liderazgo transaccional se basa en una dinámica de recompensas y castigos, utilizando su autoridad y posición para motivar comportamientos alineados con las metas de la entidad.

### **Liderazgo de servicio versus Liderazgo de recompensa contingente.**

El enfoque del liderazgo de recompensa contingente, una modalidad del liderazgo transaccional que se caracteriza por establecer claras expectativas respecto al desempeño laboral de los empleados. Estos líderes son explícitos acerca de las recompensas que los colaboradores obtendrán si logran cumplir con lo esperado (Blanchard & Johnson, 1985). Es una dinámica que contrasta notoriamente con el liderazgo de servicio, el cual se centra en valorar, desarrollar y respaldar a las personas más allá de las simples transacciones laborales.

Existe una relación conceptual entre el liderazgo transformacional y el de servicio. Ambos modelos ponen énfasis en la orientación hacia las personas y en satisfacer sus necesidades. No obstante, presentan particularidades que los diferencian.

Laub (1999) identifica al liderazgo de servicio mediante seis atributos clave: valorar a las personas, impulsar su desarrollo, fomentar la creación de comunidades, demostrar autenticidad, brindar liderazgo y compartir responsabilidades de liderazgo.



Por su parte, el liderazgo transformacional se estructura en torno a las “4 íes”: consideración individualizada, influencia idealizada, motivación inspiradora y estimulación intelectual. Todas estas dimensiones promueven la identificación de la visión y metas, individuo único, inspirar al personal para promover su motivación e implicación, estimularlas a pensar por su cuenta buscando nuevas respuestas y captando nuevas posibilidades a problemas antiguos con otra visión y apertura mental.

Finalmente, el liderazgo transaccional se distingue por dos dimensiones principales: la dirección por contingencia y la dirección por excepción, ya sea activa o pasiva.

Esta revisión clarifica y contrasta los diferentes enfoques de liderazgo, destacando sus características esenciales.

En contra de lo que muchos piensan, existen empresas que están dirigidas desde un liderazgo de servicio, basada en valores compartidos y en búsqueda de una mayor justicia social. Algunos ejemplos de líderes que ejercen un liderazgo de servicio tanto en empresas como en organizaciones sin ánimo de lucro, entre ellas se pueden señalar a:

- Howard Schultz el ex CEO de Starbucks
- Tony Hsieh (Zappos) como fundador de esta empresa no sólo buscó la calidad de sus productos sino la calidad de la experiencia que ofrece a sus clientes.
- Jaime Escalante, reconocido como uno de los educadores más destacados en la historia de Estados Unidos, centró su actuación de liderazgo servicio en ayudar a los estudiantes desfavorecidos a superar obstáculos y alcanzar su máximo potencial.
- Nelson Mandela, indiscutible representante en la lucha sudafricana y

un referente a nivel mundial en la batalla por los derechos humanos.

- Michelle Rhee, ex canciller del sistema escolar de Washington, D.C., Rhee implementó una serie de reformas con el objetivo de elevar la calidad de la educación. Su enfoque se basó en poner las necesidades de los estudiantes en primer lugar y trabajar incansablemente para brindarles oportunidades de aprendizaje de calidad.
- Madre Teresa de Calcuta reconocida como un ejemplo excepcional de liderazgo de servicio. Su vida y trabajo dedicados al cuidado de los más necesitados y su liderazgo se caracterizó por su profunda compasión y empatía, así como por su incansable compromiso de ayudar a los más pobres entre los pobres.

## Metodología

Se realizó un análisis documental basado en literatura existente y estudios de caso relevantes para desglosar los principios y atributos del liderazgo servicial. Se examinaron también las percepciones y críticas a este enfoque, y se estudió su aplicación en diversos entornos organizacionales y educativos.

1 2 7

## Resultados

La revisión de la literatura sobre el tema del aprendizaje servicio nos lleva a constatar la coincidencia de los autores que el liderazgo servicio:

- Pone el énfasis en el desarrollo y bienestar de los demás, que se preocupa y ocupa de que todos los miembros de la organización puedan desarrollar su trabajo en un clima dónde se sientan a gusto y satisfechos con su compromiso con la organización. Como

se ha señalado en la tabla 7 destacan una serie de atributos con respaldo de diversos autores tales como visión, honestidad, integridad, confianza, servicio, modelado, ser pionero, aprecio a los demás, y empoderamiento.

- El liderazgo servicio se fundamenta en un trabajo colaborativo y de empowerment por parte del líder delegando y otorgando autonomía responsable a las personas para que la ejerzan de modo autónomo.
- Los valores son una guía importante para el líder servicial, y los valores más pertinentes o vinculados al liderazgo de servicio según SWARTZ sería el área de los valores denominada Autotranscendencia que correlaciona positivamente con apertura al cambio ( $r=.539^{**}$ ), con el empoderamiento ( $r=.703^{**}$ ) con el altruismo ( $r=.680^{**}$ ) y con humildad ( $r=.464^{**}$ ) y todas estas características correlacionan positivamente entre sí.
- Desde distintas investigaciones cuantitativas y cualitativas el liderazgo servicial se observa la relación con tres tipos de aptitudes: aptitudes comunicativas personales como escucha activa, empatía, y habilidad de sanación y persuasión); Aptitudes cognitivas, como conceptualización y previsión; y Aptitudes orientadas a la comunidad como gestión responsable, compromiso con el desarrollo personal y fortalecimiento comunitario.

## Discusiones

El liderazgo de servicio es un paradigma que pone énfasis en el bienestar y desarrollo de los individuos y de la comunidad, donde la figura del líder se conceptualiza como un servidor más

que un comandante (Greenleaf, 1977a). Este enfoque desafía la jerarquía tradicional y las prácticas de liderazgo autoritarias, sugiriendo que el verdadero liderazgo nace del deseo de servir (Spears, 1996).

Este tipo de liderazgo ha sido identificado como un modelo transformador que puede promover cambios significativos dentro de las organizaciones (Cabezas, 2016). Se argumenta que el liderazgo de servicio es capaz de crear un entorno en el cual todos los miembros de la organización puedan prosperar (Carrera et al., 2009). En el corazón del liderazgo de servicio se encuentra la empatía, la escucha activa y la curación, que son fundamentales para el desarrollo personal y profesional de los individuos dentro de una organización (Greenleaf, 1970; Russell & Stone, 2002).

La implementación del liderazgo de servicio en entornos empresariales y educativos presenta tanto beneficios como desafíos. Los beneficios incluyen la creación de comunidades más fuertes y el empoderamiento de los individuos para liderar y tomar decisiones (Russell, 2001; Greenleaf, 1977b). Sin embargo, la práctica también enfrenta críticas por la falta de una definición sistemática y posibles contradicciones intrínsecas (Eicher-Catt, 2005).

La metodología utilizada en el estudio del liderazgo de servicio incluye un análisis documental de la literatura existente y estudios de caso relevantes (Gilley et al., 2011). Los resultados de la investigación indican que los valores de autotranscendencia, especialmente la apertura al cambio y el empoderamiento, están fuertemente correlacionados con el liderazgo de servicio (Mercado Salgado, 2023). Estos valores promueven aptitudes comunicativas personales, cognitivas y orientadas a la comunidad, que son esenciales para un liderazgo efectivo en el entorno organizacional (Spears, 1996; Russell & Stone, 2002).

El enfoque holístico del liderazgo servicial se relaciona con los valores éticos y la integridad, y tiene el potencial de transformar tanto a las personas como a las organizaciones. A pesar de las críticas, la capacidad del liderazgo de servicio para inspirar y motivar a los empleados hacia un bien común y un sentido de propósito compartido lo convierte en un modelo de liderazgo atractivo para la era moderna (Greenleaf, 2008; Afrifa et al., 2021). La investigación futura debería continuar explorando la eficacia del liderazgo de servicio y su impacto en la cultura organizacional y la transformación social (Pérez, 2015; Zalles, 2011).

### Conclusiones

La revisión de los estudios sobre liderazgo de servicio permite concluir: que el liderazgo de servicio tiene unas características bien definidas como se ha expuesto en los resultados presentados, y que en parte coinciden con otros tipos de liderazgo, especialmente con el liderazgo transformacional y el liderazgo desarrollista. El liderazgo transformacional como señalan Bass (1985) y Judge y Piccolo (2004) se identifica con tres comportamientos que son coincidentes con el liderazgo de servicio: potencia las aspiraciones de los empleados, genera una conciencia colectiva hacia los objetivos y misión de la organización, y motiva a los empleados a dar prioridad al bien común que a los propios intereses.

Lógicamente, el liderazgo transformacional tiene otros aspectos que difieren del liderazgo de servicio, como dar importancia y centrarse en lograr unos resultados productivos que evidencien la eficacia de la organización.

El liderazgo de servicio, aunque como se ha señalado comparte aspectos y características con otros tipos de liderazgo (transformacional y desarrollista) tiene su seña de identidad muy clara, como es que el líder se considera

un servidor y está disponible al servicio de los demás.

### Referencias bibliográficas

- Albrecht, K. (2003). *El Poder del Reconocimiento*. Ediciones Empresariales.
- Amparano, A. B. (2005). *Sistema empresa inteligente*. Aníbal Basurto Amparano.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley.
- Barrio De La Puente, J. L. (2009). *Hacia una educación inclusiva para todos*. *Revista complutense de educación*.
- Calle, P. (2007). *Historia y legado del Centro del Muchacho Trabajador*. Ediciones Jesuitas.
- Carreras, I., Leaverton, A., & Sureda, M. (2009). *Líderes para el cambio social. Características y competencias para el liderazgo en las ONG*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE.
- Cabezas, G. B. (2016). *El liderazgo de servicio y su efecto transformador: el caso del Centro del Muchacho Trabajador*. *Revista PUCE*. 103, 3-31.
- Drucker, P., Hamel, G., F., Kuhl, J. S., & Montes, L. S. (1981). *El líder Flexible*. APD Asociación para el congreso de la Dirección 50 aniversario
- Eicher-Catt, D. (2005). *La retórica del liderazgo servicial*. *Journal of Leadership Studies*.
- Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio*. Ediciones Morata.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). *Cambio organizacional: Motivación, comunicación y efectividad del liderazgo*. *Mejora del rendimiento trimestral*, 21(4), 75-94.

- Gilley, J. W., Shelton, P. M., & Gilley, A. (2011). Developmental leadership: A new perspective for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 386-405.
- González, B. (2018). Dirección y Propósito. Ediciones Avance.
- Greenleaf, R. K. (2008). El sirviente como líder.
- Greenleaf, F. (1977a). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Indianapolis: Paulist Press.
- Greenleaf, F. (1977b). *Servant-leadership*. Indianapolis: Paulist Press.
- Goldberg, R., & Blancke, B. (2011). Dios en el proceso: ¿Hay lugar para la religión en la resolución de conflictos?. *Conflict Resolution Quarterly*, 28(4), 377-398.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. Pearson Education France.
- Huecas, G. D. (2011). Breve historia de la China milenaria. Nowtilus.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment.
- Llinás, R. (2002). El cerebro y el mito del yo. Bogotá: Norma.
- López, J. A. (1998). Liderazgo y ética en la dirección de empresas. Bilbao: Deusto.
- Mason, R. J., Williams, M. C., Greenleaf, R. D., & Clements, J. A. (1977). Aislamiento y propiedades de células alveolares tipo II de pulmón de rata. *Revista Americana de Enfermedades Respiratorias*, 115(6), 1015-1026.
- Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., & Sunarsi, D. (2020). Liderazgo de servicio organizacional. *Revista Internacional de Administración, Gestión y Liderazgo Educativo*, 63-76.
- Pérez, A. (2015). Liderazgo y Visión. Editorial Líderes.
- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(2), 30-48.
- Rodríguez, C. (2020). Apoyo y Estructuras en el Liderazgo. Líderes Editores.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). Una revisión de los atributos del liderazgo de servicio: Desarrollo de un modelo práctico. *Revista de Liderazgo y Desarrollo Organizacional*, 23(3), 145-157.
- Russell, J. M. (2001). La comunicación científica a comienzos del siglo XXI. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 168(1).
- Russell, R. (2001). Liderazgo servicial y respaldo empírico. Editorial Líderes del Mañana.
- Sharma, V. K., Yngard, R. A., & Lin, Y. (2009). Nanopartículas de plata: síntesis verde y sus actividades antimicrobianas. *Avances en la ciencia de coloides e interfases*, 145(1-2), 83-96.
- Santa Biblia Nueva Reina-Valera. (1960). Miami: Sociedad Bíblica Emmanuel.
- Song, J. (2019). Understanding face and shame: A servant-leadership and face management model. *Journal of Pastoral Care and Counseling*, 73(1), 19-29. <https://doi.org/10.1177/1542305018825052>



Song, J., & Ferch, S. R. (2020). Liderazgo de servicio. *Revista Internacional de Liderazgo de Servicio*, 14(1), 13-32.

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*.

Swartz, R. J., Reagan, R., Costa, A. L., Beyer, B. K., & Kallick, B. (2014). *El aprendizaje basado en el pensamiento (Vol. 4)*. Ediciones SM España.

Schwartz, S. H. (2016). Valores individuales básicos: Fuentes y consecuencias. *Manual de valor: Perspectivas desde la economía, la neurociencia, la filosofía, la psicología y la sociología*, 63, 84.

Tse, L. (2014). Tao Te King: *Libro del tao y de su virtud*. Cuatro Vientos.

Villa, A. (2021). La importancia de los valores en la vida personal y social: enfoques y medición. *Miscelánea Comillas*. Vol. 79 (2021), núm. 154, pp. 109-147.

Zalles, J. H. (2011). Liderazgo: Un concepto en evolución. Quito: *Konrad Adenauer Stiftung*.