

Liderazgo servidor y equipos de alto desempeño

Por Estefanía Mejía Villegas
Grupo de Investigación Liderazgo y Organizaciones

Resumen

El objetivo de este ensayo es mostrar cómo el liderazgo servidor influye positivamente en el desarrollo de los equipos de alto desempeño. En el ensayo se desarrollan la temática del liderazgo servidor y su principal objetivo, a la vez que se describen las características de un equipo de alto desempeño y sus etapas de desarrollo, cómo son influenciadas por el liderazgo servidor y cómo este modelo puede cumplir con sus requerimientos. Todo con el fin de maximizar el desempeño de la organización. Los equipos de alto desempeño a medida que van cruzando por sus etapas de desarrollo necesitan un líder que sea su director y apoyo constante; de hecho, los líderes con enfoque servidor tienen como propósito ser una herramienta necesaria para el desarrollo de otros, y si estos son miembros de un equipo, el rendimiento del mismo podrá ser eficaz, e impactará positivamente la organización para la cual se labora.

Palabras clave: Liderazgo servidor, equipos de alto desempeño, organizaciones.

Abstract

The aim of this essay is to show how servant leadership positively influences the development of high performance teams. The essay develops the theme of servant leadership and its main objective, while describing the characteristics of a high performance team, their stages of development, how they are influenced by the servant leadership model and how it can meet its requirements. All of this in order to maximize performance across the organization. As the high performance teams cross their stages of development, they are in need of a leader who is their director and constant support, in fact, server-focused leaders are a necessary tool for the development of others and if they themselves are members of a team, it shall be effective and thus

positively impact the organization for which it works for.

Keywords: Servant leadership, high performance teams, organizations.

Introducción

En la actualidad, el modelo empresarial administrativo se encuentra en una transformación hacia un enfoque más humano. Hoy en día se procura que en las organizaciones primen las personas, el ser, por lo que se desean organizaciones más planas, en las cuales el modelo de trabajo por equipos se comienza a hacer más necesario y por lo tanto, el papel del liderazgo se convierte en un factor esencial de los mismos.

Organizacionalmente se gestiona más mediante proyectos elaborados por equipos y es de gran necesidad que cada equipo sea lo más eficiente posible; en otras palabras, que sea de alto desempeño, requiriendo un estilo particular de liderazgo para la consecución de dicho objetivo.

Liderazgo servidor

Este enfoque de liderazgo no es algo novedoso, en realidad se tiene información de que en épocas antiguas algunos de los más importantes líderes emplearon el servicio como un enfoque hacia el liderar a otros. El mayor ejemplo de esto es Jesucristo, quien en determinadas ocasiones enseñó el servicio como la grandeza del ser humano. A este enfoque en el tiempo se le sumaron varios individuos que lo predicaron y practicaron.

En 1970, el ejecutivo de AT&T, Robert K. Greenleaf (1904-1990)

elaboró un ensayo titulado “El sirviente como líder”. Aquí por primera vez se llama a este modelo de liderazgo basado en el servicio liderazgo servidor. En el ensayo, Greenleaf describe que un líder servidor antes que líder es servidor, y que es una opción consciente el aspirar a ser líder. De hecho, se recalca que la acción de servir a otros nace dentro de lo más profundo del ser de cada individuo, enfatizando que servir es un acto de amor hacia los demás; en otras palabras, se expresa que un líder servidor debe concebir el dirigir a los demás como un acto de servicio hacia ellos, no de éstos hacia él.

“La diferencia se manifiesta en el cuidado tomado por el empleado primero para cerciorarse de que se están sirviendo las necesidades de la prioridad más alta de la gente. La mejor prueba y la más difícil de administrar, es: hacer que aquellos que son servidos crezcan como personas; ¿Acaso mientras que están siendo atendidos, estas personas llegan a ser más sanas, más sabias, más libres, más autónomas, y se promueve que ellos mismos se transformen a sí mismos en personas más propensas a ser serviciales? Y, ¿cuál es el efecto sobre los menos privilegiados de la sociedad? ¿Se benefician ellos, o, por lo menos, no serán más profundamente perjudicados?” (Greenleaf, 1970).

El texto anterior es conocido como la mayor prueba del liderazgo y es donde el líder servidor lograra detectar si está llevando a cabo los objetivos propuestos con este enfoque de servicio.

Otro aporte sobre el liderazgo servidor corresponde a Autry (2003),

quien dice que esta es la manera correcta de liderar, ya que este liderazgo producirá satisfacciones emocionales, psicológicas y espirituales para todos los que se involucren con él, a la vez que aumentan la productividad, creatividad y beneficio.

Al igual que Greenleaf, este autor coincide en que el liderazgo visto desde esta perspectiva es un deseo interno de generar un mayor y mejor impacto en las personas que lo rodean.

“El auténtico liderazgo empieza en su interior con su propio compromiso para inspirar lo mejor en los demás. Pero una cosa es comprometerse y otra muy diferente cultivar las cualidades que harán que eso se haga realidad” (Autry, 2003).

Es donde el liderazgo servidor se puede considerar como un enfoque revolucionario, pues propone acabar con el paradigma de que se es líder para ser servido.

Peter Block (1993), en su libro *Stewardship*, menciona la decisión crucial de todo humano, y es elegir entre el interés personal y servir a otros. La mayoría de los líderes están motivados por la elección del interés personal, y esto los hace personas poco confiables para sus seguidores, puesto que no se sabe ciertamente si lo que buscan es servirse a ellos mismo o a la organización para la cual trabajan. Por esto, como antídoto se muestra el comprometerse con una causa y que esta causa sea en el lugar donde se trabaja.

El comprometerse con el desarrollo de otros es una causa noble que seguramente despertará esa confianza que un seguidor necesita en su líder

para sentir libertad de desarrollar todo su potencial al máximo. Es por esto por lo que Covey (2005) habla del construir relaciones de confianza como uno de los tres factores esenciales del liderazgo servidor.

Después de todo, la mayoría de las personas se preguntan: ¿Es posible liderar y servir al mismo tiempo? ¿Es posible exigir a una persona mediante el liderazgo servidor?

Liderar y servir, dice Blanchard, es la verdadera definición del liderazgo. “El liderazgo tiene dos partes: la visión y la ejecución. En su función visionaria, los líderes definen la dirección. Es responsabilidad suya comunicar aquello con lo que se identifica y desea lograr la organización [...] una vez los colaboradores tienen claro hacia dónde van, el papel del líder pasa a ser el de una mentalidad de servicio para la labor de ejecución, el segundo aspecto del liderazgo” (2007, p. 328).

Equipos de alto desempeño

En la actualidad, las organizaciones están trabajando más con base en equipos que en trabajo individual; eso sí, equipos, mas no grupos de trabajo, tal como lo explica el autor de comportamiento organizacional, Stephen Robbins (2009): la diferencia radica en que los grupos son para compartir información y tomar decisiones, mientras que los equipos generan sinergia positiva con esfuerzo coordinado, es decir, todos participan activamente.

Apoyando la idea del autor Blanchard (2007), que expresa que en la actualidad el trabajo se ha vuelto más complejo y los cambios suceden

más constantemente, se comienza a visualizar la necesidad casi inmediata de pasar de una actividad individualista a una comunitaria, cimentada en el interés común de cumplir con la visión y los objetivos de cada organización.

Hoy por hoy las organizaciones eficientes se basan en la colaboración y destrezas de sus equipos de trabajo, debido a que esto produce un conjunto de conocimientos diversos que desembocarán en mejores resultados, ya que se enriquece la perspectiva en la diversidad de pensamientos y percepciones.

Pero al estar en un mundo cambiante y cada vez más competitivo, el trabajo en equipo no se debe quedar solo allí; es necesario entonces conformar equipos que sean no solo eficaces, sino muy eficaces, o como lo expresa Ken Blanchard (2007), equipos de alto desempeño.

En su libro “Liderazgo al más alto nivel”, este autor asegura que cada equipo dentro de una organización es diferente, pero que aun así posee características similares con otros, estas características son las que los definen como equipos de alto desempeño.

La primera de las siete características se define como propósito y valores, la cual se puntualiza como el compartir una misma visión y conjunto de valores de parte de los miembros del equipo. “El propósito y la visión son el pegamento que mantiene unido al equipo y forma el fundamento de su alto desempeño” (Blanchard, 2007, p. 223). Es aquí donde, partiendo de un objetivo común, se desarrollan las estrategias para alcanzarlo y los roles que cada uno de los miembros del

equipo desempeñará.

El empoderamiento o en términos más comunes, conceder facultades, se define como otra característica del alto desempeño, que consiste en tener una confianza absoluta hacia el otro a la hora de superar dificultades y tomar decisiones. La autonomía que se genera será enriquecedora para el equipo, ya que esta atribución de facultades provee desarrollo y mejora el rendimiento de todos sus integrantes.

Debido a lo anterior, cada persona se sentirá libre al expresar sus pensamientos y opiniones acerca de un tema determinado sin temor. Esto es declarado por Blanchard (2007) como la característica de relaciones y comunicación en donde la diferencia es concebida como creatividad. Entonces, un equipo de alto desempeño está arduamente comprometido con la producción de resultados que sean verdaderamente significativos para la organización, y para esto se responsabilizan y esfuerzan de manera continua, otra característica conocida como óptima productividad.

Lo más importante en esta clase de equipos es que cada miembro es consciente del desarrollo, desempeño y liderazgo del mismo. Esto indica que no siempre habrá un líder definido, sino que de acuerdo con las necesidades situacionales, el liderazgo lo asumirá aquel miembro que se considere más adecuado para hacerlo. A esta característica se la conoce como flexibilidad.

El reconocimiento, aprecio y la moral, afirma Ken Blanchard, son características clave para mantener todo lo anterior en su curso, porque

“Los miembros del equipo sienten entusiasmo por su trabajo, están orgullosos de sus resultados y de su pertenencia al equipo. El equipo está confiado y es optimista con respecto al futuro, y la confianza entre los miembros es alta. Existe un sólido espíritu de equipo y un sentido de unidad” (Blanchard, 2007, p. 226).

El trabajo de un equipo que genera alto rendimiento es excepcional, sin embargo, esto sería imposible de lograr sin un guía o líder que coordine todas las actividades por realizar y sea quien marque el rumbo. Dicho líder debe estar dotado de conocimientos y habilidades que apoyen el trabajo de sus seguidores; si no las tiene, debe saber cómo desarrollarlas. Blanchard menciona la capacidad de diagnóstico, flexibilidad y ajuste como las tres claves para un liderazgo eficaz en un equipo.

Una de las principales causas del fracaso de un equipo radica en la falta de un liderazgo eficaz y compartido. La naturaleza nos da un ejemplo de esto a través del vuelo de los gansos cuando emigran hacia el sur en época de invierno, buscando un clima cálido; los estudios muestran que estas aves vuelan en forma de < para entre todos sobrellevar la fuerza del viento debido a que cuando cada ganso bate sus alas, el movimiento producido en el aire ayuda al ganso que va detrás de él; además, volando de esta manera la bandada aumenta por lo menos un 71% su rendimiento. Al frente de su manada va el líder, que es el que se considera con más fortaleza para resistir la presión y la fuerza del aire, mientras que aquellos más débiles o enfermos

van en la parte de atrás; estos últimos producen un sonido con frecuencia para estimular a los que van adelante a mantener la velocidad. Los gansos utilizan la delegación del liderazgo; cada vez que el líder se cansa, cambia de posición en la formación y entonces otro ganso inmediatamente asume el control y la dirección de su equipo.

Este liderazgo eficaz y compartido es lo que los hace llegar a su destino con éxito. “Nunca jamás, se tendrá un equipo de alto desempeño si no se comparten el liderazgo y el control” (Blanchard, 2007, p. 239). ¿Es entonces el liderazgo servidor un liderazgo eficiente para los equipos de alto desempeño?

Liderazgo servidor y equipos de alto desempeño

El liderazgo de equipos es diferente del liderazgo de uno a uno o del auto liderazgo. Al momento de liderar equipos, se tiene como premisa que cada etapa por la que el equipo atraviesa requiere un liderazgo diferente, es decir, a cada necesidad que se presenta se requiere una manera diferente y adecuada de satisfacerla, con el fin de obtener el mejor y más alto desempeño de los miembros del equipo.

Todo equipo de alto desempeño pasa por una etapa inicial de orientación, la cual requiere un liderazgo directivo, debido a que las personas que lo conforman demandan un propósito claro y la definición de las expectativas que se espera que cumplan en su trabajo. Uno de los atributos del líder servidor especificados por Robert Greenleaf, es la prospectiva o visión, es decir, que debe ser un líder con visión del futuro, y con una concepción

clara de la meta deseada. Además, un líder servidor tiene un enfoque holístico para trabajar, lo que implica que a la vez que visiona los objetivos de la organización también visualiza las necesidades de cada uno de los individuos que conforman su equipo de trabajo.

La segunda etapa de desarrollo consiste en un tiempo de insatisfacción en el cual la implementación del liderazgo de entrenamiento es el más efectivo, puesto que en esta etapa los miembros del equipo “necesitan aliento y seguridad, así como el desarrollo de habilidades y estrategias para trabajar conjuntamente y para el logro de las tareas” (Blanchard, 2007, p. 249). El desarrollo de las habilidades de otros es el punto central del liderazgo servidor; Greenleaf sostiene que un verdadero líder servidor tiene un compromiso innato con el crecimiento de las personas que dirige, se preocupa por cada uno individualmente y también por su impacto en la sociedad, al mismo tiempo que se esmera por construir comunidad.

La tercera etapa es considerada como la de integración con un liderazgo de apoyo, aquí están presentes la seguridad y la confianza que aún se manifiestan de una manera débil; aquí el liderazgo servidor juega un papel importante, puesto que su filosofía habla de ser una influencia positiva para los demás y de servirles en todo momento.

“Todo inicia con un liderazgo afectuoso efectivo, que se expresa en un deseo por servir a otros. Hoy, muchos de nosotros hemos escogido llamar a esta aproximación al liderazgo,

Liderazgo Servidor” (Spears, citado en Marín, 2009; Sandra, 2009).

La mejor manera de crear una relación de fuerte confianza con otro es haciéndole saber y ver que solo se está interesado en su bien, que no desea hacerle mal. Esto a su vez conlleva a una delegación de poder, ya que con base en la confianza, los miembros del equipo se sienten más dispuestos y capaces de asumir roles importantes dentro del equipo, inclusive hasta el mismo liderazgo.

La producción se considera como una cuarta etapa y se lidera mediante la delegación, dado que el equipo ya es capaz de tener una dirección y un apoyo autónomo. Según Russell y Stone (2001), uno de los atributos funcionales del líder servidor es el empoderamiento, y claro que debe de ser así puesto que su verdadero objetivo es ayudar a desarrollar a otros, y la mejor manera de comprobarlo es delegarle funciones y autonomía ahora, para una toma de decisiones importante.

La última etapa se considera la etapa de terminación, dirigida por un liderazgo de apoyo, ya que en algunas ocasiones la motivación puede decaer un poco debido a que se ve en forma limitada para terminar la labor; esta etapa suele realizarse en equipos que son conformados por poco tiempo, solo para un objetivo específico. Cuando un líder con enfoque servidor ha sido el líder de un equipo sus miembros dirán: “Lo hicimos nosotros mismos”.

El liderazgo servidor es un enfoque basado en trabajo en equipo y en la

construcción de comunidad, que toma en cuenta las necesidades de cada individuo y vela por su crecimiento personal de una manera ética y afectuosa, obteniendo como resultado el alto desempeño de sus seguidores y, por ende, el de toda la organización.

Blanchard (2007) en su libro *Liderazgo al más alto nivel*, señala que el liderazgo servidor proporciona una referencia para la satisfacción de los requerimientos de todo equipo, al tiempo que puede ser aplicado por cualquiera de sus miembros, llevándolos a lograr metas que individualmente serían imposibles de alcanzar.

Finalmente, la prueba del liderazgo servidor se convierte en clave a la hora de liderar equipos de alto desempeño, porque desarrolla los elementos necesarios para lograrlo. “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?” (Greenleaf, 1977, p. 27).

Conclusiones

En la actualidad, todo se mueve más rápido y es necesario adelantarse en lo posible a los acontecimientos venideros. Las organizaciones actuales buscan cada vez más, una mayor productividad con la mejor calidad y manejando un ambiente de satisfacción humana.

Al ser un liderazgo con un enfoque de servicio, el liderazgo servidor se convierte en una alternativa muy llamativa a la hora del desarrollo de equipos de alto desempeño, por cuanto si se busca de una manera desinteresada y como propósito de vida desarrollar a otros hasta el punto de convertirlos a ellos mismos en líderes, un equipo tendrá el acompañamiento necesario para lograr su máximo desempeño.

Los equipos de alto desempeño se están convirtiendo en la piedra angular de toda organización exitosa considerada también como de alto desempeño.

Referencias

- Autry, J. A. (2003). *El líder con vocación de servicio*. Barcelona: Empresa Activa.
- Blanchard, K. (2007). *Leading at a higher level*. New Jersey, USA: Pearson Education.
- Block, P. (1996). *El servicio como estilo del management*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Covey, S. (2005). *El octavo hábito: de la efectividad a la grandeza*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, New Jersey, USA: Paulist Press.
- Greenleaf, R. (1970). *The servant as leader*.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacioanal* (13 ed.). México, México: Pearson Educación.
- Russell, R. F. y Stone, A. G. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal* . 22(2), 76-83.
- Sandra, M. C. (2009). *Un estado del arte del liderazgp servidor*. Medellín, Colombia: Proyecto de Investigación.