

El liderazgo servidor y la pasión del colaborador

Tony Mareño Martínez

Especialización en Gerencia de Organizaciones con Énfasis en Liderazgo y Servicio

Resumen

El objetivo de este ensayo es hacer una revisión de material bibliográfico que nos ayude a identificar variables internas y externas de la organización, que permitan crear ambientes propicios para que el trabajador encuentre en su puesto de trabajo pasión. Una de las teorías de liderazgo servidor establece que la pasión del colaborador produce clientes devotos y por consiguiente, vitalidad en la organización, traducida como productividad y rentabilidad. Para tener trabajadores apasionados, la organización debe crear puestos de trabajos significativos, los cuales se logran generando ambientes organizacionales propicios para tal fin.

Palabras clave: Liderazgo, servicio, liderazgo servidor, organizaciones, productividad, pasión, pasión del colaborador, colaborador, devoción, clientes, clientes devotos, significado en el trabajo.

Abstract

The aim of this paper is to review of library materials to help us identify internal and external variables of the organization that create environments for which the employee is in the workplace meaning and / or significance. One theory states that Server Leadership collaborator passion produces devoted customers and therefore organizational vitality, translated as productivity. To have passionate employees, the organization must create meaningful jobs, which are achieved by creating organizational environments conducive to that end.

Keywords: Leadership, service, servant leadership, organizations, productivity, passion, passion of the collaborator, collaborator, devotion, customers, clients devout, meaning at work.

Introducción

Observando el contexto

socioeconómico mundial y los desafíos frente a un mundo cada vez más globalizado, exigente y con problemas estructurales tales como la pobreza y desigualdad, se requieren organizaciones transformadoras, capaces de enfrentar dichos desafíos con propuestas de solución sostenibles. Sin embargo, como lo dice Marín (2011), los enfoques administrativos y de liderazgo desarrollados por las empresas de hoy, basados en el poder y la acumulación de riquezas sin un sentido de servicio, nos dibujan un porvenir sin esperanza. Es aquí en donde el liderazgo servidor cobra importancia, ya que este promueve un enfoque de gestión empresarial que busca dar solución a dichos problemas. De Sendagorta (1998) afirma: “Sabemos por la historia tantas veces repetida que lo básico para la humanidad, para los hombres como tales, para la verdad, para la cultura y para el bienestar estriba en el esperanzado y decidido empuje incremental de individuos dispuestos a dar, no sólo más de lo que reciben, sino cuanto pueden en el servicio a los demás. Estos líderes servidores son los motores primarios que pueden enderezar las cosas hacia rumbos mejores” (p. 19).

Robert Greenleaf lo expresa así: “El cuidar de las personas, las más capaces y las menos capaces sirviéndose entre sí, es la piedra angular sobre la cual una buena sociedad es construida” (Greenleaf, 1977, p. 62). Por ello se hace importante revisar desde la perspectiva del liderazgo servidor cómo podemos desarrollar empresas verdaderamente productivas,

transformadoras y de impacto en la sociedad. Una investigación de un año de duración, incluyendo una revisión literaria de cientos de estudios desde 1980 hasta el 2005, revela algunas conexiones profundas entre la efectividad del liderazgo, la pasión del empleado, la devoción del cliente y la vitalidad organizacional (The Ken Blanchard Companies, 2009).

Corroborando lo antes expuesto Stephen y Timothy (2009) afirman que “Las organizaciones en el sector de los servicios tienen que considerar la ‘atención a las necesidades y requisitos de los clientes’ cuando evalúan su eficacia. ¿Por qué? Porque en esas empresas hay una clara cadena de causa y efecto que va de las actitudes y conducta de los empleados a las actitudes y conductas de los clientes y de ahí, a los ingresos y ganancias de la compañía” (p. 23).

Lo anterior nos permite determinar que no es posible la productividad ni la rentabilidad organizacional a menos que logremos tener clientes devotos, y para ello es necesario que se ejerza un liderazgo empresarial que impacte el compromiso y la pasión del colaborador.

Es así como en este documento se revisará material bibliográfico que nos ayude a identificar variables internas y externas de la organización que permitan crear ambientes propicios para que el trabajador se apasione con su trabajo.

Liderazgo servidor y los colaboradores

Comentando acerca de la influencia que ejerce el liderazgo en el éxito

organizacional De Sendagorta (1998) afirmó: “Las instituciones, en un mundo libre, serán viables solamente si son conducidas por quienes pongan en primer lugar el servicio, el aumento del valor social de aquellas y la mejora de los hombres” (p. 20). “En 2009, Stephen y Timothy comentaron que cada vez hay más pruebas de que las organizaciones de éxito ponen a la gente primero. ¿Por qué? Los administradores inteligentes han aprendido que los empleados de su organización son su única ventaja competitiva” (p. 29).

Blanchard en su libro *Liderazgo al más alto nivel* (2007) señala que la estructura piramidal tradicional debe ponerse patas arriba, de modo que las personas que atienden directamente al cliente, que están más cerca de él, queden arriba.

Las personas que se relacionan directamente con el cliente pueden ser responsables, es decir, capaces de responder ante sus clientes. En este escenario, los líderes sirven y son receptivos ante las necesidades de los colaboradores, los capacitan y los desarrollan para que se eleven como águilas, de modo que puedan cumplir las metas establecidas y vivir de acuerdo con la visión que se tiene sobre la experiencia para el cliente.

Y termina afirmando que si los líderes de una organización no responden a las necesidades y los deseos de sus colaboradores, éstos no van a atender bien a los clientes. Por lo tanto la vitalidad organizacional se verá comprometida.

La empresa Ken Blanchard (2009), en su investigación *La cadena*

de liderazgo-utilidades encontró que la variable clave que dirige la sostenibilidad en el largo plazo y la rentabilidad de la organización es una combinación de acciones de liderazgo estratégico y operacional que impulsan la pasión del empleado y la devoción del cliente. Los empleados que perciben que las prácticas de liderazgo enfatizan en la calidad, servicio al cliente y desarrollo del empleado tienden a estar más satisfechos con sus puestos de trabajo y con toda la organización. Como resultado, los clientes están más satisfechos y mantendrán una relación de largo plazo con la compañía.

Pasión del colaborador

Ejercer un liderazgo apropiado en la gestión y administración de la fuerza laboral es factor determinante para que el colaborador encuentre un ambiente propicio para desarrollar pasión en su trabajo. Ken Blanchard (2009), en su informe de investigación “Creación de un entorno de trabajo motivador”, concluyó de la siguiente manera: los líderes desempeñan un papel importante para influir en un lugar de trabajo positivo. Los líderes crean un ambiente de apoyo y fomento al ofrecer a sus colaboradores una oportunidad para ampliar sus mentes y habilidades, para asumir la responsabilidad de sus propias acciones, y para encontrar maneras innovadoras de hacer su trabajo.

Por lo tanto, como lo expresan Blanchard, Essary, Houson y Zigarmi (2009), la pasión del empleado resulta de la experiencia positiva de este y la satisfacción total con la organización, sus políticas,

procedimientos, productos y prácticas administrativas. Los indicadores duros de la pasión del empleado incluyen retención, ausentismo, permanencia y productividad. Las medidas suaves incluyen percepciones del empleado acerca de la equidad, la justicia y la confianza.

Blanchard (2009) de una forma muy práctica aportó diez estrategias que los líderes pueden emplear para hacer de los ambientes organizacionales una experiencia positiva para el trabajador. Helos aquí:

1. Crear confianza
2. Comunicar y escuchar
3. Comentarios y sugerencias
4. Dar reconocimiento y alabanza
5. Practique ser un líder situacional
6. Introducir nuevas oportunidades de aprendizaje
7. Llevar a cabo reuniones periódicas de uno-a-uno
8. Carta del equipo o departamento
9. Procesar todas las reuniones
10. Compartir la información y el conocimiento (p. 17)

En ese firme propósito de seguir buscando más información con relación a la pasión en el trabajo, la empresa Ken Blanchard hace otra investigación a partir de 2006. Revisaron una cantidad de estudios de fuente académica frente al tema y con empresas de consultoría, y encontraron que existe una falta de definición clara de la pasión del colaborador.

Basados en lo encontrado, se dispusieron a través de una investigación empírica, diseñar un estudio que permitiera crear una definición general de la pasión del empleado y determinar en qué grado la persona considera que ciertos factores en la organización pueden influir en la pasión del trabajador.

Los resultados de este estudio se publicaron en 2007 en un libro titulado *La pasión del empleado*. Las nuevas reglas de combate, mostrando básicamente las siguientes conclusiones:

1. Existen ocho factores que influyen en la pasión del colaborador, organizados en orden de importancia:

- A. Trabajos significativos.
- B. Autonomía.
- C. Colaboración.
- D. Equidad.
- E. Reconocimiento.
- F. Crecimiento profesional.
- G. Lazos afectivos con los colegas.
- H. Lazos afectivos con el líder.

2. La pasión del colaborador se define como “El estado emocional positivo de la mente como resultado de la percepción de un trabajo significativo, la autonomía, la colaboración, el crecimiento profesional, la equidad, el reconocimiento, la conexión con los colegas y la conexión con el líder, todo lo cual conduce a las normas de conducta que incluyen el esfuerzo discrecional, compromiso a largo plazo con la organización, el máximo rendimiento, baja rotación y aumento del sentido de pertenencia con la organización” (p. 2,7)

Considerando el grado de importancia del primer factor identificado en el estudio “Trabajos significativos”, nos hacemos la siguiente pregunta: ¿Qué variables internas y externas de la organización permiten crear ambientes propicios para que el colaborador encuentre

en el puesto de trabajo un sentido o significado que lo apasione?

Significado en el trabajo

Las empresas de hoy viven una crisis existencial, han perdido el norte, se han olvidado de la razón por la cual nacieron, y su orientación es hacia el poder y la acumulación de riqueza más que hacia el servicio a la sociedad. Albrecht escribe: “En muchos sentidos, la crisis en los negocios hoy en día es una crisis de sentido” (1994, p. 22).

“En muchas de las organizaciones la administración ha creado un ambiente estéril y sin pasión. Las estrategias, presupuestos y plan de negocio están sin vida y significado” (Page, 2000, p. 9). Por otro lado, Barbian lo sustenta argumentando: “La evidencia es abrumadora de que en el mundo actual de trabajo, los empleados, y especialmente los más jóvenes, sobre los que descansa el futuro, quieren encontrar un trabajo significativo en el que tienen la posibilidad de contribuir a un bien mayor en la sociedad, más que simplemente su propio sustento” (citado en Page, 2000, p. 2).

Abunda la evidencia de muchas fuentes en cuanto a que los empleados de hoy en día quieren entender el significado de la vida a través de su trabajo (Terez, 2000, citado en Page, 2000, p. 2). La gente ya no se contenta con ser engranajes de la rueda. Ellos quieren saber que su trabajo hace la diferencia (Bracey y Smith, 2000).

Desde este enfoque surge un gran desafío para los gerentes y líderes organizacionales, y Page, en su artículo “Encontrar significado en el lugar de trabajo, a través del liderazgo servidor”,

lo dice de la siguiente manera: “Los líderes de todas las organizaciones deben centrarse en la creación de un trabajo significativo para sus empleados o voluntarios” (2000, p.1), y describe cómo esa necesidad del trabajador de encontrar un sentido en su trabajo es ampliamente realizable en empresas lideradas por siervos líderes.

Sustentando un poco más este planteamiento, el mismo autor afirma: “El anhelo de significado puede ser mejor satisfecho dentro del liderazgo de servicio, debido a su enfoque principal en servir a los demás” (2000, p. 9) En este orden de ideas es preciso anotar que a partir de los fundamentos teóricos del liderazgo servidor se encontró que existen elementos importantes en su teoría misma, que permiten identificar factores internos y externos a la organización, que contribuyen a crear ambientes laborales propicios para que el trabajador o colaborador encuentre el sentido en su puesto de trabajo.

Esos factores fueron identificados a través de un estudio realizado por la empresa consultora Tom Terez en 1997. Para este estudio se realizaron entrevista en profundidad a empleados de todos los ámbitos de la vida, en donde se exploró lo que ellos consideraban como factores relevantes para encontrar significado en los puestos de trabajo, y se encontró que existen 22 variables, las cuales fueron ordenadas por el número de veces que fueron citadas, en este caso se describen las cinco primeras.

1. Propósito: La misión de la organización debe tener un propósito más grande, algo más allá de la

producción de bienes o servicios. Los empleados quieren sentir instintivamente que su trabajo hace una positiva diferencia.

“El significado personal es un sentimiento más que una respuesta cognitiva. El significado no fluye de vencer a la competencia, sino en aumentar progresivamente el nivel de la sociedad. Cuando la visión de la organización, misión, valores, nicho estratégico, aspiraciones, propósitos y objetivos están dirigidos a ese fin, entonces el verdadero significado se realiza” (Page, 2000, p.10).

2. Pertenencia: Los empleados quieren vincularse activamente al momento de definir la forma de cómo se debe realizar su trabajo.

3. Encajar: Una vez que los empleados saben cómo ellos y su trabajo encajan en la misión más amplia de la organización, están más dispuestos a poner su mejor esfuerzo.

4. Integración: Cuando prevalece el sentimiento de que “estamos todos juntos en esto”, las relaciones de trabajo se vuelven más de colaboración.

5. Establecimiento de relaciones: El lugar de trabajo debe ofrecer maneras de construir unas sanas relaciones interpersonales que promuevan la lealtad a la institución y sus miembros

del equipo en la promoción de sus esfuerzos colectivos.

Conclusiones

La crisis de las organizaciones de hoy es una crisis de sentido, en donde los colaboradores piden a gritos una transformación consciente en su enfoque de liderazgo y de administración.

Los colaboradores desean encontrar en los puestos de trabajo un sentido o propósito de vida, una misión que marque la diferencia.

Las organizaciones más productivas son aquellas que han entendido su misión existencial y son capaces de producir cambios duraderos y positivos en la sociedad; sus trabajadores viven apasionados con lo que hacen porque la empresa tiene un propósito que trasciende e involucra a todos los niveles de la organización; se involucran en la toma de decisiones importantes en la compañía, tienen claro cómo su trabajo encaja o contribuye en el logro de los objetivos misionales, perciben que todos los miembros de la entidad están involucrados en el alcance de dichos logros; y las relaciones interpersonales son sanas y promueven la lealtad hacia la institución.

Las empresas así descritas son administradas y lideradas bajo un enfoque de liderazgo servidor.

Referencias

Albrecht, K. (1994). *The Northbound Train: Finding the purpose, setting the direction, shaping the destiny of your organization*. New York: AMACOM.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá, Colombia: Norma.

De Sendagorta, E. (1998a). *El empresario servidor líder*. Cuadernos Empresa y Humanismo, 72, 19.

De Sendagorta, E. (1998b). *El empresario servidor líder*. Cuadernos Empresa y Humanismo, 72, 20.

Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness*. Mahwah, New Jersey: Paulist Press.

Marín, C. W. (2009). *Liderazgo servidor, hacia un nuevo enfoque en el liderazgo*. Congreso Nacional de Investigación, Noviembre 2011. Lima, Perú.

Page, D. (2000). *Finding meaning through servant leadership in the workplace*. Paper presented at the Second Biannual International Conference on Personal Meaning, Vancouver, BC, July 18-21. Retrieved September 2002, from <https://sites.google.com/a/unac.edu.co/liderorg/system/app/pages/search?scope=search-site&q=REU042>.

Stephen, R. y Timothy, J. (2009a). *Comportamiento organizacional*. 13 ed. México: Pearson Educación.

Stephen, R. y Timothy, J. (2009b). *Comportamiento organizacional*. 13 ed. México: Pearson Educación.

Terez, T. (2000). *22 keys to creating a meaningful workplace*. Holbrook, MA: Adams Media Corporation.

The Ken Blanchard Companies. (2006). *From engagement to work passion*. Perspective, 2, 2, 7.

The Ken Blanchard Companies. (2009a). *The leadership-profit chain*, Perspective, 1, 1.

The Ken Blanchard Companies. (2009b). *The leadership-profit chain*. Perspective, 1, 3, 4.

The Ken Blanchard Companies. (2009c). *The leadership-profit chain*. Perspective, 1, 2.

The Ken Blanchard Companies. (2009). *Creating a motivating work environment*. http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_Creating_a_Motivating_Work_Environment.pdf.

Fecha de recepción: 1 de agosto de 2013.

Fecha de aprobación: 31 de agosto de 2013.

Tony Mareño Martínez

Contador Público – Corporación Universitaria Remington, Colombia.
Candidato a Especialista en Gerencia de Organizaciones con Énfasis en Liderazgo y Servicio – UNAC.

Director de Proyectos – Agencia de Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA) Colombia

tony_mareno81@yahoo.com