

# El auténtico liderazgo servidor

Por Dr. Fred C. Campbell

Copyright © 2003 por Fred C. Campbell  
Todos los derechos reservados.

Fotografía de la tapa e ilustración de C. David Edmonson.

Usado con permiso

*ObreroFiel.com – Se permite reproducir este material siempre y cuando no se venda.*



# EL AUTÉNTICO LIDERAZGO SERVIDOR

por Dr. Fred C. Campbell

## Introducción

Antes de Su muerte, Jesús les recordó a Sus discípulos de un estilo de liderazgo secular en el cual los líderes intimidan y dominan pueblos. Luego, enfáticamente El les dijo a los doce, “pero no así entre ustedes” (Marcos 10:45). Cristo se aseguró de que sus discípulos entendieran que ellos debían ser siervos liderando para el beneficio de los demás, y no de ellos mismos. Su ambición era que otros tuvieran éxito, y no obtener poder para el beneficio personal. Un liderazgo efectivo en la iglesia debe ser un liderazgo de servicio—un concepto genuinamente radical para la mayoría de nosotros. Hoy en día, esta manera de liderazgo es intensamente relevante para aquellos que están sirviendo como líderes de iglesia.

Claro que nuestro modelo es Jesucristo, el líder siervo “por excelencia”. Aquellos de nosotros que seguimos Su ejemplo, edificamos y mantenemos relaciones llenas de gracia con la gente a quien servimos. Entendemos el uso correcto del poder y de la autoridad, mostramos Su carácter y formamos parte del equipo. Mientras que el mundo clama por un liderazgo de “superestrellas”, Dios está buscando siervos en la iglesia de entre sus líderes—siervos, quienes lideren al dar y no al pedir, líderes que sirvan a otros, y no a sí mismos.

Dentro de la estructura de la iglesia local, personas de la congregación son designadas para proveer liderazgo en el gobierno y pastoreo del rebaño. En las diversas iglesias y denominaciones reciben diferentes títulos, siendo los más populares “anciano” y “diácono”. Sin embargo, muchos de los que asumen esta posición, carecen de un entrenamiento bíblico—práctico en liderazgo de iglesia. Llegan al liderazgo más que nada por un accidente que por un designio.

Como resultado, los líderes nombrados están renuentes a tomar la iniciativa y hacer la

diferencia. No queriendo avergonzarse a sí mismos, por ignorancia improvisan, dejan de ser líderes evitando tomar decisiones, o adoptan un estilo de liderazgo jerárquico similar al de los líderes de negocios en el mundo secular. Los líderes de iglesia deben saber lo que se espera de ellos como líderes siervos, de tal manera que cumplan cabalmente sus responsabilidades de supervisar y pastorear.

Cuando se trata de liderazgo, ninguna iglesia puede darse el lujo de colgar un anuncio en la puerta principal que diga “NO SE NECESITA AYUDA.” El buen liderazgo no es un lujo, sino una necesidad. Las iglesias eficaces tienen líderes eficaces. Todos los líderes de iglesia, sin importar sus títulos, rol o posición, necesitan ser líderes siervos para maximizar su efectividad.

Frecuentemente, el poder lucha con el desarrollo entre los pastores y líderes en la junta de la iglesia. Hay momentos en que ambas partes intensifican este choque. Así como con los discípulos, secretamente los pastores y líderes pelean por un “trono de prominencia.” Ellos se preguntan, ¿quién es el mayor de entre nosotros? Y de manera implícita hacen otras preguntas, como: ¿Realmente existe el “anciano que dirige”? ¿Es el pastor “el jefe a la cabeza”? ¿El liderazgo de la iglesia se basa en una posición de autoridad o en una posición de servicio? ¿Realmente deberían los líderes servir? ¿Realmente pueden liderar los verdaderos siervos? ¿Qué es un líder siervo? ¿Cuáles son las marcas distintivas de un liderazgo de servicio? ¿Cómo se aplican estas marcas al rol de un líder de iglesia?

Durante Su vida, el Señor Jesús solamente afirmó un estilo de liderazgo para aquellos que sirven en una posición dentro del liderazgo cristiano — el liderazgo de servicio. En lugar de enseñorear de arriba hacia abajo sobre la gente, Sus líderes servían a las personas de abajo hacia arriba.

El propósito de este material es crear un entendimiento acerca del liderazgo de servicio y aplicarlo al rol a las responsabilidades de los líderes de iglesia, para que éstos líderes y su pastor lideren juntos a la congregación, sirviendo con un mismo corazón. Nuestro enfoque estará en la manera por la cual el líder de iglesia asume sus responsabilidades. Esta no es una descripción de trabajo para definir las funciones específicas de un rol o de una posición en particular. El estudio busca llegar al corazón del líder como siervo.

## Lo que los expertos opinan acerca del Liderazgo Servidor



J. Oswald Sanders en su obra clásica, *Liderazgo Espiritual*, afirma que “la naturaleza sobrenatural de la iglesia demanda de un liderazgo que se levante por encima de lo humano.” Sanders cree que este tipo de liderazgo dedicado está en escasez debido a que las demandas son muy estrictas. Si la iglesia va a cumplir con su obligación para con esta generación, debe contar con un liderazgo que sea “acreditado, espiritual y sacrificado.” Sanders escribe:

Acreditado porque a la gente le gusta ser guiada por alguien que inspira confianza y sabe hacia donde se dirige.

... Espiritual porque un liderazgo que no es espiritual resultará únicamente en una quiebra estéril, moral y espiritual.

... Sacrificado porque sigue el modelo de vida de Aquel que se entregó a Sí mismo como sacrificio por todo el mundo.<sup>1</sup>

Jesús, en uno de Sus últimos encuentros con Sus hombres antes de que fuera arrestado y ejecutado, les recordó a Sus discípulos acerca de un estilo de liderazgo en el cual los líderes regían sobre el pueblo como señores, de arriba hacia abajo. En vez de ser señores, Sus líderes son siervos, líderes de abajo hacia arriba. Este tipo de liderazgo está basado en el

ejemplo del mismo Jesús. Henri Nouwen lo ve de esta manera: “Todo un nuevo tipo de liderazgo es requerido para la iglesia del mañana, un liderazgo que no está basado en los juegos de poder del mundo, sino en el siervo-líder, Jesús, quien vino para dar Su vida para la salvación de muchos.”<sup>2</sup> Sanders nos recuerda que en la versión Reina Valera la palabra líder no aparece:

Esto no quiere decir que el tema no es importante en la Biblia, sino que usualmente se refiere al mismo en términos diferentes, siendo el que más destaca “siervo.” No dice “Moisés, mi líder,” sino “Moisés, mi siervo.” El énfasis es constante en la enseñanza de Cristo al respecto.<sup>3</sup>

### • Cinco problemas

Frecuentemente en la literatura de liderazgo cristiano, los principios del liderazgo de servicio están escritos únicamente para el pastor titular. Hay poco disponible para los líderes laicos que sirven junto con el pastor. Es desafortunado. Si los líderes están llamados a servir correctamente de acuerdo a las normas bíblicas, deberían entender los conceptos del liderazgo de servicio y aprender cómo aplicarlos a su rol como líderes. Hans Finzel sugiere otra necesidad que los líderes laicos enfrentan. El concluye: “Pocos se preparan o se ofrecen para ser líderes. Es un llamado para el elegido. Muchas de las personas que obtienen una posición de liderazgo en las iglesias u organizaciones cristianas, tienen poco o ningún entrenamiento en administración y liderazgo.”<sup>4</sup> Finzel cree que el líder promedio enfrenta por lo menos cinco problemas al aprender a liderar:

1. Los líderes de hoy repiten los pobres hábitos de liderazgo de otros.
2. Los líderes de hoy generalmente carecen de las habilidades básicas para cubrir las demandas comunes del liderazgo.
3. Los líderes de hoy carecen de mentores y de buenos modelos a seguir.
4. Los líderes de hoy carecen de un entrenamiento formal en liderazgo.

5. Los líderes de hoy están confundidos sobre lo secular versus lo espiritual en el liderazgo.<sup>5</sup>

La falta de un entrenamiento apropiado en liderazgo puede causar conflictos entre un pastor y los líderes. Sin embargo, cuando el pastor y los líderes se comprometen entre ellos a un liderazgo de servicio, pueden servir en la iglesia de manera armoniosa.

- Liderazgo que transforma

El concepto de “servicio en el liderazgo” se ha convertido en un tema de discusión en el estudio del liderazgo. Donald Allen hizo la pregunta, “¿Qué tipo de liderazgo en la iglesia avanzará el reino de Dios en medio de los cambios mundiales de los 90 en adelante? El exalta un modelo de principios de liderazgo en la iglesia llamado “Liderazgo de la próxima generación”, el cual es una aplicación específica del liderazgo que transforma. “El liderazgo que transforma es un liderazgo de servicio ya que el líder sirve a Dios y al hombre, uniéndolos para cumplir con Sus propósitos. Involucra actuar a favor de lo que es mejor para los demás, en vez de mirarnos primero a nosotros mismos.”<sup>6</sup>

- Unas cuantas definiciones

Una mirada general a las diversas definiciones de liderazgo, servicio y liderazgo de servicio serían de ayuda para definir el liderazgo servidor.

De acuerdo con Bennis y Nanus, hay más de 350 definiciones de liderazgo. En su opinión, “el liderazgo en su forma más simple es influenciar en la gente.” Finzel está de acuerdo: “El liderazgo es influencia. Cualquiera que ha influencia a alguien a hacer algo, ha influenciado a esa persona. Otra definición puede ser, ‘un líder lleva a las personas a donde éstas nunca irían por sí mismas.’ Citando a Sanders: “El liderazgo es influencia, la habilidad que tiene una persona para influenciar a otros. “Un hombre puede liderar a otros sólo hasta el extremo en que puede influenciarlos.”<sup>7</sup>

El liderazgo es influencia porque involucra relacionarse con personas. No es la posición que se tiene, sino los seguidores que se influncian. Phil Quigley de Pacific Bell dice, “Yo no pienso en el liderazgo como en una posición o en una habilidad. Pienso en el liderazgo como en una relación.” Kouzes y Posner escriben:

El liderazgo es una relación recíproca entre aquellos que eligen liderar y aquellos que deciden seguir. Cualquier discusión de liderazgo debe atender a las dinámicas de esta relación. Las estrategias, tácticas, habilidades y prácticas son vacías a menos que entendamos las aspiraciones humanas fundamentales que conectan a los líderes y a sus componentes.<sup>8</sup>

Max DePree, líder ejecutivo de Herman Miller, Inc., observa: “El liderazgo es un arte, algo para ser aprendido con el tiempo, y no simplemente leyendo libros. El liderazgo es más tribal que científico, más que nada un tejido de relaciones que un cúmulo de información.”<sup>9</sup>

El liderazgo es esencialmente un negocio humano. Darryl DelHousaye cree:

... las personas son lo más valioso para todo líder. Por tanto, la habilidad para trabajar con y a través de ellos es fundamental para un liderazgo efectivo. El liderazgo es una inversión que ayuda a las personas a ser exitosas para el bien de todos.<sup>10</sup>

El servicio no es altamente respetado en nuestra cultura. Queremos que otros nos sirvan; no estamos acostumbrados a dejar a un lado nuestras propias preocupaciones para servir a otros. Y esa es la naturaleza del servicio. Myron Rush define al siervo como “alguien que suple las necesidades de la persona a la que está sirviendo.”<sup>11</sup>

Varias personas han escrito del servicio en las Escrituras. Refiriéndonos a un siervo de Dios, F. Duane Lindsey escribe:

La palabra “siervo” varía en significado, desde esclavo hasta rey vasallo, pero siempre refiriéndose a alguien caracterizado por su dependencia y servidumbre. Los oficiales reales y los representantes personales de un rey eran así designados “siervos.” El término “siervo” indicaba un grado de honor, dependiendo de la posición de aquel a quien se servía. Ser el “siervo de Dios” denotaba el más alto honor.<sup>12</sup>

Larry Richards añade:

Ser llamado “siervo” es ser reconocido como alguien a quien Dios ha moldeado con un cuidado especial y con quien El está personalmente comprometido. El ser llamado un siervo por Dios, no es un llamado inferior. Los siervos de Dios siempre son especiales para El... el servicio es un llamado alto y especial que involucra una relación de pacto con Dios. No es una obediencia forzada para con un amo desconsiderado. Por el contrario, hay un compromiso dispuesto del siervo para con un Amo, quien también se compromete por completo con el siervo.<sup>13</sup>

Francis Cosgrove, en un artículo de la *Revista del Discipulado*, resume las siguientes cualidades bíblicas de un siervo:

- Un siervo es humilde – el no llama la atención hacia sí mismo (Mt. 10:24; 2 Tim. 2:25).
- Un siervo es diligente – el está trabajando activamente y no es ocioso (Mt. 24:45-47).
- Un siervo está ocupado sirviendo – ellos están “ocupados en sus negocios” de servir (Lucas 17:7).
- Un siervo debe ser capaz de enseñar – principalmente enseñar a otros siervos; no pendenciero sino amable (2 Tim. 2:24).
- Un siervo es paciente – contrario a resentir las circunstancias en las que se encuentre (2 Tim. 4:2).

- Un siervo es obediente – este es el “corazón del servicio” y la razón por la que muchos tiene problemas con el mismo (Ef. 6:5-6; Tito 2:9).
- Un siervo es dedicado – el está totalmente comprometido con aquel a quien sirve (2 Sam. 5:21).
- Un siervo es cuidadoso – el permanece alerta y atento a las necesidades que quizás su maestro desea que cuide (Lucas 12: 35-36).
- Un siervo es fiel – el permanece fiel a su amo (1 Sam. 22:14).
- Un siervo no le replica a su amo – el respeta a su amo (Tito 2:9).
- Un discípulo-siervo cristiano está lleno del Espíritu (Hechos 2:16, 18).<sup>14</sup>

En la década de 1970, Robert Greenleaf, un alto ejecutivo de AT&T, se refirió al liderazgo servidor como la única autoridad que merece la lealtad del alguien. El escribió: “aquellos que están comprometidos con este principio obedecerán y seguirán sólo a los líderes que demuestran que son siervos.” Greenleaf observó que aquellas personas que creían antes que nada en el concepto del servicio, eran también líderes exitosos. “El gran líder es visto primero como siervo, y ese simple hecho es la llave para su grandeza.”<sup>15</sup>

El liderazgo servidor es un estilo de liderazgo que prevalece por encima de todos los demás. Es fácil para ser reconocidos y eficaces en el mundo corporativo y de negocios. Por razones pragmáticas, muchos líderes industriales y de negocios están recomendando la forma del liderazgo servidor, simplemente porque funciona. C. William Pollard, presidente de la Compañía ServiceMaster, cree que “los desafíos del mañana requieren que sus líderes sean líderes siervos.”<sup>16</sup>

En la búsqueda de un modelo de liderazgo que sea inspiracional y moral, Jill Graham define al líder siervo de la siguiente manera:

Es aquel líder que modela un servicio, sirviendo humildemente a los que lidera en vez de esperar ser servido por ellos. En ello está la paradoja del liderazgo-servicio. El servicio modelado por el líder (o liderazgo

servidor) es un don; que tiende a contagiarse de tal manera que los seguidores de los líderes siervos son inspirados a pasar el don a otros.<sup>17</sup>

En la literatura cristiana, el liderazgo servidor está claramente definido y afirmado. Hans Finzel ve al líder siervo como a uno que “influencia al pueblo de Dios a moverse en dirección a los propósitos de Dios.” Los líderes siervos no son directores o controladores, sino ministros. James Means escribe: El liderazgo servidor significa que el líder lidera mejor sirviendo. Más que esto, significa que uno lidera únicamente sirviendo. El liderazgo servidor es probado y garantizado por la medida del servicio rendido, y no efectuando el cumplimiento de los seguidores.”<sup>18</sup>

Richard Love define a un líder cristiano efectivo como a un líder siervo. “Un líder cristiano efectivo es un líder siervo que maximiza sus fortalezas, minimiza sus limitaciones, y crece constantemente en el carácter de Cristo, de manera que influencia a otros de tal forma que los ayuda a desarrollar y alcanzar una visión en común.”<sup>19</sup>

DelHousaye señala siete características que distinguen a los líderes siervos. Estas provienen de los siete elementos del liderazgo: poder, autoridad, gobierno, señorío, siervo, ejemplo y humildad. Las siete distinciones se encuentran en el Nuevo Testamento y son modeladas por Cristo mismo. El comenta:

Los líderes siervos entienden el poder, que es aquello que les ha sido dado para influenciar a otros. Ellos entienden que la autoridad les ha sido dada por personas y con esa libertad para tomar decisiones afectan las vidas que lideran. Entienden que esta libertad no les ha sido dada para gobernar y manipular a otros para su mejora personal. Entienden que su señorío es responsable de proveer protección y honor a su gente, para que crezcan y se desarrollen en su contribución. Entienden lo que significa ser un siervo, y que viven

para el beneficio de los demás. Entienden que su ejemplo es la motivación y la fuerza guiadora detrás de su influencia. Entienden la humildad, que lideran para que otros sean exitosos... cuando la gente se siente servida, están experimentando la esencia del liderazgo servidor.<sup>20</sup>

James Hind resume el liderazgo servidor de esta manera:

El liderazgo servidor combina un corazón de siervo – delicado, sensible y generoso, con una mente corporativa – ideas firmes, pensamientos realistas. Su piedra principal es la preocupación por los demás – transmitiendo esta actitud con acciones que dicen, “estoy para ti.”<sup>21</sup>

Basado en estas ideas, quiero ofrecer la siguiente definición: el liderazgo servidor es aquel liderazgo que se somete a la autoridad de Jesucristo, sigue Su ejemplo, y con integridad y humildad, influye en otros ayudándolos a alcanzar los propósitos de Dios en sus vidas. Poniéndolo de otra manera, el liderazgo servidor es CARÁCTER y CAPACIDAD bajo la autoridad de Jesucristo.

Un líder cristiano, si va a servir en el campo bíblico, debe establecer su estilo de liderazgo siguiendo el ejemplo de Jesucristo. El es el máximo modelo que un líder siervo pudiera seguir jamás.

## Liderazgo: Sagrado vs. Secular



Hoy muchos líderes de iglesia están confundidos acerca de las similitudes y diferencias entre los estilos y motivaciones del liderazgo sagrado y el secular. Aquí algunas ideas para ayudarnos a delinear estas diferencias:

- Un líder siervo NO SIGUE el patrón autocrático, de liderazgo dominante

Jesús les aclaró a Sus discípulos que “aquellos que son reconocidos como gobernantes de las naciones se enseñorean de ellas, y sus grandes ejercen sobre ellas potestad. Pero no será así entre vosotros” (Mr. 10:42, 43<sup>a</sup>) Chua Wee Hian escribe:

Cristo sabía que los gobernantes políticos ejercían un inmenso poder. Sus súbditos tenían que someterse a su autoridad. Como líderes, podían darse importancia y al mismo tiempo anhelaban popularidad. Querían jugar el papel de benefactores, y otorgaban privilegios deliberadamente. Jesús veía a los líderes seculares formando la punta de la pirámide jerárquica. “Pero ustedes no están llamados a eso.” En el reino de Dios hay un nuevo patrón radical de liderazgo: el primero, sirve.<sup>22</sup>

En el campo secular, Kouzes y Posner se refieren al “gobierno de las naciones” como jerárquico y anticuado:

Por siglos, las relaciones jerárquicas sirvieron muy bien para conquistar al enemigo, crear pueblos y ciudades, poblar el planeta, alimentar a las masas y edificar negocios. Pero no nos servirán bien por mucho tiempo. En un trabajo comunitario productivo, los líderes no son ni mandamases ni controladores, ni jefes ni grandes descargas. Ellos son siervos y sustentadores, compañeros y proveedores. Creemos que la jerarquía organizacional antigua es hueca y gerentes de mente abierta reconocen que servir y sustentar desencadena mucha más energía, talento y compromiso que mandar y controlar.<sup>23</sup>

Bennis y Townsend se refieren a este gobierno como un “liderazgo militarizado de mandar-controlar del pasado convertido en un anacronismo.” Después añaden: “el viejo estilo simplemente no va a funcionar nunca más. Este estilo representa burocracia y el

control de una persona. Esa noción de burocracia era perfecta en un ambiente que era a su vez predecible y ordenado.”<sup>24</sup>

Robin Lovin escribe con precisión acerca de las tendencias de nuestra cultura: “un cierto deseo de usar a otras personas, la habilidad de dominar a un grupo, la búsqueda determinada de definir claramente metas en la carrera – aquellas cosas se han convertido casi en virtudes entre nosotros.” De una vez para siempre, Jesús nos aparta de todas esas ideas de liderazgo implícitas en un estilo de gobierno autocrático. El afirma únicamente el liderazgo que encuentra su expresión en el servicio. Los líderes siervos no lideran de arriba hacia abajo, sino de abajo hacia arriba. “Jesús... visualizó algo bastante diferente – un reino en el cual las posiciones de liderazgo son posiciones de servicio.”<sup>25</sup>

- La ambición por grandeza de un líder siervo no está centrada en él mismo, sino en su sacrificio

“...sino que el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor; y el que de vosotros quiera ser el primero, será siervo de todos” (Mr. 10: 43,44). Henri Nouwen, comentando las palabras de Jesús, dice: “el liderazgo del que habla Jesús es radicalmente diferente del liderazgo ofrecido por el mundo. Es liderazgo de servicio en el cual el líder es un siervo vulnerable que necesita tanto de las personas como ellas de él.”<sup>26</sup>

En Marcos 10, Santiago, Juan y los otros discípulos, buscaban para sí mismos las posiciones más altas en el reino. Sus ambiciones estaban centradas en sí mismos, arrogantes, orgullosos y ciegos. Ellos no sabían lo que estaba de por medio. La respuesta de Jesús fue chocante. El no los atacó por ser ambiciosos o por tener el deseo de estar arriba. Bill Lawrence ha observado:

En vez de eso, El radicalmente redefinió la ambición sin quitar nada de su fuerza para alcanzar metas, y la cambió por servicio a otros. La ambición es transformada en humildad guiada al servicio de otros en lugar de un servicio orgulloso de sí mismo. La

ambición es redefinida, del centrarse en sí mismo al sacrificio de sí mismo.  
27

Frecuentemente las personas piensan en la ambición como en una búsqueda de poder y autoridad centrada en uno mismo. Obviamente, los discípulos perseguían esto. Sin embargo, “la ambición es esencial en un líder ya que provee la fuerza y el deseo necesarios para llevar las cargas y responsabilidades del liderazgo; la ambición es el combustible del liderazgo.” Lawrence continúa:

No hay lugar para la búsqueda de la ambición personal en aquellos que reclaman posiciones de honor a la derecha e izquierda del Salvador. Y no hay liderazgo cristiano sin el sacrificio de la ambición personal de aquellos que siguen al Salvador en la búsqueda de redimir a otros, a costa de sí mismos.<sup>28</sup>

Claramente, Jesús declaró que toda aspiración de grandeza debe ser motivada por un deseo de servir y no de obtener algo para sí mismo. El comentario de Lenski es perspicaz:

La idea que tienen las naciones acerca de grandeza es ahora invertida, puesta de cabeza, la pirámide descansando en su punta, el hombre importante no está sentado encima de la espalda del insignificante... la grandeza del Reino se mide por la prontitud y servicio rendido al pueblo de Dios... y aún cuando este principio de Jesús pareciera extraño y paradójico, es la verdad literal. La grandeza es medida por el servicio y no por el poder ni la autoridad asumida.<sup>29</sup>

• El modelo del líder siervo se basa en los propios métodos de Jesús

“Porque el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate por muchos” (Mr 10:45). Jesús presentó con estas palabras el argumento más

poderoso para el liderazgo de servicio. Es el argumento de Su propio ejemplo personal. “La vida y ejemplo de Cristo es el reto mayor y reprende toda nuestra ambición desenfrenada de poder y grandeza entre nuestros hermanos.”<sup>30</sup> Sanders añade: “La verdadera grandeza, el verdadero liderazgo no se alcanza reduciendo a los hombres a nuestro servicio sino en darnos a nosotros mismos al servicio de ellos. Y esto nunca se da sin pagar un costo.”<sup>31</sup>

El concepto de liderazgo de servicio no está atado a un particular “estilo de liderazgo” o a la personalidad. El problema es de fidelidad para seguir el comportamiento de Jesucristo. El vino a servir. El vino a dar. Gary Inrig resumió la enseñanza bíblica en el tema de servicio a una filosofía de ministerio:

1. Todo ministerio es ministerio del Señor. Los creyentes le sirven. El hace el trabajo como Siervo modelo (Rom. 15:8) y por lo tanto los discípulos deben seguir su ejemplo y servirle. El servicio está ligado al discipulado (Mt. 20:28; Lc. 22:26; Jn. 12:26).
2. La clave del servicio se da en un acto voluntario de humillación... el [servicio] es optado e involucra el rechazo a una vida centrada en uno mismo (Mt. 23:11-12; Jn. 12:24-26).
3. El servicio otorgado a otros en el nombre de nuestro Señor, es un servicio otorgado al Señor mismo. (Mt. 25:44; Mr. 9:36).
4. El valor supremo no es una posición de influencia o regalos prominentes, sino un corazón de siervo que ve las necesidades de las personas (Mt. 20:26-27; Mr. 9:37).
5. La tarea del siervo es hacer la voluntad de su Amo. El tiene que seguir a su Señor obedeciendo Sus instrucciones con diligencia y fidelidad (Lc. 12:37; 17:8; Jn. 12:26).
6. El premio de un siervo es seguro pero no necesariamente inmediato. Viene de Dios, no de hombres (Lc. 12:37; Jn. 12:26).<sup>32</sup>

Robert Dale notó en Marcos 10 algunas implicaciones del liderazgo servidor, en

contraste al modelo de liderazgo autocrático, de “gobierno de las naciones”:

1. Los siervos lideran por relaciones, no por obligación.
2. Los siervos lideran por apoyo, no por control.
3. Los siervos lideran desarrollando a otros, no realizando solos todo el ministerio.
4. Los siervos guían personas, no las manejan.
5. Los siervos lideran por amor, no dominación.
6. Los siervos buscan crecimiento, no posición.<sup>33</sup>

Jesús presentó todo un nuevo estilo de liderazgo. Entre los seguidores de Jesús, el liderazgo no es sinónimo de gobierno. Los líderes son siervos, no jefes; esclavos, no amos. El liderazgo de servicio no es “da y toma,” sino “da y sirve.”

- El liderazgo servidor valora a las personas

Si hay alguna área donde los escritores cristianos y seculares están de acuerdo es, en la importancia de las personas. El liderazgo de servicio ve a las personas como el objeto de liderazgo, no como la razón para el liderazgo.

John Stott comenta:

Sin embargo, la razón principal de Jesús para enfatizar el rol de siervo del líder, fue con seguridad que el servicio de los demás es un reconocimiento tácito de sus valores... el mérito intrínseco de los seres humanos era la causa fundamental de Su ministerio de dar amor... si los seres humanos son seres semejantes a Dios, entonces deben ser servidos y no explotados, respetados y no manipulados.<sup>34</sup>

Los líderes siervos no se sirven a sí mismos, sino que sirven a los demás. DelHousaye señala:

La influencia de un líder siervo no está diseñada para el auto realce, sino para proveer un ambiente de

protección y honra a aquellos que están bajo su cuidado. El es motivado por la pregunta, “¿cómo puedo hacerte exitoso?” Se sirve a las personas al dárseles el poder para alcanzar grandes cosas.<sup>35</sup>

Aquellos que están en el campo secular también enfatizan lo mismo. Kouzes y Posner escriben:

Los líderes que admiramos no se colocan en el centro; colocan a otros allí. No buscan la atención de las personas; ellos la dan a otros. No se concentran en satisfacer sus propias metas y deseos; buscan maneras de responder a las necesidades e intereses de sus seguidores. No se centran en sí mismos; sino en sus seguidores.<sup>36</sup>

Nuevamente, ellos nos hablan de servir a otros como gratificación:

Los líderes sirven a un propósito y a las personas que han hecho posible que ellos lideren. Puede que ser un siervo no sea lo que muchos líderes tenían en mente cuando decidieron asumir una responsabilidad en la visión y dirección de su organización o equipo, pero servir a otros es la tarea de liderazgo más gloriosa y gratificante.<sup>37</sup>

Peter Drucker ve el liderazgo como un esfuerzo de equipo:

Los líderes eficaces nunca dicen ‘yo.’ Ellos no piensan en ‘yo’ sino en ‘nosotros’; piensan en ‘equipo.’ Ellos entienden que su trabajo es hacer que el equipo funcione. Aceptan la responsabilidad y no la asumen en parte, pero ‘nosotros’ se lleva el crédito.<sup>38</sup>

Los líderes siervos se ven a sí mismos como formadores de personas, y no como héroes “a cargo.” Ellos ayudan a otros a florecer y prosperar, y al hacerlo, ellos mismos tienen éxito. El liderazgo servidor asume un

estilo que desarrolla los talentos y las habilidades de los colegas, en lugar de hacer que se sientan usados y abusados. Hind define el liderazgo servidor de esta manera:

El liderazgo servidor no significa asumir el rol de subordinado. No es ni sumiso ni débil como el nombre podría implicar. Por el contrario, es el cultivo de un rol de apoyo que pone los intereses propios y el ego a un lado con la meta de servir a las necesidades de desarrollo de los demás. Practicar un liderazgo servidor no significa que echas afuera las ambiciones personales y metas de tu carrera. Sino que reconoce el “instinto impulsor” en las personas que quieren alcanzar el éxito personal y la superación en su trabajo.<sup>39</sup>

DePree cree que el arte del liderazgo es liberando a las personas:

El líder es el “siervo” de sus seguidores en que remueve los obstáculos que les impiden hacer su trabajo. En resumen, el líder verdadero ayuda a sus seguidores a darse cuenta de todo su potencial... el arte del liderazgo se basa en liberar, habilitar y pulir los dones de los demás.<sup>40</sup>

Pollard escribe que el involucramiento del líder con su gente va más allá de la rutina de trabajo:

Buscamos reconocer la dignidad y valor de todas las personas porque han sido creadas a la imagen de Dios. Así, nuestro rol como líderes involucra más de lo que la gente simplemente hace en el trabajo. Debemos también involucrarnos en lo que se están convirtiendo como personas y como el ambiente de trabajo está contribuyendo al proceso. ¿Están creciendo estas personas como individuos que pueden contribuir en el trabajo, en el hogar y en la

comunidad? Y nosotros, como líderes, ¿tenemos una influencia positiva en su crecimiento?<sup>41</sup>

Las personas son más importantes que las tareas o proyectos. Los líderes eficaces separan un espacio para las personas. Finzel enfatiza esto cuando dice:

Sin un énfasis saludable en las personas, en realidad no estamos alcanzando nada. Básicamente, el liderazgo es un negocio con personas. Los expertos confirman que los más eficaces líderes pasan la mayor parte de su tiempo con las personas... Jesús pasó más tiempo tocando a las personas y hablando con ellas que ninguna otra cosa.<sup>42</sup>

Bennis y Townsend creen que las personas hacen una diferencia significativa en una compañía. “Básicamente la tecnología va a estar bastante pareja entre los competidores, pero claramente el límite competitivo son las personas y su liderazgo. Eso es fundamental.”<sup>43</sup>

- El liderazgo servidor entiende el uso apropiado del poder y de la autoridad.

En su libro, *Liderazgo que transforma*, Leighton Ford dice, próximo a la verdad, la pregunta del poder es el problema más importante para el líder.<sup>44</sup> Es en relación al poder que el liderazgo de servicio se halla en gran contraste a los alcances populares de liderazgo.

Myron Rush declara: “el punto de enfoque del liderazgo es el poder. Todo líder tiene una cierta cantidad de poder.” Basado en un estudio del Nuevo Testamento acerca de términos claves de liderazgo, DelHousaye define “poder” como “la habilidad de influenciar en las personas y cosas, mientras que autoridad es el derecho legítimo de ejercer esa influencia.” Un líder siervo entenderá que talento natural y don sobrenatural posee para influenciar a otros (poder) y la libertad apropiada para ejercitar esos dones en las vidas de otros (autoridad).

Bennis y Nanus creen: “El poder ha sido mal usado. Históricamente, los líderes han

controlado en lugar de organizado, han administrado represión en vez de expresión, y han mantenido a sus seguidores en arresto en vez de evolución.” En la estructura secular organizacional, mientras más alto llega alguien en la organización, más acceso tiene al poder. “La cantidad exacta de poder en cada posición de liderazgo siempre está determinada por la habilidad y capacidad del líder para generar y aferrarse al poder.”

Usualmente, este poder es otorgado al líder para controlar a sus seguidores y para ser servido por ellos. Es difícil renunciar a este control en el liderazgo. Stephen Covey escribe:

“El mayor desafío de los líderes es renunciar al control. Va en contra de nuestro.”<sup>45</sup>

Desafortunadamente, hay aquellos en la iglesia que ven el liderazgo como poder. Donald Allen evalúa esta visión:

Este enfoque de liderazgo sostiene que el liderazgo depende del control personal ejercido sobre las personas. En tanto que el líder gana más poder sobre las personas, el o ella se vuelven más “eficaces.” Esta visión reduce el trabajo del líder a la política y a la manipulación del control: el poder es comercializado, comprado y vendido como un producto. El poder pasa a ser una posesión; nunca es compartido ni entregado. Entonces, la meta del liderazgo es tener poder y usar a las personas.<sup>46</sup>

Henri Nouwen observa inteligentemente:

Una de las grandes ironías de la historia del cristianismo es que sus líderes cayeron constantemente en la tentación del poder – poder político, poder militar, poder económico o poder moral y espiritual – aún cuando continuaban hablando en el nombre de Jesús... La larga y dolorosa historia de la iglesia es la historia de personas tentadas una y otra vez a escoger el poder por encima del amor, el control por encima de la cruz, el ser

líderes en vez de ser liderados. Una cosa es clara: la tentación del poder es mayor cuando la intimidación es una amenaza. Muchos líderes cristianos son entrenados por personas que no saben como desarrollar relaciones personales saludables y a cambio han optado por el poder y el control.<sup>47</sup>

Jesús aclaró que los líderes siervos en Su organización no trabajarían de esa manera. En el mundo secular, las personas sienten que los líderes tienen el derecho de usar el poder que su posición les otorga, para satisfacer sus propios intereses y necesidades. Jesús dijo, “el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor, y el que quiera ser el primero entre vosotros será vuestro siervo” (Mt. 20: 26,27). Jesús colocó la escala de poder de cabeza. En otras palabras, los líderes siervos usan el poder para servir, no para ser servidos. Los líderes siervos están al frente, a la cabeza, liderando, pero no en un rol dominante. No por la fuerza, ni el control, ni la manipulación, sino en amor. Stott observó, “la autoridad por la que el líder cristiano lidera no se basa en el poder sino en el amor, no por la fuerza sino por el ejemplo, no intimidando sino persuadiendo razonablemente. Los líderes tienen poder, pero el poder es seguro sólo en las manos de aquellos que se humillan a sí mismos para servir.”

Greenleaf, escribiendo en un estilo secular, comenta: “la única autoridad que merece la lealtad de una persona es la otorgada libre y conscientemente en respuesta y proporción a la dirección del líder, evidencia clara de la calidad de siervo del líder.” Para resumir, la humildad del líder siervo coincide con el uso correcto del poder y de la autoridad. “Cuando existe un asa de un corazón humilde existirá un asidero en el uso correcto del poder y la autoridad.”

- El liderazgo servidor está marcado por la humildad y la integridad

El liderazgo servidor está basado en el carácter y el carácter puede ser resumido en dos palabras: humildad e integridad. Paul Cedar, citando a Bob Mitchell, resume este punto: “un

líder siervo es aquél cuyo mensaje está encarnado en su vida.” Más adelante en su libro, Cedar escribe: “ser simplemente ortodoxos y correctos en nuestra doctrina no es suficiente. Debemos ser como Cristo en nuestra conducta. Un líder siervo no sólo cree en la verdad, sino que la vive.”<sup>48</sup> Bennis y Townsend declaran: “ni la ciencia ni fórmula alguna producirán un líder, el liderazgo es un asunto de carácter.” Ambos concuerdan en que la integridad es uno de los diversos rasgos que definen un carácter ejecutivo.

Simplemente, en el liderazgo servidor no hay un sustituto para la integridad. Se dijo de David que él “los pastoreó (a las personas de su reino) con integridad de corazón; los guió con la pericia de sus manos” (Sal. 78:72). El término hebreo para integridad sugiere la idea de “entereza, rectitud, ser éticamente sensato.” Los líderes de integridad son moralmente puros, éticamente sensatos, responsables financieramente, auténticos y honrados de corazón. Lawrence cree esto “el carácter debe estar en su lugar antes de ser asumido un liderazgo.”

Kouzes y Posner asemejan la integridad con la credibilidad, la cual es la base del liderazgo. La credibilidad trata de líderes ganando la confianza y la confidencia de sus seguidores:

Las personas aún quieren y necesitan liderazgo. Quieren a líderes que se aferran a una ética de servicio y son genuinamente respetuosos de la inteligencia y contribuciones de sus seguidores. Quieren líderes que coloquen los principios por encima de la política y a las personas por encima de sus propios intereses.<sup>49</sup>

Ellos identificaron las características claves de líderes admirados y descubrieron que la honestidad era la número uno de la lista.

En cada estudio dirigido, la honestidad fue seleccionada con mayor frecuencia que las otras características de liderazgo. La honestidad es absolutamente esencial para el liderazgo. Si las personas van

de seguir gustosamente a alguien, quieren asegurarse primero que esa persona sea digna de confianza. Ellos quieren estar seguros que el que sería líder es veraz y ético.<sup>50</sup>

En el liderazgo servidor, la humildad es la otra cualidad esencial de carácter. La única vez en que Jesús se refirió a Sí mismo fue en términos de “manso y humilde de corazón” (Mt. 11:29). La humildad es una elección. DelHousaye escribe:

La humildad es la opción de escoger tratar a los demás como más importantes que nosotros. La mente humilde se manifiesta a través de una actitud de no querer ser reverenciado o servido, sino que pone su atención en el éxito de los demás... la meta del liderazgo es estar tan interesado en ayudar a que otros tengan éxito en su máximo potencial que en el proceso uno se olvida de sí mismo.<sup>51</sup>

Oswald Sanders añade que en el reino de la política y el comercio, la humildad no es grandemente codiciada. “Pero en la escala de valores de Dios la humildad se encuentra en una posición muy alta. El humillarse a sí mismo y no exaltarse a sí mismo, era la definición de liderazgo de Cristo.”<sup>52</sup>

## Entendiendo el Rol de los Líderes de la Iglesia



El Dr. Tony Evans, una personalidad de la radio y pastor de la Comunidad Bíblica de Oak Cliff, enumera las siguientes funciones de los líderes (o ancianos):

1. Eran responsables de ayudar a los líderes espirituales proveyendo un cuidado administrativo del ministerio de la iglesia (Tito 1:5- 6; 1 Tim. 5:17).

2. Eran responsables de esparcir las Escrituras en la iglesia (1 Tim. 3:2-7; 5:17; Tito 1:7-9).
3. Tenían que orar por las necesidades del rebaño (Stg. 5:14).
4. Tenían que pastorear al rebaño, alimentándolo y protegiéndolo del error (Hchs. 20:28-30).
5. Tenían que determinar las reglas en la iglesia (Hchs. 15:2).
6. Tenían que dar el ejemplo de vida cristiana que todo el rebaño debía seguir (1 Pe. 5:1-3).
7. Eran los responsables de dar instrucciones a los diáconos para que transmitieran el ministerio de la iglesia en la vida de las personas (Hchs. 6:1-7; 1 Tim. 3:1-3).
8. Ordenaban al pastor para el cumplimiento de su ministerio (1 Tim. 4:14).
9. Eran responsables de mantener el bienestar del pastor/maestro y de cuidar que cumpliera con su llamado a la enseñanza fiel de la Palabra de Dios y viviera un estilo de vida cristiano ejemplar (1 Tim. 4:14; 2 Tim. 1:6; 2:2).<sup>53</sup>

Se necesita establecer un punto crucial aquí. Los líderes como grupo deben funcionar en unidad, ofreciendo a la iglesia un liderazgo unido por una sola mente. Es imperativo que los líderes ministren como equipo, sin embargo, todo equipo necesita un líder. Alguien debe ser el “que dirige la jugada.” Es mi opinión que el pastor cumpla su rol. El debe dar un paso adelante como el primer líder siervo de entre los demás líderes siervos de la iglesia. Su responsabilidad es proveer de visión y guía a la iglesia y supervisar la implementación de las reglas establecidas por la junta de gobierno. Evans ofrece las siguientes bases bíblicas para el establecimiento de un líder principal:

1. Moisés fue el líder principal en Israel y era responsable de servir como representante de Dios, entre Dios y el pueblo. El era responsable de supervisar a los demás líderes y de tomar las decisiones claves con respecto a la

dirección en que el pueblo de Dios debía ir (Ex. 18:13-27).

2. Dios pasó el liderazgo principal de Israel de Moisés a Josué, cuyo trabajo era continuar liderando al pueblo en el camino de Dios (Deut. 34:9; Jos. 1:1-9).
3. La ausencia de un líder principal en Israel dio paso al caos entre el pueblo de Dios (Jue. 17:6; 21:25).
4. El liderazgo principal de la escuela de profetas y la nación de Israel en general pasaron de Elías a Eliseo (2 Re. 2:12-15).
5. Jesús reconoció a Pedro como el líder principal de los apóstoles. (Mt. 16:15-19; Jn. 21:3, 15-17).
6. Pablo envió a Timoteo y a Tito como los líderes principales de Efeso y Creta y les dio la autoridad para ejercer ese rol (1 Tim. 3:15; Tito 1:5).
7. Cada una de las siete iglesias de Apocalipsis tenía un líder principal cuya responsabilidad era transmitir el mensaje de Cristo a la iglesia (Apoc. 2-3).<sup>54</sup>

John MacArthur demuestra el surgimiento de un líder entre otros en la lista de discípulos. Pedro, Santiago (hijo de Zebedeo), Juan y Andrés son siempre nombrados como el primer grupo, con Pedro encabezando la lista. MacArthur realiza los siguientes comentarios acerca de un líder entre líderes:

Los discípulos tenían un mismo oficio, una misma honra, y las mismas responsabilidades y privilegios... sin embargo aunque ninguno de ellos era menor que los demás en términos de oficio o de calificación espiritual (excepto por Judas), algunos de ellos sobresalieron por encima de los demás como líderes entre líderes... no desmerece la calidad del servicio de los doce el que a uno de ellos le hubiera sido dado un liderazgo especial en el grupo.<sup>55</sup>

MacArthur resume sus argumentos de un líder entre líderes de la siguiente manera:

Cada ministerio que vemos en el Nuevo Testamento es un esfuerzo de

equipo. Pablo parece elogiar continuamente a las personas que trabajaban con él. Algunos de ellos eran, sin ninguna duda, profesores con él. Otros realizaban las tareas de servicio. Nada de eso elimina el rol único del liderazgo. Pero si impide que el liderazgo independiente, irresponsable y basado en sí mismo domine como Diótrefes, “al cual le gusta tener el primer lugar” (3 Jn. 9)<sup>56</sup>

El pastor, como líder siervo, debe liderar el equipo de líderes siervos. Él es “el líder entre líderes.” En resumen, es evidente que hay una necesidad de liderazgo servidor entre los líderes de una iglesia local. El liderazgo servidor ha sido definido y demostrado ser el modelo en el ejemplo de Jesucristo. Él es el “máximo” líder siervo. El liderazgo servidor valora a la gente, entiende el uso correcto del poder y de la autoridad y está marcado por la integridad y la humildad. Estos conceptos importantes de liderazgo servidor pueden ser aplicados al rol de los líderes de iglesia.

También se ha mostrado que el término liderazgo servidor está siendo usado en los negocios seculares. Hoy, hay un movimiento que se aparta del líder dictatorial y dominante, que gobierna de arriba hacia abajo, para asumir un liderazgo que comprende a las personas como su mayor beneficio, un liderazgo que lidera de abajo hacia arriba. Kenneth Gangel realiza una excelente observación: “lo más interesante es que el tipo de liderazgo surgido de una búsqueda multimillonaria... no está alejado del tipo de liderazgo que las Escrituras establecen desde el comienzo.”

C. William Pollard escribió acerca de la clara diferencia entre los motivos y los métodos de liderazgo:

¿Podría el líder ponerse de pie, por favor? No el presidente, ni la persona con el título más distinguido, sino el que modela un rol. No la persona mejor pagada en el grupo, sino el que asume los riesgos. No la persona con el auto o la casa más grande, sino el

siervo. No la persona que se promueve a sí mismo, sino la que promueve a otros. No el administrador, sino el iniciador. No el que toma, sino el que da. No el que habla, sino el que escucha.<sup>57</sup>

## Cinco Principios del Auténtico Liderazgo Servidor



Henri Nouwen ha escrito:

“Un nuevo tipo de liderazgo es requerido en la iglesia del mañana, un liderazgo que no es modelado por los juegos de poder del mundo, sino por el siervo-líder, Jesús, quien vino para dar su vida para la salvación de muchos.”<sup>58</sup> Jesús veía el liderazgo como el servicio de abajo hacia arriba, y no el gobierno de arriba hacia abajo. Sus líderes son siervos, no señores. La posición por encima de las personas no es la búsqueda de Su reino, sino asumir la postura de un siervo entre ellos. Aún los escritores seculares reconocen el valor de los líderes siervos. Robert Greenleaf declaró, **“El gran líder es primero un siervo, y ese simple hecho es la clave de su grandeza.”**

Estos cinco principios resumen y tipifican la esencia del liderazgo servidor:

1. Los líderes espirituales están comprometidos a un equipo con una visión, propósito y métodos compartidos.
2. El liderazgo servidor está basado en relaciones transparentes, que afirman. Busca lo mejor en la otra persona.
3. La responsabilidad primordial de un líder espiritual es reflejar la actitud y el ejemplo de Jesucristo.
4. Todo líder espiritual es responsable delante de una autoridad superior y existe para servir a Dios y a los demás.
5. Cuando el líder espiritual alinea su propósito al de Dios, el poder del Espíritu Santo es soltado para alcanzar grandes cosas.

Vamos a examinar cada uno de estos de manera detallada.

### **1. Los líderes siervos están comprometidos a un equipo con una visión, propósito y métodos compartidos.**

- Los líderes siervos participan en la jugada Debido a que el liderazgo servidor no es el show de un solo hombre, los líderes siervos trabajan juntos en un equipo. Son jugadores en el equipo, comprometidos al trabajo de equipo. Dios cree en el trabajo de equipo. Nadie lo declaró mejor que Salomón:

Mejores son dos que uno; porque tienen mejor paga de su trabajo. Porque si cayeren, el uno levantará a su compañero; pero ¡ay del solo! Que cuando cayere, no habrá segundo que lo levante. También si dos durmieren juntos, se calentarán mutuamente; más ¿cómo se calentará uno solo? Y si alguno prevaleciere contra uno, dos le resistirán; y cordón de tres dobleces no se rompe pronto (Ec. 4:9-12).

El Nuevo Testamento indica que el ministerio es un esfuerzo de equipo. Las iglesias locales tenían una diversidad de líderes (Hchs. 20:17; Fil. 1:1) que compartieron funciones de la iglesia en el liderazgo: liderando y manejando los asuntos de la iglesia (1 Tim. 3:5,5:17); cuidando de las necesidades de la iglesia (1 Tim. 3:5); y, predicando y enseñando (1 Tim. 5:17). Se requiere del trabajo en equipo si la iglesia va a funcionar exitosamente en el ministerio.

- Los líderes siervos entienden y practican los principios de trabajo del equipo efectivo

Los líderes siervos aprecian las dinámicas de las relaciones de equipo. Ellos se dan cuenta que el liderazgo efectivo involucra a una cantidad de personas trabajando en una relación de equipo. Andrew Seidel nombra las siguientes características de los equipos eficaces:

1. Los equipos eficaces son formados en un acuerdo común de visión y propósito.

2. Los miembros del equipo se relacionan informalmente, no en base a una jerarquía (Fil. 2:3,4).
3. Ellos se comunican abierta, comprensiva y claramente, habiendo aprendido el arte de hablar la verdad en amor (Ef. 4:15).
4. Se proponen tratar a los demás con respeto (Fil. 2:3)
5. Prosperan en sus relaciones (Mr. 3:14). Disfrutan estando juntos y trabajando juntos.
6. Han aprendido a manejar productivamente los desacuerdos (Rom. 14:13; 15:14; Ef. 4:2)
7. Tienen un alto grado de interdependencia (1 Cor. 12:20-22).
8. Comparten el trabajo (Mr. 3:14) animando a cada miembro a contribuir al trabajo del equipo.
9. Comparten el poder de ejercer el ministerio (1 Cor. 12:4-7, Ef. 4:12, 16).
10. Comparten juntos el gozo de una tarea alcanzada (Rom. 12:10).
11. Continuamente se edifican unos a otros y de la manera apropiada (Rom. 14:19).<sup>59</sup>

Los líderes siervos tienen una buena química de equipo. Trabajan bien juntos tanto en el ministerio como en las reuniones. No hay poderes políticos, o maniobras torcidas, o atentados constantes para tratar de sabotear los resultados después que la decisión ha sido tomada. No se sientan sin hacer nada mientras esperan a que los resultados fracasen para que la próxima vez los demás líderes estén de su parte. Los líderes siervos creen que todos los líderes son hermanos, y por lo tanto, todos están en el mismo nivel. Ellos sirven al Señor de la iglesia y unos a otros, y no a su agenda o preferencias personales. Cuando aparecen los conflictos, ellos los resuelven con amor, perdón y transparencia.

- Los líderes siervos reconocen las relaciones inestables dentro del equipo de liderazgo.

El liderazgo servidor no reconoce la jerarquía de poder dentro del equipo de líderes. Nadie prevalece por encima de los demás. Jesucristo es el Señor y todos los demás son

siervos. Sin embargo, dentro de estas relaciones, deben haber diferentes niveles de funcionamiento.

Aunque no hay una estructura perfecta para las relaciones entre líderes, el Dr. Gene A. Getz, pastor titular de la Comunidad Bíblica de la Iglesia del Norte en Piano, Texas sugirió lo siguiente:

Los ancianos sirven POR ENCIMA del pastor como consejeros espirituales y asesores del pastor. El es responsable delante de ellos en todo. Ellos tienen como responsabilidad asegurarse que el cumpla su rol como pastor y el refleja constantemente los calificativos de 1 Timoteo 3 y Tito 1. Los ancianos tienen autoridad para guiar y corregir al pastor. La atmósfera en la cual funciona esta relación es de gracia, amor y aceptación. Lo discutiremos luego en esta sección. Los ancianos sirven CON los otros ancianos, lo que incluye al pastor. Ningún anciano tiene más valor, prominencia, o autoridad que ningún otro. Cada anciano es “anciano entre ancianos” y todos son responsables delante de los demás en todo. Los ancianos-líderes siervos se sirven unos a otros con gracia, amor, y aceptación.

Los líderes sirven POR DEBAJO del pastor, quien asume el rol de “líder de líderes” o de “líder entre líderes.” Ellos siguen su visión y dirección en el ministerio. Son responsables ante él como pastor espiritual y líder. El pastor se asegura que los líderes cumplen con los requerimientos bíblicos y cumplen con sus funciones designadas mientras que él mismo los sirve con gracia, amor y aceptación.<sup>60</sup>

- Los líderes siervos crean y mantienen una atmósfera de gracia

Si queremos que los principios y las relaciones del equipo de trabajo florezcan, los líderes siervos deben crear y mantener un

ambiente de gracia entre todos. En este ambiente de gracia, los líderes siervos prudentemente afirman las fortalezas y protegen las debilidades de todos. Desafortunadamente, muchas organizaciones cristianas se adhieren a lo opuesto de este principio – celosos de las fortalezas de los demás y aprovechándose de sus debilidades. “En ese tipo de ambientes, los líderes usan las fortalezas para hacer las cosas a su manera y explotan las debilidades para ganar ventaja competitiva.” Protección y no control, caracterizan el ambiente de gracia. Bill Thrall hace una distinción entre la protección y el control de esta manera:

La protección dice: “Te amo y te acepto por quien eres, y estaré junto contigo en tus debilidades para liberar tu potencial.” El control dice, “Tu comportamiento poco agradable se mete entre nosotros y debes cambiar antes de que te ame o permita que tú me ames.”<sup>61</sup>

En la gracia, los líderes siervos son libres de revelar a los demás quienes son y lo que hacen. Hablan la verdad acerca de sí mismos porque están protegidos en una atmósfera segura, donde la aceptación es una regla. En este ambiente, la confianza y el amor se defienden, la integridad es honrada y la verdad es buscada. La gracia libera a los líderes siervos para que sean todo lo que Dios quiere que sean, sin sacrificar el desarrollo de carácter o la fuerza de relacionarse.

Cuando un ambiente de gracia es modelado por los líderes siervos, quedará impregnado en la congregación a la cual sirven. La iglesia en sí misma se convertirá en un lugar más seguro donde las personas tendrán la libertad de ser todo aquello que Dios quiera.

## **2. El liderazgo de servicio está basado en relaciones transparentes, que afirman. Busca lo mejor en la otra persona.**

- Los líderes siervos lideran motivados por relaciones de amor

De acuerdo con Warren Bennis y Burt Nanus, el liderazgo es su forma más simple es

la influencia de personas.” Chuck Swindoll se refiere al liderazgo como a una “influencia inspiradora.” El nos dice:

Es la habilidad para inflamar un ardiente deseo dentro de las personas de hacer cosas que nunca hubieran imaginado posibles. Es recuperar a un ejército vencido para alcanzar la futura victoria o entusiasmar a estudiantes apáticos para alcanzar una maravillosa meta. En un negocio, un buen líder puede estimular una moral alta y un sacrificio voluntario; en una familia, un carácter fuerte y unidad por siempre.<sup>62</sup>

El liderazgo es influencia porque involucra relacionarse con personas. Phil Quigley de Pacific Bell no piensa en el liderazgo como en una posición o en una habilidad. El piensa en el liderazgo como en una relación. El apóstol Pablo, en 1 Tesalonicenses 2 subrayó el hecho de que el liderazgo es influencia, porque nace de una relación. Su estadía en Tesalónica había sido breve. Las revueltas públicas y los cargos legales en contra de Pablo y de sus compañeros, los forzó a salir de la ciudad durante la noche. Los críticos de Pablo se aprovecharon de su apresurada salida buscando desacreditarlo por su “abandono” y por no regresar. Lo acusaron de no decir la verdad, de estar motivado por el dinero y la gloria, y usar trucos para engañarlos.

Pablo, tomando su pluma en la mano, explica en 1 Tesalonicenses 2:1-12 lo que pasó. El describe su relación con los tesalonicenses a través de dos metáforas paternas. Por medio de esta relación, el liderazgo de servicio es demostrado. En 2:3-6, Pablo declaró que él no hizo ninguna de las cosas relacionadas con el “señorío” de los creyentes tesalonicenses. El no era ni egoísta, ni manipulador ni mentiroso. El no permitió la avaricia ni la gloria de los hombres. Como apóstol, el podría haber hecho valer su autoridad, pero se rehusó a hacerlo a menos que las circunstancias lo requiriesen. Swindoll

escribe comentando acerca de ese estilo de autoridad del liderazgo:

El abuso de autoridad es una tentación poderosa, en especial para los líderes espirituales, debido a su posición, a su habilidad verbal y a su conocimiento de las Escrituras que pueden asombrar las personas. Los seguidores que tienden a colocar en un pedestal a sus líderes pueden sentirse obligados a protegerlos y a permitirles tener gran autoridad. Pronto los líderes descubren que pueden librarse siendo mandones, pero eso no es modelar una actitud de siervo. Los siervos se conocen muy bien a sí mismos como para colocar los frenos a su autoridad cuando el orgullo empieza a tomar el control.<sup>63</sup>

Como un líder siervo, Pablo comparó su relación con los tesalonicenses con la relación de un padre y una madre (2:7-12). El era “un padre en la casa de Dios.” La primera imagen paternal es la de una madre.

Antes fuimos tiernos entre vosotros, como la nodriza que cuida con ternura a sus propios hijos. Tan grande es nuestro afecto por vosotros, que hubiéramos querido entregaros no solo el evangelio de Dios, sino también nuestras propias vidas; porque habéis llegado a sernos muy queridos. (2:7-8).

Así como una madre cuidadosa que da su cuerpo y alma en amor, Pablo tiernamente y sin egoísmos, cuidaba de sus hijos (2:7). Su afecto era tan profundo que estaba dispuesto no sólo a compartir el evangelio, sino su propia vida (2:8). El liderazgo de servicio muestra un cuidado gentil hacia las personas. Se involucra personalmente y es sensible a las necesidades. Tiene “un oído que oye, un cálido abrazo y una palabra de ánimo.” Como madre afectuosa, el liderazgo de servicio no conoce límites para su aceptación, ni barreras para su perdón. Su amor por las personas (aún por las personas difíciles) no puede ser borrado. Los líderes siervos se abren y comparten sus vidas con las personas.

Ellos no mantienen una “distancia de liderazgo.” Con sabiduría y discernimiento, permiten que las personas se vuelvan “cercanas y personales.” Pablo veía su relación de liderazgo con una segunda imagen, que es la del padre.

... así como también sabéis de qué modo, como el padre a sus hijos, exhortábamos y consolábamos a cada uno de vosotros, y os encargábamos que anduviéseis como es digno de Dios, que os llamó a su reino y gloria (2:11, 12).

Así como un padre preocupado y entusiasta, Pablo exhortaba, consolaba y les encargaba a sus hijos que vivieran una vida digna (2:11, 12). El tenía una visión de lo que Dios quería alcanzar a través de ellos. Por esta razón, los empujaba hacia delante, alentándolos y animándolos, afirmando cada uno de sus pasos. El liderazgo servidor mantiene una visión de lo que Dios quiere hacer en la vida de una persona y entusiastamente los anima en esa dirección. Los líderes siervos son como los papás que animan apasionadamente a sus hijos a participar en un evento deportivo o que afirman amablemente su talento después de un recital de piano. Cualquiera que sea la palabra que se necesite para describir una situación de dar, el líder siervo la provee.

Los escritores seculares Kouzes y Posner están de acuerdo en que el liderazgo se basa en las relaciones cuando escriben: “El liderazgo es una relación, que se da entre los seguidores y su líder, basado en sus necesidades e intereses comunes.” Los líderes siervos, ya sea que son creyentes o no, lideran en base a las relaciones y no por la fuerza. Ellos no demandan obediencia ni sumisión a su posición. Se encuentran con sus seguidores en el punto de su necesidad. Los líderes siervos tienen un toque sensible, mantienen contacto con las personas y demuestran una preocupación constante por aquellos que lidera.

Algunos líderes son dotados para dar dirección en áreas específicas del ministerio.

Cuando se trata de personas involucradas en su ministerio, el líder siervo caminará junto a estas personas y a sus ministerios como consejero/asesor. El se dispone a arrojar ideas y ora por las personas involucradas en su ministerio. La relación le permite rodear a su gente, animándoles todas las veces posibles y amándolos siempre.

Cuando los líderes siervos están comprometidos a las relaciones, valoran la importancia de las personas. Los líderes siervos lidian con el producto más precioso en el mundo – la vida humana. Las personas son el producto más importante de Dios. Jesús estaba principalmente comprometido con las personas, aunque tenía una tarea que cumplir. Finzel descubrió: “Jesús pasó más tiempo tocando a las personas y hablando con ellas que haciendo cualquier otra cosa. El las conocía (Jn. 10:14-15); El las tocó (Lc. 4:40); El las sanó (Mt. 15:30); El influyó en ellas (Lc. 6:40); El fue su mentor (Jn. 13:15-17).” Jesús entendió y valoró el mundo interior de cada individuo. Stott comenta:

Sin embargo, la razón principal de Jesús para enfatizar el rol de siervo del líder, fue con seguridad que el servicio de los demás es un reconocimiento tácito de sus valores... el mérito intrínseco de los seres humanos era la causa fundamental de su ministerio de dar amor... si los seres humanos son seres semejantes a Dios, deben ser servidos y no explotados, respetados y no manipulados.<sup>64</sup>

En el liderazgo servidor, las personas son más importantes que las tareas, los proyectos y la actividad ministerial. Aunque las tareas y los proyectos deben ser finalizados, y la actividad ministerial debe ser cumplida, las personas siguen teniendo la prioridad. El liderazgo servidor ve a las personas como la razón del liderazgo, no como la razón para el liderazgo. Asume una forma que desarrolla los talentos y las habilidades de los demás, no los hace sentir ni usados ni abusados. Max DePree inteligentemente escribe:

Es fundamental que los líderes representen el concepto de personas, el cual empieza con un entendimiento de la variedad de dones, talentos y habilidades que tienen. Entender y aceptar esta variedad nos ayuda a ver que cada uno de nosotros es necesario. También nos ayuda a comenzar a pensar acerca de abandonarnos en las fuerzas de los demás, o admitir que no podemos ni saber ni hacerlo todo.<sup>65</sup>

Bennis y Townsend añaden:

Los líderes son los únicos capaces de crear una cultura donde las personas se sienten valoradas, donde son motivadas, donde son creativas, donde aman venir a trabajar, donde el trabajo es más divertido que lo divertido... Las personas son la clave y la única cosa significativa que realmente cuenta en la organización.<sup>66</sup>

Cuando los líderes siervos valoran y sirven a las personas que lideran, se conectan para lograr grandes cosas. James Kouzes y Barry Posner son investigadores contemporáneos muy conocidos en el campo del liderazgo. En su libro, *El reto del Liderazgo*, declaran cinco cosas que los líderes hacen cuando están en su “mejor desempeño” liderando a otros:

1. Desafían el proceso
2. Inspiran a otros en una misma visión
3. Ayudan a otros a actuar
4. Modelan el camino
5. Animar el corazón

Tres de las cinco características (Ej Inspirar a otros en una misma visión, ayudar a otros a actuar y animar el corazón) se relacionan directamente con aquellos que siguen al líder. Los líderes son mejores cuando crean un espacio para las personas. “Cuando las personas se sienten valoradas, que confían en ellas, apoyadas, respetadas, aconsejadas, desafiadas, recompensadas, inspiradas,

motivadas y apreciadas, se sienten servidas. Cuando se sienten servidas, están experimentando la esencia del liderazgo servidor.”

Nehemías fue un siervo de primera clase. El libro del Antiguo Testamento que lleva su nombre revela la desafiante saga de un líder que motivó, dirigió y animó a un grupo de trabajadores, muchos de los cuales no tenían las habilidades, a reconstruir las murallas alrededor de Jerusalén. Nehemías abrazó cada uno de los cinco principios del mejor liderazgo personal sugeridos por Kouzes y Posner. Dentro de esos cinco principios, el colocó su prioridad en los tres relacionados con el pueblo. Cada una de las personas que trabajó en la muralla era importante para Nehemías.

Andrew Seidel sugiere que Nehemías inspiró a otros a compartir una visión cuando desafió al pueblo a “levantémonos y edifiquemos” (2:17-18) y llevó a la gente a la obediencia a Dios “porque todo el pueblo lloraba oyendo las palabras de la ley (8:9). El ayudó a los demás a actuar cuando enlistó el involucramiento de todo tipo de personas (3:1-32), organizó que las personas trabajaran donde ellas estaban personalmente interesadas (3:1-32), y delegó autoridad (3:5, 17, 18). Animó los corazones del pueblo cuando los animó a orar y confiar en Dios (2:18, 20; 9:1-38). Bajo su liderazgo capaz, Nehemías pudo escribir: “Edificamos, pues, el muro, y toda la muralla fue terminada hasta la mitad de su altura, porque el pueblo tuvo ánimo para trabajar” (Neh. 4:6).

Los líderes siervos toman en serio las palabras de Pablo a los Filipenses: Nada hagáis por contienda o por vanagloria; antes bien con humildad, estimando cada uno a los demás como superiores a él mismo; no mirando cada uno por lo suyo propio, sino cada cual también por lo de los otros.” (Fil. 2: 3-4).

Kouzes y Posner han preparado un *Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)* el cual ayuda a los líderes a descubrir hasta que punto han adoptado los cinco principios de desafiar el proceso, inspirar a una visión común, ayudar a otros a actuar, modelar el

camino, y animar el corazón. El enfoque principal estará en inspirar, ayudar y animar.

### **3. La principal responsabilidad de un líder espiritual es reflejar la actitud y el ejemplo de Jesucristo.**

Cuando Jesús explicó Su razón para venir a la tierra, El lo hizo en términos de servicio. “Porque el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar Su vida en rescate por muchos” (Mr. 10:45). Claro y sencillo – El vino para servir, El vino para dar. Verdaderamente dio de Sí mismo sin preocuparse por quién recibiría la gloria. Y en esto, El es el mayor líder de la historia.

Jesucristo mismo es, sin cuestionar, el modelo máximo de liderazgo de servicio. El tomó la forma de un siervo, dando el ejemplo al servir en frente de Sus discípulos, y enseñó que el liderazgo es ser un siervo humilde, no un gobernador autocrático. Cada rasgo de Su servicio tiene validez para los líderes de iglesia.

- El liderazgo servidor comienza en la mente, con la actitud de Jesucristo (Filipenses 2:5-8)

La mejor descripción de un siervo aparece en la Biblia, en Filipenses 2. El contexto del capítulo habla de entregarse uno mismo o de la falta de egoísmo, pensando más en los demás que en ti mismo. Significa que uno está dispuesto a colocar a un lado sus propios intereses a cambio del beneficio de otros. Y eso lleva a Pablo hasta Jesucristo. Fue esta actitud carente de egoísmo la que “lo llevó del esplendor del cielo hasta un humilde pesebre en Belén... y más adelante a la cruz del calvario.”<sup>67</sup>

En esta declaración celestial, pre-existente, Jesús existía en la forma de Dios (Fil. 2:6). Jesús era realmente Dios, disfrutando de los beneficios de igualdad con Dios, sin embargo El no estimó ser igual a Dios como cosa a que aferrarse. Porque El se entregaba a Sí mismo, considerándonos más importantes que El mismo. Cristo tomó otra forma, la “forma de siervo, y... [fue] hecho semejante a los hombres” (2:7). Sin renunciar a su divina vestidura interior, El se colocó la

vestidura externa de un “siervo.” “El no llegó a nuestra historia como “Señor,” nombre que adquirió en su restitución (vers. 9-11), sino como “siervo,” una persona sin ventajas, sin derechos y sin privilegios, al servicio de todos.” El Dios infinito se encarnó, y el hombre encarnado se hizo un siervo, obediente hasta la muerte.

Jesús se entregó a Sí mismo por los demás al hacerse un siervo. “Jesús no actuó como un siervo, sino que se convirtió en uno.” El no fue simplemente un hombre, sino un cierto tipo de hombre – UN HOMBRE SIERVO. De todas las cosas en las que El pudo haberse convertido, El eligió convertirse en un siervo. El servicio no era Su trabajo, era Su vida. Todo lo que hizo como siervo fue para probar que nadie puede estar fuera de Su gracia. La mentalidad de Cristo fue renunciar a lo que era suyo por derecho (en igualdad con Dios), para convertirse en siervo de otros

El liderazgo servidor es un liderazgo que se da al servir. Es lo que un líder escoge ser. Comienza en la mente con la elección de que uno es siervo para el beneficio de los demás. Los líderes siervos son libres para renunciar a lo que perciben como sus derechos personales para buscar los intereses de aquellos a los que lidera. Los líderes siervos escogen sacrificar su propia comodidad, sus preferencias personales, su propio horario, sus sueños y deseos para alcanzar a los demás. El liderazgo servidor con un abandono de lo que es anhelado de manera personal, su propio interés, para vivir por un propósito apreciado, el bienestar y crecimiento de los demás. James Means escribe:

El liderazgo servidor no significa que algunas veces se lidera y otras se sirve. Por el contrario, significa que el líder lidera mejor sirviendo; más que esto, significa que uno lidera únicamente sirviendo. El liderazgo es probado y garantizado por la medida del servicio rendido y no efectuando el cumplimiento de los seguidores.<sup>68</sup>

Preguntas que los líderes deben preguntarse son, “¿cómo provee mi liderazgo para el crecimiento y éxito de aquellos a

quienes lidero?” “¿He elegido voluntariamente ser un siervo en mi rol de líder?”

- El liderazgo servidor sigue el ejemplo de Jesucristo (Jn. 13:1-17)

No hay lugar alguno donde la actitud de siervo sea tan evidente como cuando Jesús lavó los pies de Sus discípulos. En Juan 13, Jesús y los discípulos se han reunido para comer la Cena de Pascua. La calle que llevaba al aposento alto estaba llena de polvo, similar a un camino empolvado por el viento. Era costumbre que el anfitrión colocara a un siervo en la puerta de entrada para lavar los pies de los invitados que llegaban para la cena. Si no había un siervo disponible, uno de los invitados que había llegado temprano podía voluntariamente ser designado como el “lavador de pies.”

Sin embargo, en esta Cena de Pascua no había siervo ni discípulo voluntario para lavar los pies de los demás. Nadie se agachó para servir. De acuerdo con Lucas 22:24-30, tanto Pedro como Juan y Mateo estaban demasiado ocupados discutiendo acerca de quien de ellos sería el mayor en el reino de Cristo. Ellos no estaban pensando en “pies”; estaban pensando en “grandeza” – su propia grandeza! Así que durante la cena, sin previo anuncio, Jesús calladamente se deslizó de la mesa, se quitó Su túnica, tomó en Sus manos una jarra de agua, una toalla y un lavatorio, y se dirigió hacia cada uno de los hombres para lavarles sus sucios pies. Cuando El terminó, se reclinó nuevamente en la mesa y les preguntó, “¿Sabéis lo que os he HECHO? (Jn. 13:12) El les dijo en el versículo 14, “vosotros también debéis lavaros los pies los unos a los otros.” Y luego les dio la lección: “Porque ejemplo os he dado, para que como yo os he hecho, vosotros también hagáis” (13:15). Finalmente, El concluye, “Si sabéis estas cosas, bienaventurados seréis si las HICIEREIS” (13:17).

Del ejemplo de Jesús aprendemos que el liderazgo servidor es un involucramiento personal con los demás. Jesús no llamó a una reunión de comité para discutir las virtudes de lavar los pies o para decirles a sus discípulos

que leyeran la literatura actual. El les dio un ejemplo a imitar y practicar entre ellos. Los verdaderos siervos, sirven – PUNTO!

Los líderes siervos son “lavadores de pies.” Ellos se agachan y se involucran personalmente cubriendo las necesidades del Cuerpo. El liderazgo de servicio no se da en la carencia o como una extensión del brazo. Si alguien se está ahogando, un líder siervo lo rescatará. Si hay necesidad de consejo, los líderes siervos proveerán el consejo. Si una persona está buscando desesperadamente ser afirmada, los líderes siervos la afirman. La disposición de involucrarse es importante, pero debe ser seguida por el involucramiento. Un líder debe preguntarse, “¿cuáles son las formas simples, sin obstruir en que estoy sirviendo a los demás en mi liderazgo?”

- El liderazgo servidor obedece a las enseñanzas de Jesucristo en el servicio (Mr. 10: 42-45)

En Marcos 10, Jesús está guiando a Sus discípulos a Jerusalén. Sus pensamientos y palabras están enfocados en los eventos que rodearan Su muerte: los judíos condenándolo para que muera, los romanos ejecutando la pena de muerte, la muerte en sí y Su resurrección tres días después. Sin embargo, los discípulos no entendieron lo que El dijo porque ellos estaban enfocados en algo más – el lugar que ocuparían en el Reino. Todos ellos buscaban el trono junto a Jesús, los trono número uno y número dos. Dos de los discípulos, Santiago y Juan, pidieron (a través de sus madres) los asientos de honor más altos. Y claro que esto enfureció a los otros diez discípulos porque ellos también querían lo mismo. Santiago y Juan simplemente les dieron en el clavo!

- Los líderes siervos modelan carácter

Si el liderazgo servidor es influenciado por el servicio, entonces la fuerza de la influencia del líder proviene de su carácter. El liderazgo de servicio está basado en el carácter, el cual a su tiempo, es esencial para la competencia. Andrew Seidel escribió, “Es el carácter el que determina si el ejercicio de los dones y habilidades del líder será virtuoso o villano. Sin

carácter, los dones y habilidades se convierten en herramientas para el enriquecimiento, por medio de la manipulación egoísta de los demás.”

Chuck Swindoll define “carácter” como “el vínculo moral, ético y espiritual que descansa en la verdad, fortalece una vida y resiste la tentación a la concesión.” El carácter es lo que somos cuando no hay nadie a nuestro alrededor.

A comienzos de 1980, James Kouzes y Barry Posner encuestaron alrededor de 1500 gerentes a nivel nacional, en un estudio auspiciado por la Asociación Americana de Negocios. Ellos hicieron la siempre abierta pregunta: “¿Cuáles son los valores, rasgos personales o características que buscas en tus superiores?” Se identificaron más de 250 valores, características y actitudes y reducidas a quince categorías. La respuesta más frecuente fue “Integridad – líderes que son veraces, confiables, y tienen carácter y convicciones.”<sup>69</sup>

En estudios posteriores, Kouzes y Posner ampliaron las características, elaboradas por ellos mismos, e incluyeron algunas otras características que no estaban incluidas en el estudio previo. En una serie de dos años de seminarios ejecutivos que se llevaron a cabo en la Universidad de Santa Clara y otras corporaciones locales, más de 2600 gerentes de alto nivel completaron una lista de características admirables en el liderazgo. La cualidad número uno de carácter, buscada en un líder, fue en cada una de las encuestas: honestidad. La honestidad se clasificó por encima de ser visionario, inspirador y competente.

El carácter es esencial para el liderazgo servidor. Si las personas van de seguir voluntariamente a alguien, ya sea en la batalla, en la sala de junta o en madurez espiritual, quieren estar seguros que esa persona es digna de confianza.

“...el liderazgo efectivo depende de la integridad, el carácter del líder es percibido por sus seguidores.”

En las Escrituras hallamos la tendencia de los seguidores de imitar a sus líderes. Los

líderes son ejemplos que impactan el carácter de sus seguidores. En el Antiguo Testamento, cuando Israel tenía un rey malo, el pueblo pecaba. Por el contrario, cuando Israel tenía un líder bueno, la nación tendía a seguir al Señor. En el Nuevo Testamento, el carácter es la cualidad más importante para el liderazgo. Esto es resaltado en las declaraciones de las epístolas pastorales acerca de las cualidades de los líderes de iglesia. Estas cualidades enfatizan en primer lugar, el carácter del líder. Lawrence escribe, “Los estándares enfatizados en 1 Timoteo 3:1-7 niegan el liderazgo a cualquier creyente que no muestre carácter cristiano.” Los líderes siervos deben saber que un carácter defectuoso puede destruir el ministerio más grande.

Chuck Swindoll, en su libro *David: Un hombre de pasión y destino*, señala que cuando Dios ojea la tierra buscando líderes, el busca ciertas cualidades – espiritualidad, integridad y humildad. Estas son cualidades básicas en el carácter de los líderes siervos.

—Espiritualidad

A un líder siervo le interesan profundamente Dios y las cosas de Dios. Su corazón está en sintonía con el corazón de Dios. Swindoll continúa:

Lo que para El es importante, es importante para ti. Lo que le duele a El, te duele a ti. Cuando El dice, “ve a la derecha,” tú vas a la derecha. Cuando El dice, “deja de hacer eso en tu vida,” tú lo dejas. Cuando El dice, “esto está mal y quiero que lo cambies,” lo aceptas porque tienes el corazón de Dios.<sup>70</sup>

Junto con esta sensibilidad espiritual hay una implacable búsqueda de Dios. Los líderes siervos buscan al Dios al cual son sensibles. David escribió, “Como el ciervo brama por las corrientes de las aguas, así clama por Ti, oh Dios, el alma mía” (Sal. 42:1). “Mi alma tiene sed de Ti, mi carne te anhela” (Sal. 63:1). En las palabras de A. W. Tozer, “La vida de David era un torrente de deseo espiritual y sus salmos resuenan con el clamor de los que buscan y el grito gozoso de los que encuentran.”<sup>71</sup>

Los líderes siervos son espiritualmente auténticos. Ellos dicen lo que creen y creen en lo que dicen. Ellos no pretenden ser algo que no son ni se esconden espiritualmente detrás de frases que suenan bien ni de fachadas. Ellos examinan sus vidas espirituales de acuerdo a patrones bíblicos, como en Mateo 5:3-12. En las palabras de 2 Crónicas 16:9, un líder siervo es “completamente de El.” Swindoll nos exhorta:

Eso significa que no hay closet cerrados. No hay nada barrido debajo de la alfombra. Eso significa que cuando te equivocas, lo admites e inmediatamente lo arreglas. Lamentas por las cosas malas. Te preocupas por las cosas que le desagradan a El. Deseas agradecerle en tus acciones. Te importan las motivaciones que están detrás de tus acciones.<sup>72</sup>

En Juan 21:15-17, Jesús le recuerda a Pedro que la base del pastorado es el amor. No es el amor de Pedro por las ovejas o el pastorado lo que importan, sino su amor por el Señor Jesús. La tarea pastoral del líder se basa en el nivel en el cual él ama a Su Salvador. LA tarea pastoral fluye del amor al Señor.

#### —Integridad

No hay mayor descripción de un líder siervo con integridad que la declaración acerca del rey David: “y los apacentó conforme a la integridad de su corazón, los pastoreó con la pericia de sus manos” (Sal. 78:72). La integridad de David fue primordial para su competitividad. No había roturas en su liderazgo, era sano y completo. Si él hacía una promesa, la mantenía. Si el comenzaba un trabajo, lo terminaba. Aunque era pecador, no era culpable, siendo honesto y abierto acerca de su iniquidad. Warren Wiersbe describe la integridad de esta manera:

La integridad es para el carácter personal o corporativo, lo que la salud es para el cuerpo o una visión 20/20 para los ojos. Una persona con integridad no está dividida (eso es duplicidad) o simplemente pretende

(eso es hipocresía). El o ella es “completo”; la vida está “unida,” y las cosas funcionan armoniosamente juntas. Las personas con integridad no tienen nada que ocultar ni nada que temer. Sus vidas son libros abiertos.<sup>73</sup>

La integridad no se trata de lo externo, dando una buena impresión. Es acerca de lo interno, desarrollando el corazón. Los líderes siervos:

- No le cuentan a nadie (ni siquiera a sus familiares o compañeros de oración) cosas confidenciales.
- No son hipócritas. Lo que son en público es lo que son en privado.
- No le temen a la luz del escrutinio.
- Tienen el valor de decir la verdad, aún cuando tengan que pagar un precio.
- Siguen el camino correcto, aunque los demás tomen atajos.
- Manejan el éxito, la prosperidad y los asensos con gracia y dignidad
- Se mantienen pegados a sus creencias bíblicas y convicciones. “El que anda en integridad y hace justicia, y habla verdad en su corazón... no resbalará jamás” (Sal. 15:1, 2, 5).

La integridad involucra también a aquellos a quienes los líderes sirven. La integridad dentro de un líder siervo es para el beneficio de los demás. Bill Thrall, en una conferencia de “Liderando desde adentro” realizó la siguiente observación: “la integridad es un principio del corazón que Dios quiere que los líderes tengan para obtener la confianza de los demás. El propósito de obtener la confianza es para amar a los demás y enseñarles la verdad. La clave de una significativa influencia espiritual es la integridad.” Si los líderes quieren que los demás los sigan para recibir su amor y la verdad que enseñan, deben adoptar integridad. “El que camina en integridad anda confiado...” (Prov. 10:9).

#### —Humildad

La única vez que Jesús se describió a Sí mismo fue en términos de humildad. En Mateo 11:29, Jesús declara, “...porque soy manso y

humilde de corazón.” Cuando Pablo dice que Jesús tomó “la forma de siervo,” lo hace en el contexto de humildad (Fil. 2:3,4). El liderazgo de servicio y la humildad moran juntos. Como la letra de una canción popular años atrás, “no puedes tener uno sin el otro:” Liquidada la humildad y el liderazgo de servicio muere.

Una de las mejores descripciones de humildad es Filipenses 2:3, 4: “Nada hagáis por contienda o por vanagloria; antes bien con humildad, estimando cada uno a los demás como superiores a él mismo; no mirando cada uno por lo suyo propio, sino cada cual también por lo de los otros.” El “egoísmo” y la “vanagloria” parecen estar en demanda y hasta quizás sean cualidades requeridas en la política y en los negocios. Sin embargo, en la escala de valores de Dios, nunca deben retratar las motivaciones de un líder siervo. “Humildad de mente” es la fuerza que impulsa el liderazgo servidor.

Humildad “estimando cada uno a los demás como superiores a él mismo” (Fil. 2:3). “Este estimar no es ver a los demás como más inteligentes o sabios, más poderosos o nobles, sino ver a los demás como ‘más importantes.’” La humildad no se trata de ignorar los intereses personales, sino permitir que nuestro interés principal sea el interés por los demás.

Un líder siervo con espíritu de humildad, tan interesado en que los demás desarrollen al máximo su potencial que su propio interés se vuelve secundario, tendrá un profundo impacto en los corazones de aquellos a quienes sirve. Las vidas estarán abiertas a este tipo de liderazgo. Y Pedro dice que Dios otorgará Sus dones a aquellos que se revisten a sí mismos de humildad – dones de gracia, Su poderosa mano de protección y exaltación a Su tiempo (1 Pe. 5:5, 6).

La humildad es una actitud de preferencia. Los líderes siervos escogen enfocarse en servir, no en ser servidos; en respetar, no buscando ser respetados; en ver a los demás tener éxito, no en ganar éxito. Una buena pregunta que el líder puede hacer a aquellos que lidera es, “¿cómo puedo ayudarte a tener éxito para que puedas alcanzar tu máximo potencial en Jesucristo?”

Un líder siervo modela carácter. El nivel en el cual el líder siervo vive las cualidades espirituales de carácter (provenientes de Dios), la integridad (de dentro) y la humildad (hacia afuera) será el grado en el cual las personas se dejarán influenciar.

#### **4. Todo líder espiritual es responsable delante de una autoridad superior y existe para servir a Dios y a los demás.**

Jesús descubre el corazón del liderazgo servidor con estos principios:

- El liderazgo servidor no sigue el patrón del liderazgo secular (Mr. 10:42)

En el sistema secular, la persona que está arriba es la encargada. El sistema permite el poder y la autoridad que viene de aquellos que están por encima de los demás. Jesús lo puso de la siguiente manera: “...los gobernantes de las naciones se enseñorean de ellas, y sus grandes ejercen sobre ellas potestad” (10:42). La primera expresión “se enseñorean” significa “subyugar, conquistar, dominar, enseñorear.” La palabra “implica que estos individuos ejercen autoridad para su propio beneficio, contrario al interés y bienestar de los demás.” La segunda expresión “ejercer potestad” describe el abuso de autoridad mejor conocido como señorío humano. Significa “ejercer autoridad en tiranía, ser tirano con alguien.” Chua Wee Hian escribe:

Cristo sabía que los gobernantes políticos ejercían un inmenso poder. Sus súbditos tenían que someterse a su autoridad. Como líderes, podían darse importancia y al mismo tiempo anhelaban popularidad. Querían jugar el papel de benefactores, y otorgaban privilegios deliberadamente. Jesús veía a los líderes seculares formando la punta de la pirámide jerárquica.<sup>74</sup>

De todos los errores que los líderes (y pastores) pueden cometer en el liderazgo de la iglesia, ninguno es mayor que la visión autocrática del liderazgo. Es el liderar de arriba hacia abajo, creyendo que ser líder es una posición de autoridad por encima del pastor, el cuerpo pastoral y administrativo y de la

congregación. La idea es que los líderes gobiernan, controlan y señalan la dirección. Finzel sugiere que la actitud de “arriba para abajo” se puede manifestar en:

- Abuso de autoridad
- Delegación deplorable
- No escuchar
- Dictadura en la toma de decisiones
- No dejar ir
- Maneras egocéntricas<sup>75</sup>

Calmadamente, Jesús le dice a Sus discípulos, “pero no será así entre vosotros” (10:43a). Robin Lovin observó, “Jesús... visualizó algo bastante diferente – un reino en el cual las posiciones de liderazgo son posiciones de servicio.” En el reino de Cristo, el liderazgo es servicio. Los líderes no lideran de arriba hacia abajo, ellos sirven desde abajo hacia arriba. La autoridad para liderar no proviene de una posición dominante, sino de servicio. Las personas son la razón del liderazgo, no la razón para el liderazgo. **LOS GRANDES LIDERES SON PRIMERO SIERVOS.** De hecho, en el reino de Cristo, eso **ES** grandeza, no el camino hacia la grandeza.

- La ambición del liderazgo servidor no se centra en uno mismo, sino en su sacrificio (Mr. 10:43,44)

“...sino que el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor; y el que de vosotros quiera ser el primero, será siervo de todos” (Mr. 10: 43,44).

En contraste con el liderazgo secular que enfatiza en “enseñorear” y ejercer potestad” con tal de conseguir fines egoístas, el liderazgo servidor elimina las agendas personales y “el juego de poder” sobre las personas. Un líder siervo ejerce un poder legítimo para el bien de aquellos a quienes lidera. Henri Nouwen escribe: “el liderazgo del que habla Jesús es radicalmente diferente del liderazgo ofrecido por el mundo. Es liderazgo de servicio en el cual el líder es un siervo vulnerable que necesita tanto de las personas como ellas de él.”<sup>76</sup>

Las ambiciones de los discípulos estaban centradas en sí mismos, orgullosos y ciegos. Ellos querían los lugares de honor más alto para sí mismos. Aún así, Cristo no los atacó por ser ambiciosos. Bill Lawrence escribió:

En vez de eso, El radicalmente redefinió la ambición sin quitar nada de su fuerza para alcanzar metas, y la cambió por servicio a otros. La ambición es transformada en humildad guiada al servicio de otros en lugar de un servicio orgulloso de sí mismo. La ambición es redefinida, del centrarse en sí mismo al sacrificio de sí mismo... entonces, la ambición cristiana, la carga, la fuerza que nos motiva, es el deseo de hacer un nombre para Cristo, no el nuestro, lo cual resulta en un impacto constructivo en vez de destructivo.<sup>77</sup>

Un líder siervo ansía ser esclavo/siervo de acuerdo con el modelo del mismo Señor Jesucristo, quien voluntariamente se sacrificó a Sí mismo por el bien de los demás. El expresó claramente que toda aspiración de grandeza debe ser motivada por un deseo de servir y no de gratificación personal. En el liderazgo servidor, no hay lugar para la búsqueda de la ambición personal. Los líderes no deben ser aquellos que buscan posiciones de prestigio. El liderazgo no es el lugar para buscar tu fama, sino para sacrificar tu ego. Sin embargo, Lawrence comentó, “no hay liderazgo cristiano sin el sacrificio de la ambición personal de aquellos que siguen al Salvador para alcanzar la redención de otros pagando el costo de nosotros mismos.” Los líderes deben ser hombres de ambición, pero de una ambición que es “redimida, redirigida, y auto-sacrificial.”

Los líderes deberían de preguntarse, “¿cuál es la razón principal de ser un líder?” “¿Estoy satisfaciendo o sacrificando mi ego a través de este liderazgo en el ministerio?”

- El liderazgo servidor sirve en vez de ser servido (Mr. 10:45)

“Porque el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate por muchos” (Mr. 10:45).

Este es el argumento más poderoso para el liderazgo servidor, el argumento del ejemplo personal de Cristo. El vino para servir; El vino para dar. J. Oswald Sanders llama a esto El principio maestro del Maestro. En sus palabras, “La verdadera grandeza, el verdadero liderazgo, no son alcanzados poniendo a los hombres a nuestro servicio sino dándonos a nosotros mismos al servicio de ellos.” Matthew Henry expresó la fuerza de Marcos 10:45 de esta manera:

Cristo vivió como siervo, y lo estaba haciendo bien; sin embargo murió como sacrificio y en esto El hizo lo mejor de todo... los ambiciosos gobernadores de las naciones pusieron las vidas de muchos en rescate por su propia honra, de hecho un sacrificio de acuerdo a su estado de ánimo... pero al contrario, El entregó Su honra y vida también, pero como rescate de sus súbditos... esta es una buena razón por la cual no deberíamos esforzarnos por presidir, porque la cruz es nuestra inscripción, y la muerte de nuestro Maestro es nuestra vida.<sup>78</sup>

Todas las personas con alguna posición de autoridad en la iglesia tienen un propósito en común: ser un líder siervo, eso es, servir como Jesús sirvió y liderar como Jesús lideró. La meta no es ser servido, o ser el foco, o ser el líder más popular, o atraer más seguidores, o ser el miembro de junta que domina, o ser el que tiene más que decir. Es ser un auténtico siervo enfocado en el servicio a Cristo, entregándose de manera genuina a los demás y luchando por ver al Señor Jesús obteniendo TODO el crédito y la gloria.

En el mundo de negocios, o en el mundo en general, la eficacia es medida en términos de cantidad (como cubre alguien la expectativa de trabajo, cuántos productos vende, cuántos clientes acumula, etc.) A veces, se adopta esta

medida en el liderazgo de la iglesia (que tan grande es su éxito financiero, cuántas personas ha ganado para Cristo, cuántos estudios bíblicos ha liderado, etc. Sin embargo, la medida de efectividad de Cristo es la calidad. El quiere que Sus líderes sean siervos y sirvan a las personas que El coloca en sus caminos.

- Los líderes siervos ejercen poder y autoridad para servir

Leighton Ford observa que “junto a la verdad, la pregunta de poder es el problema más importante para el líder.” Myron Rush añade que “el poder es el centro para el liderazgo porque todo líder tiene cierta cantidad de poder.” Sin embargo, como Calvin Millar señala, “se hace mucho daño en la iglesia porque olvidamos la naturaleza corrupta del poder. Es fácil querer controlar a los demás para obtener nuestro propio beneficio.” Entonces, ¿cómo puede el líder siervo usar el poder sin abusar de él?

Howard Butt, en el libro *El ladrillo cubierto de terciopelo*, escribe, “Cristo vino a presentar un nuevo tipo de autoridad. La crisis de los tiempos es la crisis de autoridad.” ¿Cómo ejerce la autoridad un siervo líder? ¿Cómo un siervo líder sirve a los demás y a la vez ejerce autoridad sobre ellos? El poder y la autoridad son dos problemas que un líder enfrenta como líder siervo. Un líder siervo entiende que el uso legítimo del poder y la autoridad es servir y no ser servido.

- El problema del poder

Algunas personas asumen que el liderazgo depende del control personal ejercido sobre las personas. “Mientras el líder gane mayor poder sobre las personas, el o ella se vuelven más efectivos.” Esta visión reduce el liderazgo a un juego político de manipular y controlar. “El poder se convierte en una posesión; no se comparte ni se entrega. Entonces, la meta del liderazgo, es tener poder y usar a las personas.” Bass y Stodgill identifican cinco tipos generales de poder, resumidos aquí por Andrew Seidel:

### 1. Poder del experto

a. El poder del experto proviene del conocimiento, la habilidad, o la sabiduría que una persona posee.

b. Cuando el conocimiento, la habilidad, o la sabiduría son reconocidos por los demás, es concedida una medida de poder al “experto.”

### 2. Poder de referencia

a. Este poder proviene del deseo del seguidor de identificarse con el líder y ser aceptado por él.

b. Los seguidores quieren ser apreciados por sus líderes.

c. Una persona muy respetada tiene poder porque todos quieren ser aceptados por él.

d. El poder referencial puede volverse coactivo. Si la persona es demasiado respetada o valorada, puede demandar demasiado de los demás. Este es el comienzo del culto de poder.

### 3. Poder que premia

a. Este es el poder que motiva a una conducta deseada por medio de la entrega de valiosos premios.

b. Un ejemplo simple de este poder es la entrega de premios en público por parte del líder por el trabajo bien hecho de sus subordinados.

### 4. Poder coactivo

a. Una persona con este tipo de poder, o retiene recompensas o sanciones. Las recompensas deben ser evaluadas por las personas en el grupo; las penas deben ser temidas.

b. Este poder tiende a ser usado para controlar o lidiar con un rendimiento inaceptable (especialmente cuando el líder no tiene la habilidad para premiar el buen rendimiento.)

c. El poder coactivo puede ser directo o indirecto, abierto o escondido.

(1). “Algunos poderes coactivos son abiertos y crueles. Otros son encubiertos y manipulados sutilmente. El primero es abierto y conocido, el último es insidioso y difícil de detectar.

(2). Cuando un creyente, ya sea líder o no, no entiende los tipos de poder o el uso legítimo de este para servir, con frecuencia pensará que el ejercicio directo del poder no es “espiritual.” Entonces empieza a usar el poder manipulando para no sentir que no está siendo “espiritual.” Este es un abuso de poder.

### 5. Poder legítimo

a. Este poder puede ser llamado “poder de posición.”

b. Esta basado en las normas y expectativas del grupo con respecto a la conducta apropiada de la persona en una posición.<sup>79</sup>

En estos diferentes tipos de poder, normalmente el tipo reservado para los líderes designados – pastores, ancianos, maestros y representantes denominacionales – es el poder de posición. Aunque existe un legítimo poder inherente en la naturaleza del liderazgo de posición, los líderes siervos ejercitan otro tipo de poder, el poder de influenciar por medio del servicio. Esta es una marca distintiva del liderazgo de servicio. DelHousaye, basado en su estudio de la palabra “poder” usada en el Nuevo Testamento, concluye que el propósito del poder es influenciar:

En el Nuevo Testamento la palabra poder describe las habilidades que tiene alguien para influenciar en las personas y en las cosas. Estas habilidades pueden ser fortaleza física, agudeza mental, carisma social, fe espiritual, o alguna otra característica que pueda traer consigo la influencia para alcanzar el deseo de uno. El poder es esa fuerza sobre alguien o algo que puede traer consigo el cambio deseado... La habilidad es responsable cuando está acompañada de la madurez. El poder de influenciar no debe ser negado o colocado a un lado, sino usado para la gloria de Dios.... Una evaluación honesta de la habilidad de alguien para influenciar no es un ejercicio de arrogancia... Un líder siervo conoce su persona; esto es, que el entenderá cuáles son los talentos

naturales y dones sobrenaturales que posee. Un líder sabe como usar esa fuerza que influye afectando las vidas de los demás.<sup>80</sup>

Para que los líderes entiendan el ejercicio apropiado del poder como líderes siervos, deben saber quiénes son, en qué creen y qué es lo que tienen para ofrecer a los demás. DelHousaye continúa, “El liderazgo servidor empieza por descubrir lo que uno tiene que ofrecer para influenciar en la vida de otros, Ej. Su persona.”

Preguntas importantes para ayudar a los líderes a descubrir y desarrollar sus dones son, “¿Cuál es mi mayor contribución en las vidas de los demás y que otros pueden corroborar?” “¿Dónde me ha concedido Dios talento natural o don sobrenatural?” Esto considerando Romanos 12:3 donde Pablo escribió: “Digo, pues, por la gracia que me es dada, a cada cual que está entre vosotros, que no tenga más alto concepto de sí que el que debe tener, sino que piense de sí con cordura, conforme a la medida de fe que Dios repartió a cada uno.” La evaluación debe ser hecha en un contexto de gracia, sin exageración, y de acuerdo con la fe que Dios le ha dado a cada líder. Una vez que se han identificado los dones, deben ser desarrollados y usados para influenciar a los demás.

Los líderes deben ser conscientes que el poder seduce a aquellos en liderazgo. La experiencia del poder puede ser intoxicante, razón por la cual Jesús les advirtió a Sus discípulos acerca de ello. Pablo reconoce y advierte del peligro de los que abusan del poder en la iglesia (Hechos 20:28-31). Henri Nouwen escribe:

La larga y dolorosa historia de la iglesia es la historia de personas tentadas una y otra vez a escoger el poder por encima del amor, el control por encima de la cruz, el ser líderes en vez de ser liderados. Una cosa es clara: la tentación del poder es mayor cuando la intimidación es una amenaza. Muchos líderes cristianos son entrenados por personas que no saben

como desarrollar relaciones personales saludables y a cambio han optado por el poder y el control.<sup>81</sup>

James Means comenta: “¡Un bocado de poder abre nuestro apetito por más! Calvin Miller sugiere cinco evidencias de aquellos que abusan del poder:

1. Dejar a un lado aquellas disciplinas que aún demandamos de subordinados.
2. Creer que los demás nos deben el uso que podemos hacer de ellos.
3. Tratar de componer las cosas en lugar de hacerlas bien.
4. Cerrar nuestras mentes a toda sugerencia que diga que nos estamos pasando de la raya.
5. Creer que podemos prescindir de las personas a nuestro alrededor.<sup>82</sup>

Ningún líder humano tiene un poder independiente o la última palabra. Todo el poder en la iglesia es delegado por Aquel que tiene todo el poder y es la cabeza de la iglesia, Jesucristo (Ef. 1:18-23). Los líderes siervos deben ser responsables unos delante de otros por la manera como ejercen el poder individual y colectivamente. Esta es una de las funciones del liderazgo compartido. Seidel provee las siguientes ideas en el rendimiento de cuentas y el ejercicio de poder:

1. Jesús advirtió a Sus discípulos sobre ejercer poder de la manera en que el mundo lo hace. (Lc. 22:24-27)
2. Los ancianos están solemnemente encargados de lidiar cuidadosa, firme e imparcialmente con los ancianos que están en pecado. (1 Tim. 5:19-22)
3. Las instrucciones generales para todos los creyentes también se aplican a los líderes de la iglesia.
  - a. Amonestarse unos a otros. (Rom. 15:14)
  - b. Estimularse unos a otros al amor y a las buenas obras. (Heb. 10:23-25)
4. La responsabilidad del anciano o líder como ejemplo hacia la iglesia hace que el

rendir cuentas sea esencial (1 Pe. 5:1-4; 1 Tim. 5:20)<sup>83</sup>

Todos los líderes deben insistir en sujetarse a los demás y en rehusar convertirse en jefes a lo largo del camino aún en un grado mínimo. Un pensamiento final acerca del poder llega de Leighton Ford:

La historia de Jesús nos muestra la definición del reino acerca del poder como: la libertad para someterse a lo que uno anhela para servir al propósito de Dios y para el bien de otros; la fe para creer que el poder de Dios obrará en medio de nuestras debilidades, así como sucedió con Jesús, quien se ofreció a Sí mismo como el pan partido y el vino derramado por el mundo.<sup>84</sup>

- El problema de la autoridad

Aunque los términos “poder” y “autoridad” son usados como sinónimos, hay una diferencia entre ellos. DelHousaye definió la diferencia: “el poder es la habilidad para influenciar en las personas y en las cosas, mientras que la autoridad es el legítimo derecho de ejercer esa influencia.” El derecho para ejercer autoridad puede venir de uno mismo (la influencia que tiene), o el derecho puede venir de la posición (el lugar de influencia).” Antes que Jesús dejara la Gran Comisión en Mateo 28, El declaró Su autoridad. “Toda potestad me es dada en el cielo y en la tierra” (Mateo 28:18). Jesús conocía el poder que poseía, pero también tenía un entendimiento de Su autoridad, la cual le daba el derecho para ejercer ese poder. DelHousaye escribe:

El derecho a liderar es otorgado cuando la autoridad ha sido concedida y es reconocida por aquellos que están bajo ella. La autoridad puede ser formal, en ese sentido puede venir de la posición que se tiene. Esta es una autoridad delegada. Pero la autoridad también puede ser informal. La gente elige conscientemente a quien le van a permitir influenciarlos. Aunque

puedan estar obedeciendo a una autoridad formal, no permitirán que ésta los cambie. Las personas se someterán a la influencia de otro cuando crean que les ofrece algo. Es así que la autoridad es el derecho de influenciar a otros y es otorgada formalmente por posición o informalmente por confianza.<sup>85</sup>

Si los líderes siervos van a proveer un verdadero liderazgo, deben tener y ejercer autoridad. La falla al ejercer la autoridad necesaria es uno de los grandes problemas del liderazgo. Pero, ¿de dónde viene esta autoridad y cómo puede un líder ejercer autoridad como líder siervo? ¿Cómo puede un líder servir a los demás y ejercer autoridad sobre ellos para proveer de un liderazgo? La respuesta a estas preguntas descansa en la sumisión del líder siervo al Señor Jesús y a Sus intereses.

## **5. En tanto que el líder espiritual alinee su propósito al de Dios, el poder del Espíritu Santo soltado para alcanzar cosas grandes.**

- La sumisión de un líder siervo al Señor Jesús

Un líder siervo reconoce que solo hay un líder “Número uno”, llamado, el Señor Jesucristo. Únicamente El tiene la posición más alta de autoridad. El líder siervo cristiano se somete a Cristo y su sumisión se convierte en la clave de su autoridad. Jesús elogió a Sus discípulos por llamarlo “Maestro” y “Señor” (Jn. 13:13). Estos eran títulos de honra y respeto. El era su superior en conocimiento y autoridad. Los Doce sabían que El era su líder “Número uno.” El estaba a cargo y ellos debían seguirle.

Pablo ejercía autoridad debido a su posición como apóstol y a su sumisión a Cristo como líder. En las palabras de Howard Butt, “Pablo tenía un magnífico sentido de mando. ¡Un esclavo de Cristo actuando como un general!” Para un líder siervo la autoridad nace de la sumisión. “La corona del liderazgo cristiano es una corona de espinas.” Bill Lawrence amplía dos implicancias de los líderes que lideran en base a su sumisión a la suprema autoridad de Cristo:

Primero, un líder debe tener una conciencia claramente definida de los propósitos revelados del Señor. El debe saber lo que el Líder quiere. El debe tener en claro el lugar que la Palabra de Dios tiene en toda vida y deber ser consciente que Dios busca alcanzar Su verdad, amor y justicia en todos Sus seguidores. Segundo, esta verdad, amor y justicia deben ser evidentes en el carácter, comportamiento y relaciones del líder cristiano si es que quiere que otros creyentes le respondan como a su líder. Paradójicamente, el líder cristiano debe ser el máximo seguidor, un seguidor del Líder mismo. La cabeza de los prerrequisitos para ser reconocido como un líder en el cuerpo de Cristo es ser un seguidor probado de la Cabeza del cuerpo.<sup>86</sup>

Los líderes siervos tienen el derecho a ejercer poder y a estar en autoridad cuando saben hacia donde el Señor Jesús está guiando y están dispuestos a seguirle. En el camino, tendrán metas y motivaciones de acuerdo con las metas y motivaciones del Líder para que los demás sean influenciados para seguirle a El. Los líderes necesitan preguntar, “¿estoy siendo una influencia para que la gente siga a Cristo basado en mi sumisión a Su autoridad suprema?” y “¿es mi meta centrarme en Cristo y estoy enseñando a otros cómo hacer lo mismo?”

- La sumisión de un líder a los intereses del Señor.

El derecho de un líder de liderar a otros proviene de su sumisión a la autoridad de Cristo. Sin embargo, la libertad para ejercer esa autoridad sobre alguien proviene del deseo voluntario del líder siervo de buscar los intereses de Cristo para ese individuo. Un pasaje clave es 2 Corintios 4:5: “Porque no nos predicamos a nosotros mismos, sino a Jesucristo como Señor, y a nosotros como vuestros siervos por amor de Jesús.” El líder

siervo no hace nada en el ministerio para obtener algo para sí mismo sino solo para obtener algo para el Señor Jesús. Por esta razón, el se ve a sí mismo como un esclavo de los demás por la causa de Jesús. El es esclavo de aquellos a quienes sirve, pero no para los intereses de ellos. El es esclavo de ellos debido a su preocupación por los intereses de Cristo. “De esta manera el sirve a los demás no para hacer lo que ellos quieren sino para hacer por ellos lo que Cristo quiere; el líder siervo sirve a los demás debido a su interés en ver los propósitos de Cristo alcanzados en sus vidas.” Lawrence enumera los siguientes intereses de Cristo para los demás:

1. Cristo está interesado en la gloria de Dios (Jn. 17:4).
2. Cristo está interesado en la adoración apropiada (Mt. 21:12-17; Jn. 2:13-22; 4:24).
3. Cristo está interesado en discipular a las personas (Mt. 28:16-20; Mr. 1:16-17; Jn. 17:6).
4. Cristo está interesado en la Gran Comisión (Mt. 28:16-20; Mr. 16:14; Lc. 24:44-49; Jn. 20:19-23; Hchs. 1:8).
5. Cristo está interesado en restaurar a los santos que han caído en pecado (Mt. 18:15-16).
6. Cristo está interesado en confrontar el pecado (Mt. 18:15-20).
7. Cristo está interesado en discipular a santos rebeldes para mantener la pureza de la iglesia (Mt. 18:15-20).
8. Cristo está interesado en corregir a un liderazgo competitivo (Mr. 10:43-45).
9. Cristo está interesado en matrimonios estables (Mt. 5:31-32; 19:3-12).
10. Cristo está interesado en tener un liderazgo autorizado (Mt. 18:18-20; 28:20; Mr. 6:7; Jn. 20:21-23).<sup>87</sup>

De esto concluimos que es obvio que los líderes tienen autoridad y deben ejercerla si es que desean proveer un liderazgo. Ellos tienen autoridad para tomar decisiones, modelar piedad, manejar las finanzas, desarrollar normas, dar dirección, ejercer disciplina en la iglesia y hacer discípulos. Con esta autoridad

ellos sirven a los demás sacrificando sus propias ambiciones. Cuando los líderes se acercan a una persona que necesita de sus servicios, deben responder conforme a los intereses de Cristo. Ellos deben preguntar: Si Cristo estuviera aquí ¿qué es lo que haría El para servir a esta persona? La verdad es, Cristo está AQUÍ en cada líder. Por lo tanto, como líder siervo el debería hacer lo que Cristo haría en la manera que El lo haría – con Su poder. Un líder siervo es como un buen perro pastor australiano que responde únicamente al silbido del pastor a la cabeza. El perro ayuda a las ovejas que se han extraviado obedeciendo a la orden del pastor a la cabeza quien está en la parte alta de la montaña silbándole al perro pastor. Estos perros pastores aman a su amo y están dispuestos a hacer lo que sea que el amo desee o pida. De la misma manera, los líderes siervos obedecen a lo que su Señor desea.

En tanto que alineamos nuestros propósitos con Dios y los seguimos con el sello de Dios, Dios derrama de Su Espíritu en nosotros para alcanzar Su voluntad en y a través de nosotros. La historia de la iglesia – y la historia de tu iglesia – está llena de historias de hombres y mujeres sedientos de Dios y de Su reino, y Dios abrió puertas, cambió vidas, y proveyó en maneras como sólo Dios podría haberlo hecho. Años atrás, el joven hijo de un zapatero, Dwight L. Moody, escuchó decir a un predicador, “el mundo aún tiene que ver lo que Dios hará a través de un hombre o mujer cuyo corazón le pertenece por completo a El.” Moody respondió, “Señor, yo quiero ser ese hombre.” Durante las décadas que siguieron, Dios usó a este humilde hombre imperfecto para alcanzar a miles con el mensaje salvador de Cristo, para establecer iglesias y escuelas, y transformar a una generación. Las necesidades hoy en día no son menores de las que había en los tiempos de Moody, en los tiempos de Jesús, o en cualquier otro periodo de la historia. Hombres y mujeres todavía están perdidos; están como “ovejas sin pastor.” No hay llamado mayor en todo el universo que servir a Jesucristo, nuestro Hacedor, Salvador y Amigo. El también nos ha prometido la

sabiduría, la paciencia y cualquier otro recurso que necesitemos para alcanzar Sus propósitos, en el momento en que respondemos a Su llamado. El nunca prometió que sería fácil. De hecho, El prometió pruebas y tristezas. Pero estos vienen de todas maneras sin importar donde está nuestro corazón. Si nuestros corazones están sedientos de Dios, El saciará esa sed. Si nuestra mente redimida sueña con alcanzar grandes cosas para Dios, El moverá cielo y tierra para usarnos para cambiar vidas. Y en el proceso, nuestras vidas también serán cambiadas radicalmente.

## En conclusión



Al escribirle a un joven pastor y para proteger su ministerio, el apóstol Pablo subrayó la importancia y significado del rol del líder en la iglesia, “Se dice, y es verdad, que si alguno desea ser obispo, a noble función aspira” (1 Tim. 3:1, NVI). Servir como líder, es una “tarea noble,” una tarea que no debería ser tomada nunca a la ligera. La iglesia, en el estimado de Dios, es el cuerpo más importante en el mundo. La “iglesia del Dios viviente” ha sido colocada en el mismo centro de la vida como “columna y baluarte de la verdad” (1 Tim. 3:15). Ser un líder de iglesia es tener un rol en la empresa más emocionante del mundo de hoy en día. Los líderes, habiendo percibido la mente de Cristo, lideran a la iglesia en el cumplimiento del ministerio que Cristo les ha encomendado. Esa es una tarea noble y emocionante.

La designación de líderes es la provisión de Dios para el liderazgo de la iglesia, no un designio humano. Hoy en día algunas iglesias son operadas como si fueran corporaciones de negocios o clubes sociales, dirigidas para el beneficio de sus miembros más altos, eligiendo a sus líderes de acuerdo a procedimientos políticos. Sin embargo, el Nuevo Testamento afirma que Jesucristo es la CABEZA de Su iglesia y El designa a un cierto tipo de liderazgo bajo Su autoridad dentro de la iglesia – el liderazgo servidor. Este liderazgo es confianza

entregada a los líderes por sus seguidores basados en un carácter aprobado, un ministerio competente y una relación basada en el amor.

Los líderes siervos no son “jefes,” sino siervos. Ellos no lideran por la fuerza o por el control, sino para el apoyo y servicio. Ellos son hermanos, no títeres pasivos del pastor. El liderazgo de servicio descansa en un entendimiento de los términos bíblicos para “siervo” y “líder.” El servicio es una posición de honor, que denota un servicio voluntario y motivado por el amor para el beneficio de los demás. Los líderes siervos no están preocupados en servirse a sí mismos, sino en servir a otros. El liderazgo es influencia. Los líderes siervos lideran la iglesia conociendo el camino correcto para llegar a un objetivo. Ellos guían a las personas en el camino de la madurez espiritual, proveyendo de un cuidado pastoral y ejemplificando personalmente lo que es necesario para alcanzar el objetivo. Los líderes siervos son siervos que lideran y líderes que sirven.

El liderazgo servidor sigue las motivaciones y métodos de Jesucristo. Cualquiera que aspire a ser un verdadero siervo debe examinar la vida de Jesucristo. El es la crema de la crema en el liderazgo de servicio. Como Cristo, los líderes siervos escogen ser siervos en sus roles de líderes, proveyendo para el crecimiento de aquellos a quienes lideran. Los líderes siervos siguen el ejemplo de Cristo de “lavar los pies” involucrándose personalmente en las vidas de los demás en maneras simples y sin pompa. Los líderes siervos también obedecen las enseñanzas de Jesucristo, no enseñoreándose sobre los demás para satisfacer sus fines egoístas, sino ambicionando ser esclavos/siervos de acuerdo con el modelo del propio Señor Jesucristo.

El liderazgo servidor es una relación basada en el amor entre aquellos que escogen liderar y aquellos que escogen seguir. Los líderes siervos construyen y mantienen relaciones con las personas a las que sirven. Ellos conocen a sus seguidores en el punto de necesidad. En esas relaciones, las personas son animadas, apoyadas, respetadas, valoradas,

aconsejadas y apreciadas. Los líderes siervos tienen un toque común, mantienen un contacto vital, y demuestran una preocupación constante con sus seguidores. El resultado final es una confianza mutua desarrollada entre el que lidera y el liderado. Cuando los líderes siervos se comprometen a servir en un marco de relaciones basadas en amor sucede algo extraordinario. Una autoridad es establecida en las vidas de aquellos que son servidos. Ellos quieren responder; quieren ser influenciados. Los líderes siervos entienden que el poder y la autoridad para liderar no provienen únicamente de la posición, sino principalmente del servicio.

El carácter está en el corazón del liderazgo servidor. Los líderes siervos modelan carácter. Su espiritualidad nos desafía a crecer fuerte y profundamente en la vida cristiana, su integridad nos inspira a trabajar más fuerte, a subir más alto, a amar mejor, a pararnos más firmes, y su humildad nos anima a estimar a los demás como más importantes que nosotros mismos.

Finalmente, el liderazgo servidor es un esfuerzo de equipo. Los líderes siervos no son llaneros solitarios. Ellos trabajan bien unos con otros y con el pastor en un ambiente de gracia donde las fortalezas son afirmadas y las debilidades protegidas. Servir como líder es una “tarea noble” como se lo sugirió Pablo a Timoteo; ser un líder siervo es una “gran tarea.” Jesús afirmó esto cuando dijo, “...el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor” (Mr. 10:43). **EL LIDERAZGO SERVIDOR ES RADICAL.**

La grandeza de la tarea puede ser opacada por el doloroso choque de la realidad. Los líderes siervos conocerán días que no agradecen y largas noches de críticas, malos entendidos e ingratitud de aquellos a quienes sirve. Que bueno es que los líderes siervos recuerden que Dios recuerda cada acto de servicio y el amor que hay detrás de los mismos. “Porque Dios no es injusto para olvidar vuestra obra y el trabajo de amor que habéis mostrado hacia su nombre, habiendo servido a los santos y sirviéndoles aún” (He. 6:10). **EL LIDERAZGO SERVIDOR ES RECORDADO.**

Un día, antes del establecimiento de Su Reino Milenial, el Señor Jesús les dará la bienvenida a Sus siervos fieles. La tierra repercutirá con aquellas incomparables palabras de aprobación del mismísimo Siervo/Rey, “Bien, buen siervo y fiel; sobre poco has sido fiel, sobre mucho te pondré; entra en el gozo de tu Señor” (Mt. 25:21). EL LIDERAZGO SERVIDOR ES RECOMPENSADO.

Mi convicción profunda es que el liderazgo servidor comienza y culmina con Jesucristo. Ya que El llevó sobre Sí mismo el rol de un siervo, así debe ser también el liderazgo de la iglesia. Aquel que pudo haber sido o hecho cualquier cosa que quisiera, eligió servir y no ser servido, y eligió dar y no tomar. Si aquellos que están en liderazgo quieren ser más como Cristo, entonces también deben servir y dar. El liderazgo servidor ES el nombre del juego.

## Notas:

- 1 J. Oswald Sanders, *Liderazgo espiritual* (Chicago: Moody Press, 1967), 16.
- 2 Henri J. M. Nouwen, *En el nombre de Jesús* (New York: Cross Road, 1990), 44-45.
- 3 Sanders, 29.
- 4 Hans Finzel, *Lista de los diez errores que los líderes cometen* (Wheaton: Victor Books, 1994), 13.
- 5 Ibid., 17-18.
- 6 Donald Bruce Allen, "Liderazgo de iglesia: la próxima generación. Un modelo para promover el liderazgo de servicio de los 90's en adelante" (D.Min. diss., Fuller Theological Seminary, 1991), 3.
- 7 Sanders, 19.
- 8 James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *Credibilidad: como los líderes la ganan y la pierden, por qué la gente la demanda* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1983), 1.
- 9 Max DePree, *El liderazgo es un arte* (New York: Dell Trade Paperback, 1989), 3.
- 10 Darryl DelHousaye, "La esencia del liderazgo de servicio" (D.Min diss., Western Conservative Baptist Seminary, 1995), 15-16.
- 11 Myron Rush, *El Nuevo líder* (Wheaton: Victor Books, 1987), 87.
- 12 F. Duane Lindsey, "El llamado del siervo en Isaías 42:1-9," *Bibliotheca Sacra* 139 (January- March 1982): 28, n. 14.
- 13 Lawrence O. Richards and Clyde Hoeldtke, *Una teología del liderazgo de iglesia* (Grand Rapids: Zondervan Corporation, 1980), 103-104.
- 14 Francis Cosgrove, "El discípulo es un siervo," *Discipleship Journal*, no. 30 (1985): 35-38.
- 15 Robert K. Greenleaf, *Liderazgo de servicio* (New York: Paulist Press, 1977), 7, 10.
- 16 C. William Pollard. "El líder que sirve," en *Líder del futuro*, Francis Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard, eds. (San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1996), 242.
- 17 Jill K. Graham, "El liderazgo de servicio en las organizaciones: inspiracional y moral," *Leadership Quarterly* 2, no. 2 (1991): 111.
- 18 James Means, *El liderazgo en el ministerio cristiano* (Grand Rapids: Baker Book House, 1989), 48.
- 19 John Richard Love, "Una evaluación documental del proyecto hipótesis catedral referente al liderazgo" (D.Min. diss., Dallas Theological Seminary, 1992), ii.
- 20 DelHousaye, 94-95, 76.
- 21 James F. Hind, *El corazón y alma de un liderazgo eficaz* (Wheaton: Victor Books, 1989), 55.
- 22 Chua Wee Hian, *La hechura de un líder* (Downers Grove: InterVarsity Press, 1987), 14.
- 23 Kouzes y Posner, 7-8.
- 24 Warren Bennis y Robert Townsend, *Reinventando el liderazgo: estrategias para fortalecer la organización* (New York: William Morrow and Company, 1995), ix., 3.
- 25 Robin W. Lovin, "Liderazgo: Marcos 10:35-45," *Criterion* 25 (Spring 1986): 19.
- 26 Nouwen, 44-45.
- 27 William D. Lawrence, "Diferencias en el liderazgo cristiano," *Bibliotheca Sacra* 145 (July- September 1987): 323.
- 28 Ibid., 323.

- 29 R. C. H. Lenski, *La interpretación del evangelio de San Mateo* (Minneapolis: Augsburg Publishing House, 1961), 791-92.)
- 30 Ndubuisi B. Akuchie, “Los siervos y las superestrellas: un exámen del liderazgo de servicio a la luz de Mateo 20:20-28,” *Christian Education Journal* 14, no. 1 (Autumn, 1993): 44.
- 31 Sanders, 13.
- 32 J. Gary Inrig, “Llamado a servir: hacia una filosofía ministerial,” *Bibliotheca Sacra* 140 (October-December 1983): 341.
- 33 Robert D. Dale, *Liderazgo pastoral* (Nashville: Abingdon Press, 1986), 34.
- 34 John R. W. Stott, *Problemas que los cristianos enfrentan hoy* (London: Marshall Morgan & Scott, 1984), 335-36.
- 35 DelHousaye, vii-viii.
- 36 Kouzes y Posner, 31.
- 37 Ibid., 185.
- 38 Peter F. Drucker, *Dirigiendo la organización sin fines de lucro: Principios y Prácticas* (New York: Harper Collins, 1990), 19.
- 39 Hind, 54-55.
- 40 DePree, 10.
- 41 Pollard, 244.
- 42 Finzel, 43,45.
- 43 Bennis y Townsend, 160.
- 44 Leighton Ford, *Liderazgo que transforma* (Downers Grove, Illinois: InterVarsity Press, 1991), 140.
- 45 Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, & Rebecca R. Merrill, *Lo primero, primero* (New York: Simon & Schuster, 1994), 253.
- 46 Allen, 28.
- 47 Nouwen, 58-60.
- 48 Paul Cedar, *Fortaleza en el liderazgo de servicio* (Waco, Texas: Word Books, 1987), 27.
- 49 Kouzes y Posner, xvii.
- 50 Ibid, 14.
- 51 DelHousaye, 73-74.
- 52 Sanders, 56.
- 53 Anthony T. Evans, “Una posición en los roles bíblicos de los Ancianos” (Presentado al liderazgo de la iglesia, Oak Cliff Bible Fellowship, Dallas, Texas, n.d.), 2-3.
- 54 Anthony T. Evans, “Una posición en los roles bíblicos de los Ancianos” (Presentado al liderazgo de la iglesia, Oak Cliff Bible Fellowship, Dallas, Texas, n.d.), 1.
- 55 John F. MacArthur, *Respondiendo a las preguntas claves acerca de los Ancianos* (Panorama City, California: Word of Grace Communications, 1984), 29-30.
- 56 Ibid., 31.
- 57 Pollard, 241.
- 58 Nouwen, 44-45.
- 59 Andrew B. Seidel, “Desarrollo y evaluación de un seminario de liderazgo para líderes de iglesia en Europa Oriental” (D.Min. diss., Dallas Theological Seminary, 1996), 481-483.

- 60 Gene A. Getz, "Descripción de trabajo: Pastor titular, Fellowship Bible Church North." (Descripción de trabajo no publicado, Fellowship Bible Church North, Plano, Texas, October, 1996), 4.
- 61 William A. Thrall and Ken McElrath, *Liderando desde fortalezas: un manual para equipos de líderes cristianos* (Phoenix: Leadership Catalyst, 1997), 2.
- 62 Bennis and Nanus, 4.
- 63 Swindoll, *Cristianismo contagioso*, 15.
- 64 Stott, 335-36.
- 65 DePree, 9.
- 66 Bennis y Townsend, 7.
- 67 Charles R. Swindoll, *Ríe nuevamente* (Dallas: Word Publishing, 1991), 84.
- 68 James E. Means, *Liderazgo en el ministerio cristiano* (Grand Rapids: Baker Book House, 1989), 48.
- 69 Kouzes y Posner, 12.
- 70 Charles R. Swindoll, *David: un hombre de passion y destino* (Dallas: Word Publishing, 1997), 6-8.
- 71 A. W. Tozer, *La búsqueda de Dios* (Harrisburg: Christian Publications, Inc., 1948), 16.
- 72 Swindoll, *David*, 6-7.
- 73 Warren W. Wiersbe, *La crisis de integridad* (Nashville: Thomas Nelson Publishers, 1988), 21.
- 74 Chua Wee Hian, 14.
- 75 Finzel, 23.
- 76 Nouwen, 44-45.
- 77 Lawrence, 323-324.
- 78 Matthew Henry, *Comentario de Matthew Henry* vol. 5, Matthew-John (New York: Fleming H. Revell, Co, n.d.), 291-292.
- 79 From B. M. Bass, *Manual de liderazgo de Bass & Stogdill*, 3d ed. (New York: Free Press, 1990), 233-247.
- 80 DelHousaye, 33.
- 81 Nouwen, 60.
- 82 Calvin Miller, *El líder con poder: diez claves para el liderazgo de servicio* (Nashville: Broadman & Holman, 1995), 122.
- 83 Seidel, 348.
- 84 Ford, 159.
- 85 DelHousaye, 65.
- 86 Lawrence, 318-319.
- 87 Ibid., 327.

Usado con permiso

*ObreroFiel.com – Se permite reproducir este material siempre y cuando no se venda.*