

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

Facultad de Teología

Escuela Profesional de Teología



El liderazgo de servicio: Un análisis bíblico teológico

Tesis para obtener el Título profesional de Licenciado en Teología con mención
en Liderazgo Eclesiástico

Autor:

David German Chacon Arredondo

Asesor:

Michael Orellana Méndez

Lima, setiembre de 2024

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Michael Orellana Méndez, docente de la Facultad de Teología, Escuela Profesional de Teología, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“EL LIDERAZGO DE SERVICIO: UN ANÁLISIS BÍBLICO TEOLÓGICO”** del autor David German Chacon Arredondo tiene un índice de similitud de 12 % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 19 días del mes de Septiembre del año 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michael Orellana Méndez', with a large, stylized initial 'M' on the left.

Dr. Michael Orellana Méndez

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los 19 día(s) del mes de septiembre del año 2024 siendo las 15:00 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Campus Lima, bajo la dirección del (de la) presidente(a): Dr. Rubén Dagoberto Montero Guerrero (el)(la) secretario(a): Mtro. Ronald Alejandro Aquije Herencia y los demás miembros: Mtro. Benjamín David Trinidad Ticse; Mtro. Salomón Bustamante Estela y el (la) asesor(a) Dr. Michael Christian Orellana Méndez con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulada: "El liderazgo de servicio: Un análisis bíblico teológico" del bachiller David Germán Chacón Arredondo, conducente a la obtención del título profesional de Licenciado en Teología Mención Liderazgo Eclesiástico.

El presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato a hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por el candidato. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato/a-(s): David German Chacon Arredondo

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	19	A	Con nominación de Excelente	Excelencia

Candidato/a (b):

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

Candidato/a-(c):

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)/s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

**"SUSTENTACIÓN REALIZADA BAJO LA
MODALIDAD VIRTUAL SINCRÓNICA"**


<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Presidente/a	 <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 5px;"/> Secretario/a	
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Asesor/a	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Miembro	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Miembro
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Candidato/a (a)	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Candidato/a (b)	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Candidato/a (c)

TABLA DE CONTENIDO

El liderazgo de servicio: Un análisis teológico bíblico	5
Resumen	5
Abstract.....	5
Palabras claves.....	6
Introducción.....	6
Revisión de literatura.....	7
Metodología.....	12
Definición de liderazgo de servicio	12
Reseña histórica del origen del liderazgo de servicio.....	13
Robert Greenleaf y el liderazgo de servicio.....	13
El viaje al oriente y el liderazgo de servicio.....	14
Perspectiva bíblica del liderazgo de servicio según Greenleaf.....	17
Análisis de las ideas bíblicas del liderazgo de servicio	20
Marcos 9:33-37	20
Marcos 10:42-45	23
Juan 13:13-16.....	25
Lucas 22:24-30.....	31
Filipenses 2:5-11.....	32
Teología	34
Conclusiones.....	35
Bibliografía.....	37

EL LIDERAZGO DE SERVICIO: UN ANÁLISIS TEOLÓGICO BÍBLICO

David Germán Chacón Arredondo

davidchacon@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5952-5878>

Resumen

El liderazgo de servicio: Un análisis teológico bíblico, presenta el análisis del origen del modelo del liderazgo de servicio por Robert K. Greenleaf, quien hizo uso del libro El viaje al oriente de Hermann Hesse para dar origen a este modelo, el cual no tiene ninguna relación con la Biblia. Este artículo analiza la filosofía que envuelve el libro El viaje al oriente y los fundamentos bíblicos que se adecuaron para sustentarlo mediante el análisis contextual y semántico de las palabras utilizadas en los textos bíblicos, los cuales, en muchos casos han sido utilizados fuera del contexto. Sin desmerecer la importancia del liderazgo de servicio, se concluye que el servicio es parte fundamental del liderazgo pero este modelo no tiene su origen bíblico.

Abstract

Servant Leadership: A Biblical Theological Analysis, presents the analysis of the origin of the Servant Leadership model by Robert K. Greenleaf, who used the book The Journey to the East by Hermann Hesse to give rise to this model, which is not related with the Bible. This article analyzes the philosophy that surrounds the book The Journey to the East and the biblical foundations that were adapted to support it through the contextual and semantic analysis of the words used in the biblical texts, which, in many cases, have been used outside the context. Without diminishing the importance of Servant Leadership, this article has concluded that the service is a fundamental part of leadership but this model does not have its biblical origin.

Palabras claves

Liderazgo, servicio, líder-siervo, Greenleaf, Hesse, primero, último, mayor, esclavo, siervo.

Introducción

El modelo de “liderazgo de servicio” es ampliamente utilizado por círculos religiosos e incluso ha sido fundamentado interpretando versículos bíblicos en los que se cita al mismo Jesús haciendo uso de este tipo de liderazgo y de este modo es considerado por algunos círculos eclesiásticos como el mejor estilo de liderazgo.

Sin embargo, ¿es realmente el liderazgo de servicio un modelo completamente bíblico? La atribución de la autoría de este estilo de liderazgo corresponde a Robert K. Greenleaf,¹ el cual, según señala Larry Spears, al analizar la pequeña novela “Viaje al oriente” de Hermann Hesse llegó a la conclusión que el líder primero debería ser un siervo.²

Sin duda, este modelo de liderazgo presenta ideas novedosas y desafiantes respecto al liderazgo, pero ¿cuáles son las presuposiciones que presenta Hermann Hesse en su novela “Viaje al oriente”?³ ¿el contexto que este libro describe es bíblico? ¿Robert

¹Ietze Oostinga, “Liderazgo Servidor: El Líder Servidor (Greenleaf)”, 12Manage: The Executive Fast Track, entrada puesta s.f., consultado el 3 de enero del 2022, https://www.12manage.com/methods_greenleaf_servant_leadership_es.html.

²Larry Spears manifiesta ser director ejecutivo del “The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership”. Véase Larry Spears, “Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership”, *Leadership & Organization Development Journal* 17, no. 7 (1996): 33, consultado el 3 de enero del 2022, <https://doi.org/10.1108/01437739610148367>.

³Hermann Hesse, *Viaje al oriente*, trad. Víctor Scholz (Barcelona: Oniro, 2011), 4, consultado el 5 de diciembre del 2023, https://www.google.com.pe/books/edition/Viaje_a_Oriente/Dd90AgAAQBAJ.

K. Greenleaf presentó este estilo de liderazgo fundamentando sus ideas en la Biblia?

Estas son algunas preguntas que surgen para entender el origen del liderazgo de servicio.

Por consiguiente, este estudio pretende evaluar los fundamentos originales del modelo del liderazgo de servicio según Robert Greenleaf y su evolución, contrastándolos con la perspectiva del liderazgo bíblico y así esclarecer qué aspectos del liderazgo de servicio son aceptados por la Biblia y qué aspectos no.

Revisión de literatura

Respecto a las investigaciones realizadas acerca del liderazgo de servicio, se aprecia el aporte de Ginny Boyum, quien en su exposición en la Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas en Florida, el año 2008, analizó la influencia histórica y filosófica de los conceptos de Greenleaf en el liderazgo de servicio.⁴ Boyum analiza el desarrollo de recursos humanos bajo el liderazgo de servicio de Greenleaf y concluye que este modelo está fundamentado en las instrucciones de Jesús acerca del liderazgo.⁵

Dirk van Dierendonck, fruto de su investigación, presentó una síntesis del modelo del liderazgo de servicio, considerando que hoy en día existen más organizaciones que valoran los aspectos éticos, debido a que generan mayores beneficios económicos. Este

⁴Ginny Boyum, “The Historical and Philosophical Influences on Greenleaf’s Concept of Servant Leadership: Setting the Stage for Theory Building” (paper presentado en la Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas, Panama City, FL, 20-24 de febrero del 2008), consultado el 7 de octubre del 2019, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501687.pdf>.

⁵Boyum también reconoce que la idea de liderazgo de servicio concebida por Greenleaf fue originada luego de la lectura de la novela “Viaje al oriente” de Hermann Hesse. Véase *Ibíd.*

análisis contempla la teorización del liderazgo de servicio, desde el punto de vista personal hasta el organizacional, valorando la necesidad de adicionar elementos de responsabilidad social, percibidas por el mismo Greenleaf.⁶ Dentro de las conclusiones de van Dierendonck se destaca la idea que el liderazgo de servicio ya habría sido definido por Platón en su libro “La República”,⁷ considerando que el liderazgo busca el bien de todo.⁸

Christian Cabezas y Damián Ortiz, en el 2018, presentaron su análisis a partir de estudios teóricos y empíricos de la posible aplicación del liderazgo de servicio en Ecuador y concluyeron que es posible aplicar las ideas fundamentales de este estilo de liderazgo en diversas culturas, independientemente de sus dimensiones culturales.⁹ De acuerdo con la investigación de Cabezas y Ortiz, el liderazgo de servicio, concebido por Greenleaf, busca la autorrealización, mejora de actitudes hacia el trabajo y la colaboración con otros.¹⁰ Este modelo de liderazgo incluso ha sido relacionado con el

⁶La esencia del desarrollo personal y organización es la misma, a saber, el desarrollo a través del liderazgo transformacional ejercido en la relación del líder y el seguidor. Dirk van Dierendonck, “Servant Leadership: A Review and Synthesis”, *Journal of Management* 37, no. 4 (2011): 1228-1229, consultado el 3 de enero del 2022, <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>.

⁷Platón, José Manuel Fernández Galiano y José Manuel Pabón, *La república* (Madrid: Alianza, 2019), sec. El comunismo de Platón, consultado el 5 de diciembre del 2023, <https://www.um.es/noesis/zunica/textos/Platon,Republica.pdf>.

⁸Dirk van Dierendonck, “Servant Leadership: A Review and Synthesis”, *Journal of Management* 37, no. 4 (2011): 1254.

⁹Christian Benjamín Cabezas Guerra y Damián Alexander Ortiz Heredia, “Dimensiones de cultura nacional que afectarían la práctica del liderazgo de servicio: aplicación al caso ecuatoriano”, *Revista PUCE* 105 (2017): 92-93, consultado el 3 de enero del 2022, <http://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/111/145>.

¹⁰Ibíd., 78-79.

denominado “liderazgo implícito”¹¹ que puede ser observado en diversas culturas, lo cual haría del liderazgo de servicio un estilo natural, al ver como sus dimensiones se extienden de manera transversal en diversos estilos de liderazgo contemporáneos.¹²

El mismo Cabezas realizó un estudio del efecto transformador del liderazgo de servicio en el centro jesuita del Muchacho Trabajador, en el cual realza el cambio de tendencia actual respecto al liderazgo, pues ha dejado de solo enfocarse en los resultados y la consecución de objetivos y se ha orientado al desarrollo personal; es decir, es más humanista.¹³

En este estudio Cabezas describe algunas críticas hechas contra el modelo de liderazgo de servicio,¹⁴ las cuales se apoyan básicamente en la falta de estudios empíricos y al parecer este modelo solo tendría fundamento filosófico.¹⁵ Además, en este estudio se observó el desarrollo personal de personas atendidas en el centro del Muchacho

¹¹El liderazgo implícito considera que el liderazgo es un concepto socialmente construido adaptado a las diversas perspectivas cognitivas y circunstancias experienciales. *Ibíd.*, 93.

¹²*Ibíd.*, 93-94.

¹³Christian Benjamín Cabezas Guerra, “El liderazgo de servicio y su efecto transformador: El caso del Centro del Muchacho Trabajador”, *Revista PUCE* 103 (2016): 6-7, consultado el 3 de enero del 2022, <http://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/32/186>.

¹⁴*Ibíd.*, 103.

¹⁵Robert F. Russell y A. Gregory Stone, “A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model”, *Leadership & Organization Development Journal* 23, no. 3 (2002): 145, consultado el 3 de enero del 2022, <http://doi.org/10.1108/01437730210424>; Deborah Eicher-Catt, “The Myth of Servant-Leadership: A Feminist Perspective”, *Women & Language* 28, no. 1 (2005): 17-18, consultado el 3 de enero del 2022, https://www.academia.edu/14264417/The_Myth_of_Servant_Leadership.

Trabajador y la labor del “Padre Halligan”, quien demostró tener las características de liderazgo de servicio y generó la influencia transformadora en los beneficiarios de dicho centro.¹⁶

Desde otra perspectiva Rakesh Mittal y Peter W. Dorfman realizaron un estudio del liderazgo de servicio a través de las culturas. Ellos consideran que el liderazgo de servicio, si bien ha sido atribuido a Greenleaf, tiene su fundamento en la Biblia y en culturas antiguas. Estos autores llegaron a la conclusión que las diversas características del liderazgo de servicio están dispersadas de modo natural en el liderazgo observado en culturas asiáticas y europeas.¹⁷

Otra investigación reciente respecto al liderazgo de servicio fue liderada por Dirk van Dierendonck, en la cual se la compara con el liderazgo transformacional y se concluye que son diferentes, pues el objetivo del primero es satisfacer las necesidades de los liderados y el segundo se centra en la efectividad del liderazgo.¹⁸

Otro estudio teórico acerca del liderazgo de servicio fue realizado por Sen Sendjaya y James C. Sarros, en el cual se analiza su origen y aplicación en organizaciones. Respecto al origen del liderazgo de servicio, los autores presentan las

¹⁶Las características observadas fueron las que propuso básicamente Greenleaf. Cabezas, “El liderazgo de servicio y su efecto transformador”: 26.

¹⁷Las principales características que se tomaron en cuenta fueron: Egalitarianismo, integridad moral, empoderamiento y desarrollo de otros, empatía, humildad y el valor creado en la comunidad. Véase: Rakesh Mittal y Peter M. Dorfman, “Servant Leadership Across Cultures”, *Journal of World Business* 47 (2012): 567-568, consultado el 3 de enero del 2022, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.009>.

¹⁸Dirk van Dierendonck et al., “Same difference? Exploring The Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes”, *The Leadership Quarterly* 25, no. 3 (2014): 16-17, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>.

ideas de Greenleaf así como su origen bíblico y lo sustentan a lo largo de toda la investigación. Además, afirman que este modelo es utilizado en muchos líderes de organizaciones, quienes manifiestan obtener buenos resultados.¹⁹

Finalmente, Pablo R. Reyes-Cruz, en su tesis doctoral (2019) presentó un estudio de los efectos de la aplicación del liderazgo de servicio y el compromiso del empleado sobre los servicios de comunicación en el sector financiero. Reyes-Cruz considera que la aplicación del liderazgo de servicio tiene efecto cuando se la aplica a los empleados en primer lugar y no a los clientes, proveyendo servicio, dirección y un soporte incondicional a otros en tiempos de éxito y también en tiempos de fracaso.²⁰

La influencia de Greenleaf ha sido determinante en el liderazgo de servicio y él mismo instituyó la organización sin fines de lucro, Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership, la cual desea promover la conciencia, comprensión y práctica del liderazgo de servicio en los individuos y las organizaciones.²¹

Pero el impacto en el liderazgo no solo ha sido promovido por Greenleaf.

Diversos centros de estudio se han involucrado en el estudio del liderazgo de servicio;

¹⁹Sen Sendjaya y James C. Sarros, “Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations”, *Journal of Leadership and Organization Studies* 9, no. 2 (2002): 62-63, consultado el 3 de enero del 2022, <https://doi.org/10.1177/107179190200900205>.

²⁰Pablo Reyes-Cruz, “A Mixed-Methods Study on the Effects of Servant Leadership and Employee Commitment to Supervisor on Service Standards Communication Within the Financial Service Sector” (Tesis doctoral, University of Pennsylvania, 2019), 146-147.

²¹Este centro de desarrollo de liderazgo ofrece diversos recursos y promueve eventos que se desarrollan de modo continuo a través de su página web <https://www.greenleaf.org/>. Greenleaf Center, “Robert K. Greenleaf Center for Servant leadership”, Robert K. Greenleaf Center for Servant leadership, consultado el 3 de enero del 2022, <https://www.greenleaf.org/>.

por ejemplo, la Escuela de Estudios de Liderazgo de Gonzaga University ha creado la International Journal of Servant-Leadership (IJS�), la cual publica diversos artículos relacionados con el liderazgo de servicio.²²

Metodología

Esta investigación es de tipo bíblica teológica.²³ Su énfasis estará centrado en el análisis comparativo de las fuentes primarias de los fundamentos filosóficos del liderazgo de servicio. De igual modo, se analizará el contexto en el cual fue escrito, considerando las presuposiciones filosóficas e históricas relacionadas con este modelo de liderazgo.

Por otro lado, al tomar en cuenta que el liderazgo de servicio ha sido relacionado con aspectos bíblicos, se analizarán los principales textos bíblicos en los que se fundamenta el liderazgo de servicio, así como las fuentes primarias de las principales ideas presentadas por dichos académicos y se las comparará con las presuposiciones establecidas bajo el método histórico – gramatical.

Definición de liderazgo de servicio

Frick destaca que los líderes auténticos y éticos, en los cuales se confía y a quienes se desea seguir, son siervos primero. Es un asunto de intención, acción, capacidades, habilidades y “ser”. Un siervo-líder contrasta con aquel que desea ser líder primero y luego de haber llegado al pináculo del poder, decide realizar acciones de

²²Gonzaga University, “IJS� Issues”, Gonzaga University: School of Leadership Studies, consultado el 25 de diciembre del 2022, <https://www.gonzaga.edu/school-of-leadership-studies/community/scholarship-publications/international-journal-of-servant-leadership>.

²³D. A. Carson, “Theological Interpretation of Scripture: Yes, But...”, *Theological Commentary: Evangelical Perspectives* (Londres: T & T Clark, 2011), 206-207.

servicio.²⁴

Greenleaf define al siervo-líder como siervo primero, es decir, tiene el deseo natural de servir en primer lugar, es su más alta prioridad. El servidor busca que aquellos a quienes sirve se desarrollen en salud, inteligencia, autonomía y deseen llegar a ser siervos también. No dejan de estudiar y adquirir experiencia a través de constante evaluación.²⁵ Además, tomando en cuenta la búsqueda constante del desarrollo de los servidos, se observa un fuerte vínculo con el liderazgo transformacional, que no solo abarca a los seguidores, sino también diversas instancias organizacionales.²⁶

Reseña histórica del origen del liderazgo de servicio

Robert Greenleaf y el liderazgo de servicio

El concepto del liderazgo de servicio fue acuñado por Robert Greenleaf, quien decidió ser consultor de liderazgo y promoverlo, enfatizando la necesidad de enaltecer los valores éticos en nuevas generaciones;²⁷ por ello, tentó realizar seminarios en diversas

²⁴Don M. Frick, *Robert K. Greenleaf: A Life of Servant Leadership* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publisher, 2004), sec. What is Servant Leadership?, Kindle.

²⁵Robert K. Greenleaf, *The Servant as Leader* (Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership, 1991), Who is the Servant-Leader?, Kindle.

²⁶J. Andrew Wood Jr., “Moderating Variables for Servant Leadership Models: A Sub-Model Based on Antecedents to Jesus' Footwashing Demonstration”, *Journal of Biblical Perspectives in Leadership* 7, no. 1 (2017): 91-92, consultado el 8 de enero del 2023, <https://www.regent.edu/acad/global/publications/jbpl/vol7no1/full.pdf>.

²⁷En la década de 1960 los líderes de Estados Unidos eran cuestionados y su credibilidad era cada vez menor. La desazón de una inminente pérdida de la guerra de Vietnam y la crisis política hacían necesarias acciones que permitan cambiar la orientación del liderazgo tradicional. Bob Vanourek y Gregg Vanourek, “How Robert Greenleaf Created Servant Leadership”, *Triple Crown Leadership: Building Excellent, Ethical, and Enduring Organizations*, consultado el 2 de enero del 2023, <https://triplecrownleadership.com/greenleaf-created-servant-leadership/>.

universidades, corporaciones y fundaciones y no consiguió el auspicio esperado. Sin embargo, según Frick, Greenleaf siempre recibió el apoyo de su esposa, quien le otorgaba agudeza y respaldo intuitivo.²⁸

Frick narra que, en 1968, mientras Robert Greenleaf viajaba de Prescott hacia California (en dirección hacia el oriente) en medio de profunda reflexión práctica, recordó la novela “Viaje al Oriente” de Hermann Hesse, en la cual, Leo, quien empezó como el sirviente de un grupo de exploradores, al final resultó ser el líder de la orden que ellos buscaban.²⁹ En la mente de Greenleaf surgió la frase “siervo – líder”, la cual se constituía en el verdadero mensaje que deseaba comunicar, que liderar es servir a los demás, los verdaderos líderes sirven por amor y buscan servir a aquellos a quienes lideran.³⁰

El viaje al oriente y el liderazgo de servicio

Hermann Hesse,³¹ un autor alemán, escribió su novela “Viaje al oriente” en 1932,

²⁸Frick menciona que su esposa Esther tenía la misma intelectualidad de Robert Greenleaf y además la considera como su maestra de toda la vida. Frick, cap. 1, Kindle.

²⁹El mismo Greenleaf reconoce que el origen de la idea de siervo-líder estuvo en el libro “Viaje al oriente” de Hermann Hesse. Greenleaf, *Servant and Leader*, Kindle.

³⁰Frick, cap. 1, Kindle.

³¹Hesse influyó en el occidente con pensamientos orientales, incluso es considerado como propulsor del movimiento hippie, que se caracterizaba por su protesta hacia el capitalismo y la tendencia al modelo espiritualista oriental. UNED, “03-02-2012 Herman Hesse”, 03 de febrero del 2012, entrevista, 12:16, consultado el 3 de enero del 2023, <https://youtu.be/d-a6tpR0nOU>. Asimismo, descarta las instituciones religiosas, tales como el cristianismo y el budismo para dar solución a los problemas sociales, ya que él cree que es posible alcanzar un nivel de espiritualidad sin la religión. *Ibíd.*, 15:15. Por otro lado, Hesse considera que el budismo ofrece mayor claridad de la perspectiva de vida, pues la muerte es parte necesaria para la vida y el ser humano acepta su finitud, mientras que, para el pensamiento occidental, la muerte es un enemigo del que ni siquiera se desea hablar. *Ibíd.*, 9:25.

catorce años luego de la Primera Guerra Mundial y siete años antes de la segunda. En esta obra literaria se observan algunos detalles históricos, además de mostrar la condición devastadora que dejó la Gran Guerra. Por otro lado, en ella se introducen poetas, escritores y filósofos como parte del drama, con una participación de ideologías.³²

Lloró considera que el objetivo de “Viaje al oriente” es sustituir el mundo exterior por el interior.³³ Debido a la incertidumbre que se vivía en Europa en aquellos años, parecía más importante vivir en el mundo de lo imaginable, pues lo real era desesperanzador.³⁴

“Viaje al oriente” tiene como personaje principal a Leo, un criado voluntario que aparecía en el momento preciso para ayudar. Tenía una personalidad agradable y siempre realizaba su trabajo con alegría, silbando o cantando. Era el criado perfecto, al extremo de ser querido por los animales y con capacidad de atraer hacia él mariposas y domesticar pájaros. Era modesto, con carácter sencillo, lo cual difería de muchos de los viajeros.³⁵

Según narra la historia, el sirviente Leo, desapareció misteriosamente y su carencia hizo que el viaje al oriente perdiese sentido. Poco a poco se dieron cuenta que la presencia de Leo era indispensable, pues quedaron desorientados.³⁶ Comenzaron

³²Carlos Lloró, “#15 El viaje a oriente (Hermann Hesse)”, 22 de setiembre del 2022, análisis literario, 16:15, consultado el 2 de enero del 2023, <https://youtu.be/4GVJJCj6T-s>.

³³Ibíd, 10:00.

³⁴Hermann Hesse, *The Journey to the East: An Adventure Through Time and Space in The Quest for The Ultimate Truth* (Delhi: Grapevine India, 2021), cap. 1, Kindle.

³⁵Ibíd.

³⁶Ibíd., cap. 2, Kindle.

desavenencias y discusiones violentas sobre cuestiones absurdas.³⁷ Finalmente, aquel grupo de viajeros se dispersó frustrando los objetivos de la travesía.³⁸

Al final de la obra, Leo reaparece en un estado principesco, ataviado con un traje resplandeciente. Todos hacían silencio frente a su pausado caminar en dirección a la “gran silla”, la que solo correspondía al superior de los superiores. Las insignias que llevaba eran similares a las de un patriarca o un papa; sin embargo, siempre demostraba su espíritu humilde, sumiso y servicial.³⁹

El narrador de la novela, que siempre se expresa en primera persona, se hace llamar “H”, que hace suponer que se refiere al mismo Hermann Hesse, es sometido a juicio. Es absuelto; sin embargo, el superior de superiores – Leo – le reclama enérgicamente en dos aspectos que considera serían imperdonables, sino fuera por las condiciones atenuantes de aquel entonces. Lo primero es no haber reconocido al sirviente Leo como superior de los superiores y segundo, haber renunciado a la plegaria y la contemplación interior.⁴⁰

Es importante resaltar que el objetivo de esta novela es la contemplación interior, característica de las religiones ateas orientales.⁴¹ Tomando en cuenta que Hermann Hesse

³⁷Ibíd., cap. 5, Kindle.

³⁸Ibíd., cap. 3, Kindle.

³⁹Ibíd., cap. 5, Kindle.

⁴⁰Ibíd.

⁴¹Casa del Libro, “Sinopsis de El viaje al oriente: Una peregrinación alegórica hacia los límites de la realidad”, Casa del Libro, entrada puesta s.f., consultado el 14 de junio del 2024, <https://www.casadellibro.com/libro-el-viaje-a-oriente-una-peregrinacion-alegorica-hacia-los-limites-de-la-realidad/9788489920071/584713>.

creció en un ambiente oriental, propone este mecanismo de desarrollo interior como posible solución para los problemas sociales entre las dos guerras mundiales.

Finalmente, se observa claramente que el objetivo de la obra no está relacionado con el liderazgo de servicio, pues tiene más un trasfondo político y social, el cual es aprovechado por Greenleaf para establecer la idea de siervo – líder.

Perspectiva bíblica del liderazgo de servicio según Greenleaf

En primer lugar, Lewis analiza la obra de Greenleaf y establece la “teoría de la profecía”, la cual consiste en el cumplimiento claro de voces proféticas cumplidas en las historias de personajes bíblicos que atendieron a la voz de Dios y fueron instrumentos suyos. Según este enfoque, Greenleaf presenta líderes israelitas que en primer lugar fueron siervos, tales como Moisés y David, quienes cuidaban el rebaño y luego se constituyeron líderes de Israel; es más, se los llama “siervos de Dios”.⁴² Asimismo, Gerald y Chantal Klingbeil hacen también una referencia al carácter de líder siervo que Jonatan tenía, ya que él no tenía un espíritu egocéntrico, pues estaba dispuesto a ocupar el segundo o tercer lugar del reino si así era el plan de Dios.⁴³

En segundo lugar, según Greenleaf, el liderazgo de servicio por excelencia se

⁴²Derwin Earl Lewis, “Old Testament View of Robert Greenleaf’s Servant Leadership Theory”, *Journal of Biblical Perspectives in Leadership* 9, no. 1 (2019): 312-313, consultado el 8 de enero del 2023, https://www.regent.edu/acad/global/publications/jbpl/vol9no1/Vol9Iss1_JBPL_Full_Issue.pdf.

⁴³Gerald A. Klingbeil y Chantal J. Klingbeil, *Background Characters in the Old Testament* (Silver Spring, MD: Pacific Press, 2010), 34, consultado el 18 de enero del 2023, <https://documents.adventistarchives.org/SSQ/SS20101001-04.pdf>.

observa en la vida de Jesús, pues su influencia alcanza una escala global,⁴⁴ tomando en cuenta algunos episodios:

1. La disputa de los discípulos por quién sería el mayor. Jesús mencionó que aquel que desee ser el primero será el postrero y servidor de todos; además, tomó un niño lo puso en medio de ellos y dijo que aquel que lo reciba, lo recibe a él y aquel que recibe a Jesús, recibe al que lo envió (Marcos 9:33-37). Wood explica que la cultura greco-romana idealizaba la madurez y un niño representaba lo último de todo; por tanto, Jesús habría promovido un nuevo paradigma: Los de más bajo rango serían los que ocupen los puestos de liderazgo y de este modo también habría llamado la atención a sus doce discípulos por su actitud arrogante.⁴⁵
2. El deseo de Juan y Jacobo por ocupar posiciones de liderazgo. Jesús amonestó a los discípulos, presentando una idea contracultural del liderazgo de aquellos tiempos. Él dijo: el que quiera hacerse grande será servidor y aquel que desee ser el primero será servidor de todos (Marcos 10:42-45). Esta historia demostraría que Jesús consideraba que la grandeza del liderazgo consistiría en la medición del compromiso de servir a los seres humanos.⁴⁶
3. La historia del lavamiento de los pies. En tiempos de Jesús, las personas se

⁴⁴Nathan Mizzell y Russell L. Huizing, “When Servant Leadership Fails: The Importance of Aligning Values”, *Journal of Biblical Perspectives in Leadership* 8, no. 1 (2018): 18, consultado el 9 de enero del 2023, https://www.regent.edu/acad/global/publications/jbpl/vol8no1/Vol8Iss1_JBPL_Full_Issue.pdf.

⁴⁵Wood, 95.

⁴⁶Sendjaya y Sarros, 58-59.

transportaban en animales y caminando, de modo que era costumbre lavar los pies de las personas al llegar a una reunión. El encargado del lavado de pies era un sirviente del hospedador y si este no se encontraba, el encargado debía ser el invitado con más baja jerarquía. En la cena de la Pascua registrada en Juan 13 se observa que el encargado nunca apareció y Jesús tomó la iniciativa de lavar los pies. Según Sendjaya y Sarros, este es un indubitable ejemplo del liderazgo de servicio; además, dichos autores asumen las palabras de Jesús al decir que él dio el ejemplo y que sus discípulos deberían seguirlo (Juan 13:13-15). Bajo estas acciones, el liderazgo de servicio cambia el enfoque de “poder sobre” a “poder para”.⁴⁷ Además, en Juan 13:36 Jesús dice que “el siervo no es mayor que su señor, ni el enviado es mayor que el que le envió”.

4. Los discípulos vuelven a discutir por la primacía. Otra escena que fundamentaría el origen bíblico del liderazgo de servicio se encuentra en Lucas 22:24-30, en una época posterior a la Última Cena y anterior a la crucifixión. Los discípulos nuevamente discutían por la primacía. Frente a esto Jesús vuelve a mencionar que aquel que quiera ser primero deberá ser el siervo de todos, así como el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir y dar su vida en rescate por muchos. En estos pasajes Jesús insta a los gobernadores a servir como símbolo de grandeza.⁴⁸
5. La humillación de Jesús. Pablo en Filipenses 2:5-11 enfatiza el deseo de tener el mismo sentir que tuvo Cristo al no aferrarse a ser Dios, sino a humillarse

⁴⁷Ibíd., 59.

⁴⁸Wood, 95-96.

para que luego se sea exaltado por Dios, que es una característica del liderazgo de servicio. Según Gray, Pablo estaría buscando que la comunidad cristiana se establezca por encima de la caótica condición en la que se encontraban diversas organizaciones a través de un modelo diferente de liderazgo espiritual.⁴⁹

Análisis de las ideas bíblicas del liderazgo de servicio

En esta sección se realizará el análisis de los cinco pasajes bíblicos del Nuevo Testamento utilizados para justificar el origen bíblico del modelo del liderazgo de servicio según el pensamiento de Greenleaf.

Marcos 9:33-37

El mensaje dicho por Jesús, que enfoca de manera central la justificación del liderazgo de servicio en esta perícopa, es: “Si alguno desea primero ser, será de todos último y de todos, siervo” (Marcos 9:35).⁵⁰

Tomando en cuenta el contexto, existen dos episodios importantes. Primero, los discípulos discutían acerca de quién sería el primero, a lo cual Jesús responde con la frase “Si alguno desea primero ser, será de todos último y de todos, siervo”. Segundo, Jesús pone a un niño en el medio y manifiesta que aquel que lo recibe, lo recibe a él y por consecuencia a Dios el Padre.

La frase: “Si alguno desea primero ser, será de todos último y de todos, siervo”

⁴⁹David R. Gray, “Christological Hymn: The Leadership Paradox of Philippians 2:5-11”, *Journal of Biblical Perspectives in Leadership* 2, no. 1 (2008): 18, consultado el 10 de enero del 2023, https://www.regent.edu/acad/global/publications/jbpl/vol2no1/JBPL_Winter2008_V2N1.pdf.

⁵⁰Traducción personal.

contiene tres palabras importantes, en griego, *prōtos*⁵¹ (primero), *esjatos*⁵² (último) y *diakonos*⁵³ (siervo).

Esta frase enfatiza que aquel que desea tener el lugar más prominente (*prōtos*) será el que jerárquicamente tenga el lugar más insignificante (*esjatos*), al cual se accederá de modo voluntario (*diakonos*).

Hay un detalle particular con la palabra “será” (verbo εἶμι con morfología futuro

⁵¹La palabra *πρῶτος* significa primero y tiene como acepciones principal, influyente, mejor; por ende, el uso de esta palabra se ubica dentro del dominio semántico de promi-nencia, que se refiere a tener un alto rango; además, de modo sustancial se refiere a las personas que lideran o son las más importantes. Strong, *Diccionario Strong de Palabras Originales del Antiguo y Nuevo Testamento* (Nashville, TN: Caribe, 2002), s.v. “*πρῶτος*”, 180. J. P. Louw y E. A. Nida, eds., *Louw-Nida Greek-English Lexicon of the New Testament Based on Semantic Domains* (New York, NY: United Bible Societies, 1988), s.v. “*πρῶτος*”, sec. 87.45, BibleWorks Ebook. Timothy Friberg y Barbara Friberg, *Analytical Greek New Testament* (New York, NY: United Bible Societies, 1994), s.v. “*πρῶτος*”, sec. 23711, BibleWorks Ebook.

⁵²La palabra *ἔσχατος* significa último o postrero. Es aquel que está ubicado al extremo final, tiene el rango más bajo, menos importante o más insignificante. También se relaciona con ubicación, pues el menos importante tenía la ubicación menos privilegiada. Strong, s.v. “*ἔσχατος*”, 87. Joseph Henry Thayer, *Greek-English Lexicon of The New Testament Being Grimm's Wilke's Clavis Novi Testamenti* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 1988), s.v. “*ἔσχατος*”, sec. 2208, BibleWorks Ebook. Friberg, s.v. “*ἔσχατος*”, sec. 11771. Gingrich y Frederick William Danker, *Shorter Lexicon of the Greek New Testament* (Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1965), s.v. “*ἔσχατος*”, sec. 2752, BibleWorks Ebook. Louw, s.v. “*ἔσχατος*”, sec. 87.66.

⁵³La palabra *διάκονος* significa “alguien que rinde servicio”, es decir, ayudante. Según Thayer esta palabra es opuesta a *prōtos*. Gingrich menciona que es un sirviente, de modo específico es un mesero. Por otro lado, Friberg dice que es alguien que sirve a un alto oficial. Dependiendo del contexto, también significa maestro cristiano y pastor. Strong, s.v. “*διάκονος*”, 55. Louw, s.v. “*διάκονος*”, sec. 35.20. Thayer, s.v. “*πρῶτος*”, sec. 4566. Gingrich, s.v. “*διάκονος*”, sec. 1549. Friberg, s.v. “*διάκονος*”, 6268. Gerald y Chantal Klingbeil explican que un siervo tiene la responsabilidad de llevar a cabo los planes, deseos y actividades de su jefe. En algunas oportunidades ser siervo implica llevar mensajes acompañar a alguien, representar a su jefe, etc. En otros tiempos involucraba administrar las finanzas y la casa, pero siempre para promover los fines de su jefe. Klingbeil, 97.

indicativo con voz media),⁵⁴ la cual muestra una consecuencia de la primera acción y no una condición. El texto, puede ser entendido de la siguiente manera: “aquel que desee ser el primero debe tener en cuenta que será el último” y no “aquel que desee ser primero tiene que ser último para conseguirlo”.

Esto implicaría que aquel que llega a tener un lugar de posición prominente de liderazgo debe ser consciente que la función que tendrá es la de servidor. Esto es contrario al fundamento del liderazgo de servicio, pues este considera que en primer lugar debería haber un deseo natural de servir antes de conseguir una posición de liderazgo.⁵⁵

Al finalizar el episodio, Jesús pone a un niño en medio de ellos e insta a que los discípulos lo reciban como una demostración de recibir a Dios Padre. Según el liderazgo de servicio esto reafirma la importancia de la humildad, pues los niños eran considerados los últimos en la sociedad greco-romana; sin embargo, al parecer Jesús está recalcando la necesidad de recibir a Dios y para ello se requiere humildad de los niños. Marcos 10:15 dice que aquel que no reciba el reino de Dios como un niño, no puede entrar en él, es decir, la idea de recibir a Dios está relacionada con recibir el reino de los cielos.

Dos episodios relatados por Mateo complementan la idea de recibir el reino de Dios, el primero cuando Jesús manifiesta que no se debe impedir a los niños llegar a él pues de ellos es el reino de los cielos (Mateo 19:14) y el segundo, cuando Jesús dijo que si no sé es como un niño, no se puede formar parte del reino de los cielos (Mateo 18:3). Estas ideas complementan la importancia de recibir a Dios para formar parte de sus

⁵⁴Bible Hub, “Mark 9:35”, Bible Hub, consultado el 16 de junio del 2024, <https://biblehub.com/text/mark/9-35.htm>.

⁵⁵Robert K. Greenleaf, *The Servant as Leader* (Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership, 1991), Who is the Servant-Leader?, Kindle.

seguidores y no necesariamente están explicando la tendencia de Jesús a considerar la humildad como parte del liderazgo.

En conclusión, estos versículos muestran la humildad que una persona debería tener al desear recibir a Dios para formar parte del reino de los cielos, ya que es indispensable el sometimiento a Dios en la vida cristiana.

Marcos 10:42-45

En esta historia se aprecia el atrevido pedido de Juan y Jacobo de ocupar la diestra y siniestra de Jesús en su reino. Antes de hacer una comparación de los gobernantes de esa época, que en realidad no difieren mucho de la nuestra, Jesús destaca el tema del sacrificio, aduciendo que el privilegio de estar a su lado tiene como requisito el beber de la copa de sacrificio, inclusive al nivel extremo de morir.

Luego de esta introducción, Jesús menciona que los gobernantes de las naciones se enseñorean de ellas y ejercen potestad; sin embargo, entre los discípulos no debe ser así, sino que el que quiera hacerse grande (*meγas*)⁵⁶ deberá cumplir un rol de siervo (*diakonos*)⁵⁷. La palabra *meγas* destaca el alto estatus de una persona y en este caso se refiere a los gobernantes políticos de esa época, frente a un *diakonos* que cumple un rol de ayudante voluntario. Nuevamente Jesús menciona que los gobernantes deben estar dispuestos a servir, pero como parte de su liderazgo, no como un requisito previo para

⁵⁶El significado de *μέγας* es grande o fuerte. Debido a su amplia aplicación, para este estudio se considera la categorización semántica de importancia, ya que *μέγας* está relacionado con el nivel de estatus que tiene una persona. En este sentido tiene un significado similar a *πρότος* pues se relaciona con personas de poder y alta dignidad. En muchos casos se relaciona con Dios y personajes sagrados. También es atribuido a líderes y gobernantes. Strong, s.v. “μέγας”, 130. Louw, s.v. “μέγας”, sec. 87.22. Friberg, s.v. “μέγας”, sec. Thayer, s.v. “μέγας”, sec. 3362.

⁵⁷Véase nota al pie 53.

llegar a serlo, tal como proponen los fundamentos del liderazgo de servicio.⁵⁸

De otro lado, en Marcos 10:44 se utilizan las palabras *prōtos*⁵⁹ y *doulos*,⁶⁰ las cuales son antónimas. Según su significado, *prōtos* implica el primero en prominencia y *doulos* el nivel más bajo, incluso más bajo que *diakonos*, pues este tiene una condición servil y no ejerce su propia voluntad, es un esclavo.

¿Realmente Jesús está queriendo decir que el verdadero líder debiera ser esclavo de otras personas? En realidad, Jesús está analizando el liderazgo político de aquel momento, el cual estaba muy corrompido y dominado por el egoísmo (Miqueas 3:9-11); por ello, él ve que es imprescindible bajar al nivel más inferior. Desde luego, este es un factor preponderante en el liderazgo de servicio; sin embargo, Jesús quiere mostrar que el sacrificio es el punto focal de su vida.

Al final de su discurso Jesús menciona que él vino para servir y no para ser servido, haciendo referencia al discurso previo y añade “y dar su vida en rescate por muchos” (Marcos 10:45). Jesús está mostrando el punto central de su discurso: redimir al ser humano a través de su sacrificio en la cruz y como parte de esta inestimable función era preciso que tenga un espíritu servicial, similar al de un esclavo que tiene que cumplir la labor encargada fielmente, sin hacer ningún reclamo.

⁵⁸Tanto Marcos 9:35 como Marcos 10:43 utilizan el mismo verbo *eimi* con morfología similar, futuro indicativo medio 3ra persona singular.

⁵⁹Véase nota al pie 51.

⁶⁰El significado de *δοῦλος* es esclavo. Tiene una condición servil y está relacionado con alguien que tiene una incuestionable obediencia, ya sea en un buen o en un mal sentido. Louw y Nida, mencionan que es alguien completamente controlado por otra persona o alguna cosa. Así también, Thayer lo afirma al mencionar que es alguien que da su plena voluntad a otro. Strong, s.v. “δοῦλος”, 61. Friberg, s.v. “δοῦλος”, sec. 7175. Louw, s.v. “δοῦλος”, sec. 37.3. Thayer, s.v. “δοῦλος”, sec. 1476.

Webb menciona que Jesús no solo ordena a ser siervos, sino también guía para entender que solo esto puede conseguirse cuando se está conectado con él, quien es el Siervo sufriente.⁶¹

En conclusión, estos versículos describen la necesidad de que todo discípulo de Cristo esté dispuesto al sacrificio, así como él lo hizo al dar su vida en rescate del ser humano.

Juan 13:13-16

Esta perícopa corresponde a la historia en la cual Jesús lava los pies de sus discípulos antes de su muerte. Según los fundamentos del liderazgo de servicio, esto demostraría el espíritu servicial de Jesús y más aun considerando el mensaje que dio en Juan 13:16: El siervo (*doulos*)⁶² no es mayor que su señor (*kurios*),⁶³ ni el enviado

⁶¹Joe A. Webb, *Evangelism and Witnessing* (Silver Spring, MD: Pacific Press, 2012), 15, consultado el 18 de enero del 2023, <https://documents.adventistarchives.org/SSQ/SS20120401-02.pdf>.

⁶²Véase nota al pie 60.

⁶³La palabra κύριος significa supremo en autoridad y por implicancia “señor”, como un título que denota respeto; asimismo, significa amo o dueño. También significa maestro, como aquel que tiene el control de todo. Describe un alto rango político o social que la persona posee. Su antónimo es *doulos* debido a que *kurios* es aquel que tiene la capacidad de decidir o disponer algo, ya que es el amo. Dentro de la categoría semántica “Señor”, Louw y Nida consideran que su significado más apropiado es jefe o líder. Si bien la palabra líder no es atribuida a Dios directamente, de modo semántico sí cumple esa función al conducir a su pueblo. De otro lado, también cabe en la categoría semántica “gobernador”, ya que se relaciona con el ejercicio de la autoridad sobre otros. Strong, s.v. “κύριος”, 122. Gingrich, s.v. “κύριος”, sec. 3900. Thayer, s.v. “κύριος”, sec. 3138. Louw, s.v. “κύριος”, sec. 12.9. *Ibíd.*, sec. 37.51.

(*apostolos*)⁶⁴ es más grande que el que lo envió (*pempsantos*).⁶⁵

Este versículo tiene dos mensajes, el primero es: “El siervo no es más que su señor”, lo cual genera un contraste entre *kurios* y *doulos*, que describen la grandeza de un líder, con suprema autoridad, frente a la condición indeseable de un esclavo, sin ninguna autoridad. Tomando en cuenta que en Juan 13:13 Jesús se hace llamar Señor, se puede decir que los siervos serían los discípulos, quienes no tuvieron la iniciativa de lavar los pies de ninguno de los asistentes a esa cena. Jesús fue enfático al decir que deberían seguir su ejemplo en lavar los pies de otros, ya que él inclusive lavó los pies del traidor Judas.⁶⁶

Al respecto White menciona que, aunque Jesús había lavado los pies de sus discípulos no deseaba que se olviden que tenía alta dignidad, por ello dijo: “Ustedes me

⁶⁴La palabra ἀπόστολος significa enviado, delegado, mensajero. Era encargado de la posición de servicio a quien se le ha dado plena autoridad como un comisionado. En la Biblia a menudo es la persona a la que se le ha conferido la responsabilidad de llevar el mensaje del evangelio (por ejemplo, los doce discípulos de Jesús). Según sus categorías semánticas, se consideran *apóstol* y *mensajero*. Pablo utiliza juntas las palabras *apostolos* y *doulos* (Ro 1:1) para mostrar que él es un esclavo de Dios enviado para cumplir una tarea especial comisionada por Jesús. La categoría *mensajero* enfatiza la posición de dependencia de alguien superior que le otorga una tarea. Strong, s.v. “ἀπόστολος”, 33. Gingrich, s.v. “ἀπόστολος”, sec. 833. Friberg, s.v. “ἀπόστολος”, sec. 3299. Thayer, s.v. “ἀπόστολος”, sec. 676. Louw, s.v. “ἀπόστολος”, sec. 53.74. *Ibíd.*, sec. 33.194.

⁶⁵La derivación de πέμπω utilizada en Juan 13:16 es πέμψαντος que significa “el que despacha” o “el que envía”. πέμπω significa enviar. Su sinónimo es apostellō que involucra a un equipo con autoridad delegada por “el que envía”, quien tiene la autoridad plena y los enviados son sus representantes. Entonces, esta palabra se relaciona con autoridad compartida con los enviados. Strong, s.v. “πέμπω”, 162. Thayer, s.v. “πέμπω”, sec. 4125. Friberg, s.v. “πέμπω”, sec. 21295. Louw, s.v. “πέμπω”, sec. 15.66.

⁶⁶El lavamiento de los pies hasta el día de hoy forma parte de la Cena del Señor, la cual es asumida por muchas iglesias cristianas. Respecto a la historia de la práctica del lavamiento de los pies véase Hadid J. Cortez, “An Evaluation of Footwashing as Practiced by the Seventh-day Adventist Church” (Tesis de honor, Andrews University, 2018), Findings (Historical).

llaman Maestro y Señor. Dicen bien, pues lo soy” (Juan 13:13). Jesús siendo infinitamente superior le dio gracia y significado al servicio. Nadie ha tenido un lugar tan exaltado como él; sin embargo, se rebajó con la finalidad que sus discípulos no fuesen engañados por el egoísmo, el cual se fortalece cuando uno se sirve a sí mismo. Siendo igual a Dios, actuó como siervo de sus discípulos. Aquel que en el cielo recibía honores y la inclinación de los ángeles, se inclinó para lavar los pies, inclusive de su traidor.⁶⁷

El amor es la cura contra el egoísmo y solo de esa manera se puede obtener el carácter de Cristo.⁶⁸ El ejercicio del amor radica en dar (Hechos 20:35) y servir es una manifestación de desprendimiento que va más allá del entendimiento natural del hombre, quien precisa de un nuevo nacimiento para adquirir nuevos deseos y motivaciones en la nueva naturaleza que solo Dios puede dar.⁶⁹ Bajo este análisis, este pasaje describe más que el fundamento del liderazgo de servicio, sino el cambio de naturaleza, que siempre ha sido el deseo divino.

El segundo mensaje es: “El enviado no es más grande que el que lo envió”. El enviado (*apostolos*) es un emisario del que lo envió (*pempsantos*). Se observa el contraste de superioridad del *pempsantos* frente al *apostolos*. Nuevamente Jesús se dirige a sus discípulos, los cuales son los *apostolos*, y serían comisionados a cumplir su misión. Jesús sería el *pempsantos*, es decir, aquel que envía, dando a entender que él tiene

⁶⁷E. G. White, *El deseado de todas las gentes* (n. p.: Pacific Press, 1955), 604, consultado el 18 de enero del 2023, <https://egwwritings.org/book/b174>.

⁶⁸G. Edward Reid, *Administrar para el Señor... Hasta que él venga*, trad. Claudia Blath (Lima: Editorial Imprenta Unión, 2022), 40.

⁶⁹Ellen G. White, *Steps to Christ: How to Know Him Better* (Hagerstown, MD: Review and Herald, 1991), 8.

superioridad.⁷⁰

Gerald y Chantal Klingbeil, explican que los discípulos estuvieron tres años con Jesús acompañándolo en su ministerio; sin embargo, aún no estaban listos para ser sus embajadores, puesto que, aunque habían aprendido en teoría las enseñanzas de su maestro y no estaban preparados en la práctica de un servicio humilde hacia los demás.⁷¹ Schmith explica que los discípulos no fueron llamados para ser representantes académicos de las enseñanzas y filosofía de Jesús, sino a vivir con la autoridad que da la compasión, humildad y ternura.⁷²

La acción del amor en la vida de los discípulos no dependía del Maestro Jesús, pues él les había dado las instrucciones y había caminado con ellos enseñándoles de manera práctica; sin embargo, el enfoque de los discípulos se limitaba a creer que formarían parte de la corte terrenal del Mesías, lo cual obnubilaba el verdadero sentido de ser representantes de Jesús.

Por otro lado, se observa que el episodio del lavamiento de pies tiene relación con los servicios del Santuario. Escobedo explica que, los sacerdotes quedaban impuros al manipular los sacrificios y al caminar en el atrio; por ello, era necesario lavarse las manos y pies en el lavacro para evitar morir (Éxodo 30:17-21). En el aposento alto Jesús lavó los pies de sus discípulos y manifestó que era necesario hacerlo para tener parte con él (Juan 13:8); además, en el mismo evangelio de Juan, Jesús declaró que él puede dar agua de

⁷⁰Ronald G. Schmidt, "Footwashing as a Means of Reconciliation with God and Man" (Tesis doctoral, Andrews University, 1996), 91.

⁷¹Klingbeil, 97.

⁷²Schmidt, 91-92.

vida (Juan 4:14) y aquel que beba de esa agua, de su interior correrían ríos de agua de vida, refiriéndose a la acción del Espíritu Santo (Juan 7:37-39);⁷³ Jesús también mencionó que es imprescindible nacer del agua y del Espíritu para entrar en el reino de los cielos (Juan 3:5).⁷⁴ Esto implica que tanto la muerte de Jesús y la acción regeneradora del Espíritu Santo son indispensables para que el ser humano esté en la presencia de Dios.⁷⁵ Entonces, podría decirse que este episodio bíblico fue preparado por Jesús en una conexión directa con los servicios del Santuario y no con su deseo de enaltecer el servicio como parte del liderazgo.

Schmidt sustenta que el lavamiento de pies cumple la misma función del bautismo. Así como este último simboliza la remoción de los pecados, el lavamiento de los pies tiene el mismo propósito, ya que el mismo Jesús, al responder a Pedro, afirmó que el bautismo limpia al pecador de todos los pecados y aquellos que suceden después del bautismo quedan limpios por el lavamiento de los pies que se repiten en la vida cristiana.⁷⁶ Blanco también destaca la labor purificadora del agua, la cual no tiene ningún

⁷³Turpo destaca que al asociar el agua con el Espíritu Santo se cumple una doble función, la de limpiar al cristiano espiritualmente y la de ser fuente de vida (Jer 2:13; Hch 3:11; Jn 1:33). Joel Turpo Chaparro, “El Espíritu Santo y el Santuario”, *Berit Olam VIII* (2011): 82, consultado el 20 de enero del 2023, https://www.researchgate.net/profile/Joel-Turpo/publication/314088249_El_Espiritu_Santo_y_el_santuario/links/58b46b0945851503bea049cb/El-Espiritu-Santo-y-el-santuario.pdf.

⁷⁴Es muy probable que, en aquel momento, el pueblo no entendiera el ritual del lavamiento de manos y pies en el santuario. Jesús Orifiel Gutiérrez Bolaños, “La tipología del Santuario en el Apocalipsis de Juan” (Tesis de licenciatura, Universidad de Montemorelos, 2021), 25.

⁷⁵Gerzom Nimrod Escobedo Vázquez, “Tipología del Santuario en el evangelio de Juan” (Tesis de licenciatura, Universidad de Montemorelos, 2017), 35-36.

⁷⁶Schmidt, 139-140.

poder curativo en sí, pues es un símbolo de una nueva vida en Cristo.⁷⁷ Participar del lavamiento de los pies garantizaba a los discípulos recordar constantemente el amor de Cristo, sin distinguir entre creyentes y no creyentes, los cuales puede que no entiendan con claridad las doctrinas de verdad; sin embargo, sí entenderán los actos de amor y compasión.⁷⁸

Finalmente, en Juan 13:20 Jesús dice: “El que recibe al que yo enviare, me recibe a mí; y el que me recibe a mí, recibe al que me envió”. Este mensaje tiene un mensaje similar a Marcos 9:37, en el cual Jesús dijo: “El que reciba en mi nombre a un niño como este, me recibe a mí; y el que a mí me recibe, no me recibe a mí sino al que me envió”. Pareciera que el mensaje es el mismo si se toma en cuenta que un niño enviado *en el nombre de Jesús* es similar a un *apóstolos* enviado por Jesús. Recibir a Dios es aceptar su mensaje de salvación y por ende, el privilegio de formar parte del reino de los cielos.⁷⁹ Además, este texto enaltece la superioridad y soberanía de Cristo como Gran Embajador y la unidad de Dios el Padre con Jesús y la relación que tiene también con los apóstoles.⁸⁰

En conclusión, como se ha podido apreciar, el contexto de esta perícopa va más

⁷⁷Jack J. Blanco, “The Sanctuary and the Mission of the Church”, *Journal of the Adventist Theological Society* 9, no. 2/01/2023 (1998): 246-247, consultado el 20 de enero del 2023, <https://digitalcommons.andrews.edu/jats/vol9/iss1/22/>.

⁷⁸Schmidt, 92.

⁷⁹Francis D. Nichol, Raymond F. Cottrell y Don F. Neufeld, eds., *Comentario bíblico Adventista del Séptimo Día* (Boise, ID: Pacific Press, 1984), s.v. “Mateo 10:40”, 5:370, Folio Ebook.

⁸⁰J. H. Bernard, *A Critical and Exegetical Commentary on the Gospel According to St. John*, de *International Critical Commentary*, ed. Alan Hugh McNeile (New York, NY: C. Scribner's Sons, 1929), 469, en Faithlife, *Logos*, Aplicación informática, 10.1.0.0056 (Faithlife LLC, 2000-2023), Logos Ebook.

allá de los fundamentos del liderazgo de servicio. El servicio cumple una función importante en el liderazgo; sin embargo, esta perícopa muestra una parte simbólica del proceso de salvación, en la cual Cristo lava los pies de sus discípulos como representación del lavado de pies en el santuario antes que él sea sacrificado, lo cual también es simbolizado por la muerte de los animales del sacrificio. Finalmente, Juan 13:20 vincula este episodio con otros anteriores en el cual se promueve la recepción de Dios como parte del plan de salvación.

Lucas 22:24-30

La idea central del liderazgo de servicio en esta perícopa se encuentra en Lucas 22:26, en la cual Jesús considera que el mayor (*meizōn*) debe ser como el más joven (*neōteros*), es decir, el más poderoso y de gran fortaleza debe ser como un joven sin alta dignidad; asimismo, Jesús considera que aquel que lidera debe ser como el que sirve. Por otro lado, en Lucas 22:27 Jesús afirma ser el superior de todos y en lugar de gozar de sus beneficios, cumple una función de servicio (*diakonos*) voluntario.

Tomando en cuenta que esta perícopa termina en Lucas 22:30, el mensaje aún no termina, pues Jesús da a entender que el servicio de Jesús está vinculado con las pruebas, es decir, con el sacrificio que él realiza (Lucas 22:28) y, además, asevera que sus discípulos han participado de esas pruebas también (Lucas 22:28). Finalmente, Jesús relaciona el servicio con la función que los discípulos tendrán en el reino, al ser jueces de las doce tribus de Israel, es decir, cumplirían la función de gobernantes.

Efectivamente, esta perícopa describe el contraste entre la supremacía y el servicio; entre aquel que está por encima del resto y aquel que muestra la verdadera

grandeza, es decir, quien se desenvuelve con profundo servicio;⁸¹ sin embargo, el mensaje no se limita solo a comparar al liderazgo con el servicio,⁸² sino a comparar las bendiciones de formar parte del reino de Dios y el sacrificio de Jesús y sus apóstoles.

En conclusión, estos textos sí describen la necesidad del servicio como parte del liderazgo; sin embargo, estos están tienen una implicancia mayor y están relacionados con el sacrificio, con las pruebas y el martirio que cada discípulo debe enfrentar como parte de su peregrinaje cristiano.

Filipenses 2:5-11

Tal vez esta perícopa sea la más utilizada en círculos académicos del liderazgo de servicio para justificar que el mismo Jesús cumplió en su propia vida este ideal. Es impresionante cómo Pablo menciona que Jesús despojándose a sí mismo tomó forma de esclavo (*doulos*). El mismo Jesús, dueño de todo, llegó a ser esclavo de todos; sin embargo, el texto menciona que Jesús fue obediente a Dios el Padre⁸³ y se humilló (*tapeinoō*)⁸⁴ hasta el punto de morir en la cruz para salvar al ser humano. Es decir, una

⁸¹Alfred Plummer, *A Critical and Exegetical Commentary on the Gospel According to S. Luke*, de *International Critical Commentary* (Londres: T&T Clark International, 1896), 501, en Faithlife, *Logos*, Aplicación informática, 10.1.0.0056 (Faithlife LLC, 2000-2023), Logos Ebook.

⁸²Mciver dice que, bajo estas expresiones de Jesús, los cristianos han establecido el concepto de liderazgo de servicio, lo cual es cuestionable, pues el creador de esta idea fue Robert Greenleaf. Robert K. Mciver, *Rescatados 1 y 2 Pedro* (Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 2017), 75.

⁸³Mark A. Finley, *Reavivamiento para la misión*, trad. Rolando A. Itin (Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 2013), 41.

⁸⁴El verbo *ταπεινώ* significa humillar, generar que alguien llegue a estar en un estatus más bajo o generar que alguien llegue a un estado de humildad. En Filipenses 2:8 se utiliza la palabra *ἐταπεινώσεν* que significa “se humilló a sí mismo”. El contexto de esta expresión explica que Jesús dejó su estatus y se rebajó a la condición humana, hasta

vida de comunión con Dios se refleja en la obediencia y servicio.

Según estos versículos, Jesús fue un siervo de Dios Padre. Su vida refleja obediencia plena a los deseos del Padre. Su devoción y ministerio se consuman en una vida de deseo apasionado por ver a los demás salvos en el reino de Dios.⁸⁵

Es importante mencionar que Cristo cumple el rol de sirviente, sometido a la voluntad del Padre, pero no como es sostenido por la postura de líder-siervo de Robert Greenleaf, sino como una parte indispensable de su sacrificio para redimir al ser humano y darle la posibilidad de vivir en el reino de Dios. Es decir, el concepto de líder-siervo de Greenleaf es limitado en comparación del acto sacrificial redentor que realizó Cristo.

Por otro lado, Isaías muestra las profecías del siervo sufriente, quien da su vida para pagar el costo del pecado (Isaías 53:6). Al considerar al siervo sufriente, la idea central que muestra Isaías es que solo a través de la muerte de Jesús en nuestro favor da la posibilidad de salvación. Ninguno de los esfuerzos humanos puede generar un puente entre el hombre y Dios. Solo a través del sacrificio sustitutivo de Cristo se puede alcanzar la justicia perfecta. Davidson considera que Isaías 53 debe ser el capítulo que presenta de manera más clara la explicación teológica de la cruz, mostrando inequívocamente que Jesús llevó el castigo del ser humano en sí mismo y murió por él.⁸⁶

el punto de morir en la humillante cruz. Strong, s.v. “ταπεινώ”, 207. Louw, s.v. “ταπεινώ”, sec. 87.62. Thayer, s.v. “ταπεινώ”, sec. 6319.

⁸⁵Mark Finley, *Revival & Reformation* (Silver Spring, MD: Pacific Press, 2013), 43, consultado el 08 de febrero del 2023, <https://documents.adventistarchives.org/SSQ/SS20130701-03.pdf>.

⁸⁶Jo Ann Davidson, *Glimpses of Our God* (Silver Spring, MD: Pacific Press, 2011), 25, consultado el 12 de febrero del 2023, <https://documents.adventistarchives.org/SSQ/SS20120101-01.pdf>.

Por otro lado, Filipenses 2:9 dice que Jesús fue exaltado (*uperupsosen*)⁸⁷ hasta lo sumo y se le dio un nombre sobre todo nombre. Este texto hace referencia a la restitución de la gloria de Jesús luego de su humillación y muerte salvífica, que dio victoria sobre Satanás. Este hecho sucedió cuando Jesús ascendió a los cielos y volvió a recibir la adoración que le correspondía (Filipenses 2:10).⁸⁸

En conclusión, tomando en cuenta el contexto de Filipenses 2:5-11 se observa claramente que el mensaje de Pablo está enfocado en la humillación redentora de Jesús para dar salvación al ser humano y no explica el fundamento del liderazgo de servicio; por lo tanto, estos textos no deberían ser utilizados para justificar este tipo de liderazgo.

Teología

La idea del liderazgo de servicio está enfocada en que el primer paso para ser líder es ser siervo; sin embargo, bajo el concepto bíblico la vida cristiana y la ascensión de liderazgo tiene como componente el sacrificio (Mt 20:28; Mr 10:45) y el cumplimiento de los objetivos que Dios traza en la vida de cada seguidor (Sal 51:17; Lc 14:27). Desde luego, el servicio no deja de ser un factor importante en el liderazgo, ya que después de todo el cristiano debería estar dispuesto a servir a Dios en primer lugar.

Jesús enfatiza aceptar al reino de Dios como lo haría un niño y no necesariamente con el liderazgo. La humildad es un requisito fundamental para formar parte del reino de

⁸⁷El verbo *ὑπερυψώω* significa “elevarse por sobre otros” o “exaltar a lo más alto”. Bajo Filipenses 2:9, el significado de *περύψωσεν* es poner a alguien en la más importante posición de honor y poder. Es alguien excepcional que alcanza un alto honor y en este caso es Jesús. Strong, s.v. “*ὑπερυψώω*”, 219. Gingrich, s.v. “*ὑπερυψώω*”, sec. 6586. Friberg, s.v. “*ὑπερυψώω*”, sec. 27467. Louw, s.v. “*ὑπερυψώω*”, sec. 87.16.

⁸⁸Nichol, s.v. “Filipenses 2:9”, 7:162.

los cielos (Mt 18:4) y esto es remarcado cuando un niño es dependiente de Dios. De la misma manera, Jesús es el buen pastor (Jn 10:11). Así como las ovejas dependen del pastor, también todo seguidor de Dios depende de él completamente para vivir (Lc 15:6).

Jesús tuvo una misión definida (Lc 19:10) y esto implicaba su muerte en la cruz (Mt 26:2) para salvar del pecado al ser humano (Lc 22:19). El enfoque de servicio de Jesús no está relacionado necesariamente con el concepto de liderazgo de servicio de Greenleaf, sino con su misión obediente para ser sacrificado y llevar las cargas de toda la humanidad (Is 42:1; 53:5-6) a través de su muerte en la cruz del calvario (Col 1:20).

Considerando lo expuesto hasta el momento, se aprecia que las referencias de servicio mencionadas en este artículo tienen una relación directa con el trabajo ministerial de Cristo y no necesariamente con el liderazgo.

Conclusiones

Como se ha podido observar, en este artículo se ha desarrollado el análisis de las principales ideas de Greenleaf, las cuales fundamentaron el liderazgo de servicio. Se considera que Greenleaf actuó con asertividad al proponer una nueva forma de liderazgo, la cual se enfatizó el cambio interior para generar una transformación en el liderazgo mundial y se inspiró en la obra Viaje al oriente, acuñando el término “siervo – líder”; sin embargo, tal como la historia lo afirma, él no utilizó de primera fuente la Biblia para sustentarla.

Hermann Hesse, autor del libro Viaje al oriente, no tenía intención alguna en que su novela fundara las bases del liderazgo de servicio y menos aún en pensar que este liderazgo fuera justificado por muchos círculos cristianos como el mejor liderazgo del que habla la Biblia. Hesse no era cristiano y fue considerado promotor del movimiento

hippie y el acercamiento de lo oriental a la cultura occidental. Asimismo, Nietzsche, el filósofo ateo, influyó en el pensamiento de Hermann Hesse; por tanto, sus ideas literarias no tienen un fundamento bíblico.

También, se han analizado diversas fuentes del liderazgo de servicio y se puede observar que diversos académicos se han esforzado en sustentarlo en la Biblia y se ha encontrado mucha información al respecto; sin embargo, es preciso considerar un análisis del contexto en el cual estos pasajes bíblicos se encuentran; solo de este modo se puede asegurar la correcta interpretación que se da de ellos y tal como se analizó, varios textos explican un contenido de mayor profundidad que el que otorga el liderazgo de servicio.

Por otro lado, el modelo del liderazgo de servicio ha sensibilizado el sentido de liderazgo, mostrando al servicio como parte fundamental de su desarrollo; sin embargo, es solo un modelo y será utilizado según las circunstancias lo requieran, ya que en muchas circunstancias se precisa de un modelo autocrático o democrático, así como el liderazgo transformacional y hasta inclusive el “dejar hacer”.

El enfoque que los textos utilizados para sustentar el liderazgo de servicio de Robert K. Greenleaf está relacionado con la necesidad del sometimiento a Dios en la vida cristiana para alcanzar la vida eterna, así como el sacrificio redentor de Jesús, más que un rol servidor, el cual debe ser asumido por todo seguidor de Cristo, pues en medio del peregrinaje cristiano se tendrá que enfrentar el martirio, así como lo asumió el máximo líder, Jesús.

Finalmente, no se puede decir que el liderazgo de servicio ha sido determinado por la Biblia como el verdadero liderazgo o el más elevado; sin embargo, si se puede considerar como parte constitutiva de un liderazgo al cual se prefiere llamar “liderazgo

bíblico”.

Bibliografía

- Bernard, J. H. *A Critical and Exegetical Commentary on the Gospel According to St. John*. Vol. de *International Critical Commentary*. Editado por Alan Hugh McNeile. New York, NY: C. Scribner's Sons, 1929. En Faithlife. Logos. Aplicación informática. Versión 10.1.0.0056. Fatihlife LLC, 2000-2023. Logos Ebook.
- Blanchard, Ken y Phil Hodges. *Un líder como Jesús: Lecciones del mejor modelo a seguir del liderazgo de todos los tiempos*. Traducido por Eugenio Orellana. Nashville: Nelson, 2009.
- Blanco, Jack J. “The Sanctuary and the Mission of the Church”. *Journal of the Adventist Theological Society* 9, no. 2/01/2023 (1998): 243-259.
- Bob Vanourek y Gregg Vanourek. “How Robert Greenleaf Created Servant Leadership”. *Triple Crown Leadership: Building Excellent, Ethical, and Enduring Organizations*. Consultado el 2 de enero del 2023. <https://triplecrownleadership.com/greenleaf-created-servant-leadership/>.
- Boyum, Ginny. “The Historical and Philosophical Influences on Greenleaf's Concept of Servant Leadership: Setting the Stage for Theory Building.” Paper presentado en la Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas, Panama City, FL, 20-24 de febrero del 2008. Consultado el 7 de octubre del 2019. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501687.pdf>.
- Cabezas Guerra, Christian Benjamín y Damián Alexander Ortiz Heredia. “Dimensiones de cultura nacional que afectarían la práctica del liderazgo de servicio: aplicación al caso ecuatoriano”. *Revista PUCE* 105 (2017): 75-100.
- Cabezas Guerra, Christian Benjamín. “El liderazgo de servicio y su efecto transformador: El caso del Centro del Muchacho Trabajador”. *Revista PUCE* 103 (2016): 3-31.
- Carlos Lloró. “#15 El viaje a oriente (Hermann Hesse)”. Carlos Lloró. Análisis Literario. Consultado el 2 de enero del 2023. <https://youtu.be/4GVJJCj6T-s>
- Cortez, Hadid J. “An Evaluation of Footwashing as Practiced by the Seventh-day Adventist Church”. Tesis de honor, Andrews University, 2018.
- Davidson, Jo Ann. *Glimpses of Our God*. Silver Spring, MD: Pacific Press, 2011. Consultado el 12 de febrero del 2023. <https://documents.adventistarchives.org/SSQ/SS20120101-01.pdf>.
- Eicher-Catt, Deborah. “The Myth of Servant-Leadership: A Feminist Perspective”. *Women & Language* 28, no. 1 (2005): 17-25.

- Escobedo Vázquez, Gerzom Nimrod. “Tipología del Santuario en el evangelio de Juan”. Tesis de licenciatura, Universidad de Montemorelos, 2017.
- Finley, Mark A. *Reavivamiento para la misión*. Traducido por Rolando A. Itin. Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 2013.
- Finley, Mark. *Revival & Reformation*. Silver Spring, MD: Pacific Press, 2013. Consultado el 08 de febrero del 2023. <https://documents.adventistarchives.org/SSQ/SS20130701-03.pdf>.
- Friberg, Timothy y Barbara Friberg. *Analytical Greek New Testament*. New York, NY: United Bible Societies, 1994.
- Frick, Don M. *Robert K. Greenleaf: A Life of Servant Leadership*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publisher, 2004. Kindle.
- Gingrich, F. Wilbur y Frederick William Danker. *Shorter Lexicon of the Greek New Testament*. Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1965.
- Gingrich, F. Wilbur y Frederick William Danker. *Shorter Lexicon of the Greek New Testament*. Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1965.
- Gloud, Ezra Palmer. *A Critical and Exegetical Commentary on The Gospel according to St. Mark*. Vol. de *International Critical Commentary*. New York, NY: C. Scribner’s Sons, 1922. En Faithlife. *Logos*. Aplicación informática. Versión 10.1.0.0056. Fatihlife LLC, 2000-2023. Logos Ebook.
- Gonzaga Universtity. “IJSL Issues”. Gonzaga Universtity: School of Leadership Studies. Consultado el 25 de diciembre del 2022. <https://www.gonzaga.edu/school-of-leadership-studies/community/scholarship-publications/international-journal-of-servant-leadership>.
- Gray, David R. “Christological Hymn: The Leadership Paradox of Philippians 2:5-11”. *Journal of Biblical Perspectives in Leadership* 2, no. 1 (2008): 3-18.
- Greenleaf, Robert K. *The Servant as Leader*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership, 1991. Kindle.
- Greenleaf Center. “Robert K. Greenleaf Center for Servant leadership”. Robert K. Greenleaf Center for Servant leadership. Consultado el 3 de enero del 2022. <https://www.greenleaf.org/>.
- Gutiérrez Bolaños, Jesús Orifiel. “La tipología del Santuario en el Apocalipsis de Juan”. Tesis de licenciatura, Universidad de Montemorelos, 2021.
- Hesse, Hermann. *The Journey to the East: An Adventure Through Time and Space in The Quest for The Ultimate Truth*. Delhi: Grapevine India, 2021. Kindle.

- Hesse, Hermann. *Viaje al oriente*. Traducido por Víctor Scholz. Barcelona: Oniro, 2011. Consultado el 5 de diciembre del 2023. https://www.google.com.pe/books/edition/Viaje_a_Oriente/Dd90AgAAQBAJ.
- Klingbeil, Gerald A. y Chantal J. Klingbeil. *Background Characters in the Old Testament*. Silver Spring, MD: Pacific Press, 2010. Consultado el 18 de enero del 2023. <https://documents.adventistarchives.org/SSQ/SS20101001-04.pdf>.
- Lewis, Derwin Earl. "Old Testament View of Robert Greenleaf's Servant Leadership Theory". *Journal of Biblical Perspectives in Leadership* 9, no. 1 (2019): 304-318.
- Louw, J. P. y E. A. Nida, eds. *Louw-Nida Greek-English Lexicon of the New Testament Based on Semantic Domains*. New York, NY: United Bible Societies, 1988.
- Mciver, Robert K. *Rescatados 1 y 2 Pedro*. Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 2017.
- Mittal, Rakesh y Peter M. Dorfman. "Servant Leadership Across Cultures". *Journal of World Business* 47 (2012): 555-570.
- Mizzell, Nathan y Russell L. Huizing. "When Servant Leadership Fails: The Importance of Aligning Values". *Journal of Biblical Perspectives in Leadership* 8, no. 1 (2018): 12-24.
- Nichol, Francis D., Raymond F. Cottrell y Don F. Neufeld, eds. *Comentario bíblico Adventista del Séptimo Día*. Traducido por Víctor E. Ampuero Matta y Nancy W. de Vyhmeister. Boise, ID: Pacific Press, 1984.
- Oostinga, Ietze. "Liderazgo Servidor: El Líder Servidor (Greenleaf)". 12Manage: The Executive Fast Track. Entrada puesta el s.f.. https://www.12manage.com/methods_greenleaf_servant_leadership_es.html (consultado el 2 de octubre del 2019).
- Otarola, Gabriel Ma. "Punto de encuentro: Viaje al liderazgo de servicio". Religión digital. Entrada puesta el s.f.. https://www.religiondigital.org/punto_de_encuentro/Viaje-liderazgo-servicio_7_1940275957.html (consultado el 4 de octubre del 2019).
- Plummer, Alfred. *A Critical and Exegetical Commentary on the Gospel According to S. Luke*. Vol. de *International Critical Commentary*. Londres: T&T Clark International, 1896. En Faithlife. Logos. Aplicación informática. Versión 10.1.0.0056. Faithlife LLC, 2000-2023. Logos Ebook.
- Reid, G. Edward. *Administrar para el Señor... Hasta que él venga*. Traducido por Claudia Blath. Lima: Editorial Imprenta Unión, 2022.
- Reyes-Cruz, Pablo. "A Mixed-Methods Study on the Effects of Servant Leadership and Employee Commitment to Supervisor on Service Standards Communication

- Within the Financial Service Sector”. Tesis doctoral, University of Pennsylvania, 2019.
- Russell, Robert F. y A. Gregory Stone. “A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model”. *Leadership & Organization Development Journal* 23, no. 3 (2002): 145-157.
- Russell, Robert F. “The Role of Values in Servant Leadership”. *Leadership & Organization Development Journal* 22, no. 2 (2001): 76-84.
- Schmidt, Ronald G. “Footwashing as a Means of Reconciliation with God and Man”. Tesis doctoral, Andrews University, 1996.
- Sendjaya, Sen y James C. Sarros. “Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations”. *Journal of Leadership and Organization Studies* 9, no. 2 (2002): 57-64.
- Spears, Larry. “Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership”. *Leadership & Organization Development Journal* 17, no. 7 (1996): 33-35.
- Strong, James. *Diccionario Strong de Palabras Originales del Antiguo y Nuevo Testamento*. Nashville, TN: Caribe, 2002.
- Thayer, Joseph Henry. *Greek-English Lexicon of The New Testament Being Grimm’s Wilke’s Clavis Novi Testamenti*. Grand Rapids, MI: Zondervan, 1988.
- Turpo Chaparro, Joel. “El Espíritu Santo y el Santuario”. *Berit Olam* VIII (2011): 77-103.
- UNED. “03-02-2012 Herman Hesse”. UNED. Entrevista. Consultado el 3 de enero del 2023. <https://youtu.be/d-a6tpROnOU>
- van Dierendonck, Dirk. “Servant Leadership: A Review and Synthesis”. *Journal of Management* 37, no. 4 (2011): 1228-1261.
- van Dierendonck, Dirk, Daan Stam, Pieter Boersma, Ninotchka de Windt y Jorrit Alkema. “Same difference? Exploring The Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes”. *The Leadership Quarterly* 25, no. 3 (2014): 544-562.
- Webb, Joe A. *Evangelism and Witnessing*. Silver Spring, MD: Pacific Press, 2012. Consultado el 18 de enero del 2023. <https://documents.adventistarchives.org/SSQ/SS20120401-02.pdf>.
- White, E. G. *El deseado de todas las gentes*. n. p.: Pacific Press, 1955. Consultado el 18 de enero del 2023. <https://egwwritings.org/book/b174>.

- White, Elena G. de. *Profetas y reyes: Aprendamos de los errores y aciertos del antiguo Israel*. Traducido por Staff de la ACES. Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 2007.
- White, Ellen G. *Steps to Christ: How to Know Him Better*. Hagerstown, MD: Review and Herald, 1991.
- Wood, J. Andrew, Jr. "Moderating Variables for Servant Leadership Models: A Sub-Model Based on Antecedents to Jesus' Footwashing Demonstration". *Journal of Biblical Perspectives in Leadership* 7, no. 1 (2017): 91-117.
- Platón, José Manuel Fernández Galiano y José Manuel Pabón. *La república*. Madrid: Alianza, 2019. Consultado el 5 de diciembre del 2023.
<https://www.um.es/noesis/zunica/textos/Platon,Republica.pdf>.