

LIDERAZGO MINISTERIAL

Dr. Stephen Gibson



Shepherds Global Classroom tiene como propósito equipar al cuerpo de Cristo mediante un plan de estudio para formar a líderes cristianos en todo el mundo. Nuestra meta es multiplicar los programas de capacitación locales. Para este fin, brindamos una herramienta de plan de estudio de 20 cursos a los capacitadores espirituales en cada país del mundo.

Este libro se puede descargar de forma gratuita en <https://www.shepherdsglobal.org/downloads>

Escritor principal: Dr. Stephen K. Gibson

Copyright © 2022 Shepherds Global Classroom

Traducido al español a partir de la segunda edición en inglés.

ISBN: 978-1-960285-03-4

Todos los derechos reservados.

Los materiales de terceros son propiedad de sus respectivos dueños y se comparten conforme a diversas licencias.

A menos que se indique lo contrario, todas las citas bíblicas son de la Nueva Biblia de las Américas – NBLA. Nueva Biblia de las Américas™ NBLA™ Copyright © 2005 por The Lockman Foundation. Utilizada con permiso. Todos los derechos reservados.

Aviso sobre permisos:

Este libro se puede imprimir y distribuir de forma gratuita en formatos impresos y digitales de acuerdo con las siguientes pautas: (1) el contenido del libro no se puede alterar de ninguna manera; (2) no se pueden vender copias para obtener ganancias; (3) las instituciones educativas pueden usar/copiar este libro, incluso si cobran tarifas de matrícula; y (4) el libro no se puede traducir sin el permiso y la supervisión de Shepherds Global Classroom.

Índice de contenidos

Resumen del curso.....	5
(1) Definir el liderazgo	7
(2) Requisitos bíblicos para los líderes	13
(3) La importancia del liderazgo	21
(4) La formación de un líder.....	29
(5) Liderazgo de servicio	37
(6) Liderazgo basado en el carácter	45
(7) Prioridades personales	53
(8) Niveles de liderazgo.....	63
(9) Conexión y dedicación	73
(10) Creación de equipos	83
(11) Ministerio con propósito	91
(12) Liderar el cambio	101
(13) Desarrollo de líderes.....	111
(14) Cruce de culturas	121
(15) Respuesta de rendimiento	129
(16) Hablar en público	137
Cuestiones personales: Dinero, Tiempo y Vestimenta.....	145
Elaboración de la visión: El proceso de reproducción del ministerio	157
Recursos recomendados.....	163
Registro de asignaciones.....	165

Resumen del curso

Descripción del curso

Este curso está diseñado especialmente para líderes cristianos del ministerio, pero utiliza principios que se aplican a cualquier función de liderazgo. Muestra por qué la convicción es el fundamento del liderazgo. Un líder potencial aprenderá a desarrollar sus habilidades y su carácter y a aumentar su influencia antes de ocupar un puesto oficial. Los líderes aprenderán a guiar a sus organizaciones a través del proceso de descubrir los valores, realizar el propósito, compartir la visión, establecer los objetivos, planificar la estrategia, tomar medidas y experimentar los logros.

Objetivos del curso

1. Definir el liderazgo como influencia personal.
2. Reconocer la convicción como base del liderazgo.
3. Aprender los requisitos bíblicos para los líderes.
4. Dirigir por el bien de los dirigidos.
5. Gestionar las prioridades personales para lograr el éxito.
6. Motivar a las personas para que se comprometan plenamente con un objetivo.
7. Prepararse para desarrollar y dirigir un equipo.
8. Planificar la visión, los objetivos y la estrategia de una organización.
9. Comprender las perspectivas culturales del liderazgo.
10. Aplicar los principios relativos a la palabra, el tiempo, el dinero y la vestimenta.

Instrucciones para los líderes de la clase

A lo largo del curso se incluyen notas para los responsables de la clase con indicaciones para partes específicas de las lecciones. *Aparecen en cursiva.*

Las preguntas de discusión y las **actividades en clase** se indican con ►. Para las preguntas de discusión, el responsable de la clase debe formular la pregunta y dar tiempo a los alumnos para que discutan la respuesta. Si el mismo estudiante suele responder primero, o si algunos estudiantes no hablan, el líder puede dirigir la pregunta a alguien: "Igor, ¿cómo responderías a esta pregunta?".

En el curso se utilizan muchas **escrituras**. Los pasajes que deben leerse en voz alta en clase se indican con flechas. En otras ocasiones, las referencias bíblicas se indican entre paréntesis en el texto. Por ejemplo: (1 Corintios 12:15). Esas referencias son un apoyo a las afirmaciones del texto. No es necesario leer siempre los pasajes entre paréntesis.

De vez en cuando hay una cita en bloque **de algún líder de la historia**. Cuando la clase llegue a una cita en bloque, el líder de la clase podría pedir a un estudiante que lea y

explique la cita. No estamos necesariamente de acuerdo con todo lo que hicieron y enseñaron estos líderes, pero podemos aprender de sus ejemplos.

Cada lección termina con **tareas**. Las tareas deben ser completadas y comunicadas antes de la siguiente lección. Si un alumno no completa una tarea, puede hacerlo más tarde. Sin embargo, el líder debe animar a los estudiantes a mantener el horario para que aprendan más de la clase. La tarea 3 de cada lección es la memorización de puntos específicos de la lección.

Al principio de cada sesión de clase, el responsable de la misma deberá recoger los trabajos escritos de la lección anterior. El responsable puede elegir algunos de los párrafos escritos para la Tarea 1 para su discusión en clase. También al principio de cada sesión de clase, cada alumno deberá escribir de memoria el contenido de la Tarea 3 de la lección anterior. Después, la clase deberá discutir brevemente estas declaraciones memorizadas para asegurarse de que todos comprenden su significado.

Si el estudiante quiere **obtener un certificado de Shepherds Global Classroom**, deberá asistir a las sesiones de clase y completar las tareas. Al final del curso se proporciona un formulario para registrar las tareas realizadas.

Uno de los propósitos del curso es preparar a los alumnos para convertirse en profesores. El responsable de la clase debe dar a los alumnos la oportunidad de desarrollar sus habilidades docentes. Por ejemplo, el responsable de la clase debe dejar que un alumno enseñe de vez en cuando una breve sección de la lección a la clase.

A la lección 17 le sigue un sermón titulado "Elaboración de la visión". Este sermón sobre el liderazgo se puede utilizar en cualquier momento del curso y está disponible para predicar en las iglesias o enseñar a los equipos de liderazgo.

Lección 1

Definir el liderazgo

Introducción

Un grupo de chicos está jugando juntos. Juan dice: "Hey, vamos a jugar al fútbol". Nadie parece darse cuenta de que Juan ha hablado. Entonces Tim dice: "Jorge, ve a buscar esos palos y jugaremos a que somos soldados". Jorge toma los palos, y los chicos pronto se organizan para jugar a que son un ejército.

► ¿Quién es el líder de este grupo, Juan o Tim? ¿Qué es un líder? ¿Por qué podemos decir que el liderazgo no significa necesariamente una posición de autoridad?

Definición de liderazgo

A veces, una persona que ocupa una posición de autoridad no es realmente la persona que tiene el control. A veces, una persona que no ocupa un puesto oficial es la que la gente sigue. Esto significa que el liderazgo es más que una posición.

Un líder es una persona a la que la gente sigue.

El liderazgo es influencia.

Cada vez que intentas influir en los pensamientos y las acciones de los demás para lograr un objetivo en su vida personal o profesional, estás ejerciendo el liderazgo.¹

Algunos escenarios comunes

El director de una fábrica anuncia nuevas políticas. Cuando se va, uno de los trabajadores les dice a los demás lo que realmente van a hacer.

Un grupo de personas viajan juntas en un autobús. El autobús se avería. Una persona se baja para organizar otra opción de transporte.

Un pastor está explicando a un grupo de miembros de su iglesia lo que cree que ésta debe hacer. Los miembros escuchan pero no dan una respuesta definitiva. Están esperando a que llegue una persona que aún no está allí y les diga lo que van a hacer.

En cada caso, ¿quién es el líder? La persona a la que otros deciden seguir.

Estamos definiendo el liderazgo. Todavía no estamos definiendo qué es un buen líder o un líder eficaz a largo plazo. La acción del líder puede ser correcta o incorrecta y puede tener buenos o malos resultados. Una persona puede ser un líder al que la gente siga rápidamente,

¹ Ken Blanchard y Phil Hodges, *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and Habits* (Nashville: Thomas Nelson, 2003), 10

pero no ser una persona que cumpla sus expectativas. Puede tener un patrón de atraer a menudo nuevos seguidores pero perderlos pronto.

Si una persona toma una acción decisiva y la gente la sigue, es un líder en ese momento. Una persona puede ser líder en un momento dado y no en otros. Puede ser líder en ciertas situaciones y no en otras debido a sus habilidades especiales.

Si definimos el liderazgo como influencia, Jesús fue el mayor líder de todos los tiempos. Millones de personas siguen sus enseñanzas. Existen instituciones en todo el mundo con el propósito de obedecer sus mandatos.

Jesús definió el liderazgo como servicio (Mateo 20:25-28). También según esta definición, Jesús fue el mayor líder de todos los tiempos porque prestó el mayor servicio a todas las personas al proporcionarles salvación.

El liderazgo es más que una posición

Un cargo oficial te da derecho a ejercer la autoridad, pero no te convierte automáticamente en un líder.

No asuma que está liderando porque ocupa un puesto, especialmente si no fue colocado en el puesto por las personas que está tratando de liderar. El cargo es sólo una puerta al liderazgo. Un puesto te da la oportunidad de convertirte en líder. Un cargo, en sí mismo, no te convierte en líder.

► Explica esta afirmación: "El cargo es sólo una puerta al liderazgo".

Cuando una persona dice a la gente que dirige: "Yo soy el jefe" o "Yo soy el pastor", suele hacer esta afirmación porque la gente no acepta su autoridad. Tiene una posición, pero la gente no le sigue. Está tratando de ejercer la autoridad de su posición porque su influencia no es lo suficientemente fuerte.

► ¿Qué significa esta afirmación: "Nunca deberías tener que recordar a la gente que eres su líder"?

Samuel fue el principal profeta y sacerdote antes de que hubiera un rey en Israel. Sirvió como juez del pueblo. Sus hijos no siguieron su justo ejemplo; por eso, cuando Samuel era viejo, el pueblo acudió a él para pedirle que les diera un rey (1 Samuel 8:5).

Vemos la influencia de Samuel en el hecho de que el pueblo sabía que sólo él podía nombrar un rey. No intentaron nombrar un rey por ningún otro medio. Cuando les dijo que Saúl era el elegido, no todos aceptaron a Saúl; pero no había nadie con suficiente influencia para hacer rey a otro.

La influencia de Samuel se basó en toda una vida demostrando sabiduría y carácter. El pueblo rechazó a los hijos de Samuel porque éstos no tenían el carácter de Samuel. Ninguna habilidad puede reemplazar el buen carácter.

El liderazgo es más que productividad

Un productor es una persona que trabaja bien y logra objetivos con su esfuerzo. Un productor es valioso. Toda organización depende de sus productores.

Un líder es una persona que considera lo que se puede hacer influyendo en los demás para que trabajen juntos. Si un líder se centra principalmente en ser productor, no está cumpliendo con su responsabilidad de liderar. Su trabajo no consiste sólo en hacer un buen trabajo, sino en guiar a los demás para que hagan un buen trabajo juntos.

"El mejor líder no es necesariamente el que hace las cosas más grandes. Es el que consigue que la gente haga las cosas más grandes".
- Ronald Reagan

Productores	Líderes
Un productor se siente responsable de su propio trabajo.	Un líder se siente responsable de lo que hacen los demás, porque sabe que puede influir en ellos.
Un productor se esfuerza al máximo en la tarea.	Un líder reúne los esfuerzos propios y de los demás para realizar la tarea.
Un productor no deja de aumentar sus logros.	Un líder multiplica sus logros con un equipo.

Si está haciendo la mayor parte del trabajo que realiza su organización, no está liderando como debería. Si siempre está ocupado con las tareas de la organización, puede estar fallando en el liderazgo.

► Examina tus actividades y objetivos laborales. ¿Qué características tienes de productor? ¿Qué características tienes de líder?

Mucha gente no entiende cómo invierte su tiempo un líder. Si dirige una gran organización, puede tener pocas tareas específicas.

Por ejemplo, piense en el director general de una gran empresa. No contrata a la mayoría de los trabajadores, porque le ha dado esa responsabilidad a alguien. No maneja la maquinaria. No compra los materiales. No repara el edificio. No vende los productos. A la mayoría de la gente le puede parecer que sólo va de un lado a otro, hace llamadas telefónicas y tiene reuniones. Si dejara la empresa durante unos días, ésta seguiría adelante sin él.

Pero el director general es el que ve cómo se relacionan todas las operaciones. Coloca a los directores de departamento en sus puestos y se asegura de que puedan hacer su trabajo. Mantiene la calidad general de la empresa y ayuda a todos a entender lo que es más importante. Desarrolla sistemas que producen resultados consistentes. Da forma a la cultura de la empresa. Sin él, la empresa acabaría derrumbándose.

En una organización pequeña, el líder debe estar dispuesto a hacer lo que sea necesario. Sin embargo, debe buscar siempre personas capacitadas, responsables y dispuestas.

En una organización que está cambiando, el líder puede tener que participar en el trabajo de cada departamento para asegurarse de que la gente entiende los cambios. Sin embargo, debe desarrollar a las personas para que dirijan los departamentos sin su constante participación.

Un pastor debe estar dispuesto a servir a las necesidades de su pueblo y no debe considerar ninguna tarea demasiado baja para su estatus. Sin embargo, debe guiar a otros para que acepten responsabilidades y asuman el liderazgo de los programas de la iglesia. Si el pastor no hace esto, el ministerio no crecerá más allá del trabajo que él pueda hacer personalmente.

► ¿Qué significaría para un líder estar "demasiado ocupado para liderar"?

Características de un líder

Hemos descrito el liderazgo en su forma más básica como influencia. Un líder es una persona a la que la gente sigue. Sin embargo, si una persona sigue siendo el líder de un grupo o institución, también existen al menos otras cuatro características.

(1) Un líder tiene autoridad.

La autoridad significa que otras personas se someten a su voluntad, ya sea voluntaria o involuntariamente. Una persona a la que la gente sigue voluntariamente tiene más poder, porque las personas que se ven obligadas a someterse harán lo menos posible. No utilizarán sus capacidades ni su imaginación para lograr un objetivo.

(2) Un líder tiene responsabilidad.

Se espera que tenga los conocimientos, habilidades y métodos necesarios para que el grupo tenga éxito. Si el grupo no tiene éxito, se culpa al líder. El líder no puede ser una persona que ponga excusas al fracaso y culpe a los demás. No puede ser una persona que quiera que los demás tomen decisiones para no ser culpado por los resultados.

Poncio Pilato era el gobernador romano de Judea. Había sido designado para gobernar y suprimir revoluciones. Durante su gobierno, Pilato cometió errores. Le preocupaba que Roma no aprobara su administración.

Cuando se acusó a Jesús de ser un rebelde, Pilato no creyó que Jesús fuera culpable. Sin embargo, los líderes judíos insinuaron que denunciarían a Pilato por no ejecutar a un revolucionario (Juan 19:12).

Pilato sabía que se vería en serios problemas si era denunciado a Roma. Así que decidió dejar que un hombre inocente fuera ejecutado.

Pilato trató de negar que fuera su decisión. Se lavó las manos en presencia de los líderes judíos para simbolizar que él no tenía la culpa.

Un líder no puede culpar a otros de las decisiones que debe tomar. Si permite que otros tomen sus decisiones por él, la culpa sigue siendo suya.

Un líder puede delegar en otros casi cualquier responsabilidad específica, pero no puede delegar la responsabilidad última del éxito de la organización. No puede culpar a otros si la organización fracasa. El líder tiene la responsabilidad última de todos los departamentos de la organización.

Un pastor recibió muchas quejas sobre el estilo de música en su iglesia. Dijo que no era su culpa porque la selección de la música era responsabilidad de la persona que dirigía el culto. Se equivocó al negar la responsabilidad porque era su responsabilidad dirigir a la persona que dirigía el culto.

(3) Un líder tiene que rendir cuentas a las personas que dirige.

Su liderazgo depende del apoyo de muchas personas. Si su liderazgo no tiene buenos resultados, pierde influencia. Incluso si mantiene su posición, la gente puede seguir a otra persona.

► ¿Qué pasa si un líder utiliza la autoridad pero no intenta ser responsable o rendir cuentas?

(4) Un líder tiene una perspectiva amplia.

No deja que las pequeñas victorias o derrotas le distraigan del objetivo principal. No permite que la frustración le desanime. Es capaz de sacrificarse. Si se vuelve demasiado orgulloso o inseguro para hacer sacrificios, no seguirá teniendo mayores logros.

Una nación se defendía de un ejército invasor. El rey había gobernado durante muchos años y era amado y confiado por su pueblo. Recibió un mensaje del general del ejército invasor. El general desafió al rey a que viniera con sus tres hijos a luchar personalmente contra el general y tres de sus hombres. El general dijo que el rey era un cobarde si no aceptaba el desafío.

El rey sintió que sería humillado si no aceptaba el desafío. Pensó que tenía que demostrar su valor. Él y sus hijos se reunieron con los enemigos para luchar en un puente. En la lucha, el rey y sus hijos murieron. La nación se quedó sin liderazgo y fue conquistada por los invasores.

Un poeta de la nación conquistada se afligió por la pérdida del rey y la pérdida de su libertad. Dijo que el rey se equivocó al guiarse por el orgullo. El rey no tenía derecho a arriesgar a toda la nación por su propio orgullo. El trabajo del rey era dirigir la nación. Cuando fue a luchar personalmente, dejó la responsabilidad de liderar.

► ¿Tenía razón el poeta al decir que este rey estaba equivocado?

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a esta lección. No es necesario que todos los alumnos respondan a esta pregunta.

No presione a un alumno para que responda a preguntas personales más allá de su nivel de comodidad. La tarea 2 les da la oportunidad de pensar más y escribir sus ideas.

Cinco Declaraciones Resumidas

1. Un líder es una persona a la que los demás siguen.
2. El liderazgo es influencia.
3. La posición es una puerta al liderazgo.
4. Un líder no puede ser simplemente un productor.
5. El liderazgo necesita autoridad, responsabilidad, rendición de cuentas y una perspectiva amplia.

Lección 1 Tareas

1. Escribe un párrafo que resuma un concepto importante de esta lección. Explica por qué es importante. ¿Qué bien puede hacer? ¿Qué daño puede causar su desconocimiento?
2. Explica cómo vas a aplicar los principios de esta lección a tu propia vida. ¿Cómo cambia esta lección tus objetivos? ¿Cómo piensas cambiar tus acciones?
3. Memorice las cinco declaraciones de la lección 1. Prepárate para escribirlas de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.
4. Antes de la próxima sesión, lea 1 Timoteo 3:1-13, Tito 1:5-11 y Hechos 6:1-6. Escriba algunas observaciones sobre los requisitos para el liderazgo ministerial.

Lección 2

Requisitos bíblicos para los líderes

Introducción

Algunas personas creen que como todos somos igualmente importantes para Dios, no debería haber nadie que tenga autoridad sobre los demás en la iglesia. Muchas personas dicen que creen en el liderazgo, pero actúan como si estuvieran libres de cualquier autoridad espiritual.

► ¿Enseña la Biblia que debe haber autoridad en la iglesia? Dé ejemplos.

La Biblia se refiere al liderazgo de la iglesia en muchos lugares.² (Algunos ejemplos son Hebreos 13:7, 17; Tito 1:5; Romanos 12:8; 1 Corintios 14:40; y 1 Timoteo 5:17).

Definir el liderazgo como influencia nos ayuda a ver las funciones del liderazgo en la iglesia. Algunas funciones específicas han sido diseñadas por Dios para que los líderes sean llamados y facultados para conducir a la iglesia a cumplir sus propósitos.

► Un alumno debe leer Efesios 4:11-12 al grupo.

No todas las funciones ministeriales pueden identificarse con llamados específicos en esta lista. Por ejemplo, un músico o un líder de adoración no es uno de ellos. Sin embargo, cada rol de liderazgo ministerial debe estar enfocado en ayudar a la iglesia a cumplir sus propósitos.

"Solía pedirle a Dios que me ayudara. Luego le pregunté si podía ayudarme.
Terminé pidiéndole que hiciera su obra a través de mí".
- J. Hudson Taylor

Las funciones de liderazgo no se limitan a la predicación, la enseñanza y la evangelización. La responsabilidad de la iglesia es más amplia que éstas. Las personas de la iglesia también trabajan juntas para satisfacer las necesidades prácticas. Una persona que guía a la gente a compartir equipos para la jardinería está ayudando a la iglesia a cumplir su propósito. Las responsabilidades de la iglesia hacen necesarias muchas funciones de liderazgo más allá de lo que ocurre en el edificio de la iglesia.

El reto de la selección para el liderazgo

La escritura que estudiamos en esta lección se aplica específicamente a los pastores y diáconos. Sin embargo, la mayoría de los requisitos se refieren al carácter, no a las habilidades. Todos los cristianos deben tener el carácter descrito aquí. Los líderes serán más

² Si alguien en el grupo argumenta que el liderazgo en la iglesia no es necesario o bíblico, el grupo puede examinar las escrituras enumeradas en el paréntesis. Evite dedicar mucho tiempo a este tema.

efectivos si tienen este carácter. Al ver cada cualidad del carácter, imagine cómo afecta la influencia de una persona.

El apóstol Pablo nombró líderes para las nuevas iglesias allí donde había grupos de conversos (Hechos 14:23). Muchos de estos nuevos pastores llevaban poco tiempo convertidos. Es seguro que no cumplían completamente con todos estos requisitos, pero Pablo nombró a los mejores líderes disponibles. Eran personas que tenían potencial para desarrollarse. Dios puede usar a una persona que está dedicada a Cristo y al ministerio, aunque no todas las cualidades estén completamente desarrolladas.

Tenemos dos pasajes sobre los requisitos de los pastores y diáconos. Fueron escritos por el apóstol Pablo a Timoteo y a Tito. Timoteo estaba a cargo de las iglesias de Éfeso, y Tito estaba a cargo de las iglesias de Creta. Ellos tenían la tarea de nombrar pastores para cada congregación local.

► Un alumno debe leer 1 Timoteo 3:1-7 al grupo.

Requisitos de los pastores

(1) Irreprochable

El pastor no debe ser culpable de hacer el mal. El pastor no puede guiar a otros a hacer lo correcto si él no está haciendo lo correcto. El pastor debe ser una persona que ha mostrado una vida cristiana consistente durante un período de tiempo. Esto es necesario para que la iglesia pueda confiar en él para tener un buen testimonio en la comunidad.

En un lugar donde la iglesia no lleva mucho tiempo establecida, el pastor puede no haber sido cristiano por mucho tiempo. Puede que no tenga todas las características de la madurez, pero debe mostrar una vida dedicada a Dios. Debe estar dispuesto a admitir errores y corregir su propio comportamiento.

Durante varios años, un pastor en Asia fue usado poderosamente por el Señor en cierta aldea. Su éxito lo tentó al orgullo y a la negligencia espiritual. Una noche, a última hora, una joven le pidió que lo acompañara en su motocicleta. Él aceptó tontamente, aunque sabía que le causaría tentaciones y podría dañar su reputación en la comunidad. Cuando sus miembros se enteraron de su acción, perdieron la confianza en su integridad. Finalmente tuvo que renunciar a su ministerio. Por la gracia de Dios, este pastor se humilló ante Dios y ante los que había herido. Aceptó la disciplina de su supervisor espiritual. Poco a poco, la confianza se restauró y la eficacia de su ministerio aumentó.

► ¿Qué pasa si no se confía en el líder?

(2) Marido de una sola mujer

En muchas partes del mundo, la poligamia ha sido una costumbre normal. El diseño de Dios es que un hombre tenga una sola esposa. Los pastores deben dar el ejemplo. Este requisito

implica que el pastor debe hacer todo lo posible para ser un buen marido. Debe ser fiel y cariñoso con su esposa.

(3) Sobrio

Un pastor puede ser comparado con un pastor que vigila a sus ovejas. Es el protector de su congregación. Debe estar en guardia contra las falsas doctrinas y las malas influencias. Debe enseñar a su gente para que estén seguros en sus doctrinas. Debe estar listo para advertir a los individuos del peligro espiritual. No debe permitir que se enseñen doctrinas dañinas en la iglesia.

(4) Prudente

El pastor debe ser serio en su ministerio. No debe ser una persona impulsiva que tome decisiones demasiado rápido o con sus emociones. Debe ser capaz de pensar con calma sobre los asuntos importantes. No debe permitir que su mente se distraiga de su ministerio por preocupaciones personales, entretenimientos o tentaciones.

"Dadme cien predicadores que no teman nada más que el pecado y no deseen nada más que a Dios... sólo ellos harán temblar las puertas del infierno y establecerán el reino de los cielos en la tierra".
- Juan Wesley

(5) Bien portado

El pastor debe tener un comportamiento ordenado. No debe comportarse de una manera que no sea apropiada. Su comportamiento debe ser consistente con los principios de piedad que enseña.

Un pastor debe aprender a mostrar respeto por las costumbres del lugar donde sirve. Si se da cuenta de que ha cometido un error que ha ofendido a alguien, debe ser humilde y pedir disculpas.

(6) Hospitalario

Ser hospitalario significa satisfacer las necesidades de una persona que está de viaje y necesita comida y alojamiento. El pastor debe ser una persona que responda a las necesidades de los demás. Debe estar dispuesto a compartir. Debe ser amable y servicial incluso con las personas que conoce por primera vez.

► ¿Por qué es importante esta cualidad para un líder?

(7) Capaz de enseñar

El pastor debe ser capaz de explicar la verdad para que la gente pueda entenderla. Debe asumir la responsabilidad de leer y educarse a sí mismo.

(8) No dado a la bebida

El pastor no debe dejarse influir por el vino. Su comportamiento nunca debe ser como el de una persona afectada por el alcohol. Este principio se aplicaría a cualquier otra sustancia que tenga un efecto similar.

(9) No contencioso

El pastor no debe tratar de salirse con la suya mediante la amenaza de la fuerza. No debe estar dispuesto a herir a quien lo ofende. (Véase también 2 Timoteo 2:24-25.)

► ¿Cuáles son las formas adecuadas para que un pastor muestre el tipo correcto de ira?

(10) No avaricioso

La gente del mundo cambia lo que dice para obtener beneficios. La gente en ciertas ocupaciones como abogados, vendedores o políticos son tentados a cambiar la verdad para complacer a la gente. Un pastor también es tentado, porque la verdad de la Palabra de Dios no complace a todos. Un pastor debe ser fiel a la verdad aunque le beneficie económicamente o no.

Un pastor debe desear que el ministerio de la iglesia sea apoyado financieramente. Debe llevar a la iglesia a funcionar como una familia que cuida de sus miembros, en lugar de pensar siempre en lo que deben darle.

(11) Gobernando bien su casa

La capacidad de liderazgo del pastor debe demostrarse en casa. Debe tener a sus hijos bajo control. Si no puede dirigir su propio hogar, no podrá dirigir la iglesia. Esto no significa que sus hijos deben tener un carácter perfecto, sino que el pastor los dirige y corrige fielmente. Esto no incluye a los hijos que son adultos y están lejos de su autoridad, porque él ya no es responsable de ellos.

(12) No es un recién convertido

Si una persona es puesta en una posición de autoridad demasiado rápido, será tentada por el orgullo. El orgullo es el pecado que hizo caer a Satanás. El ascenso debe llegar gradualmente con la experiencia.

► ¿Qué daños se producen si una persona se pone en posición rápidamente y no lo hace bien?

(13) Tener una buena reputación

Antes de que un hombre sea nombrado pastor, debe tener una buena reputación entre la gente de fuera de la iglesia. Deben saber que es honesto y fiel en todo lo que hace. Si tenía una mala reputación antes de convertirse, necesita tiempo para establecer una mejor reputación antes de convertirse en pastor.

Un pastor en África predicó su sermón del domingo por la mañana y luego subió al autobús para ir a casa. Tras pagar el billete, se dio cuenta de que el conductor le había devuelto demasiado cambio. Como era un hombre íntegro, le devolvió el cambio sobrante al conductor diciendo: "Disculpe, señor, me ha dado demasiado cambio por accidente". El conductor le contestó: "No, no lo hice accidentalmente. Estaba frente a su iglesia y escuché su sermón sobre la honestidad. Decidí ver si usted la vivía". La Biblia dice que la buena reputación es la mayor riqueza de uno (Proverbios 22:1). Por lo tanto, la pobreza más profunda que uno puede experimentar es la de tener un nombre cuestionable. ¿Qué viene a la mente de los demás cuando se menciona tu nombre?

► Un alumno debe leer Tito 1:5-11 al grupo.

La mayoría de los requisitos para un pastor que se enumeran en Tito también se enumeran en el pasaje de 1 Timoteo.

► ¿Qué características adicionales de un pastor hay en el pasaje de Tito?

El pasaje enfatiza la habilidad de un pastor para responder a la falsa doctrina. El pastor debe estar bien entrenado en la verdadera doctrina y ser capaz de explicar persuasivamente. El propósito es corregir a aquellos que están en la falsa doctrina, pero aún más importante, proteger a la congregación de ser llevada al error. Un pastor que no ha tenido mucha educación debe añadir continuamente a su conocimiento a través del estudio.

Requisitos de los diáconos

► Un alumno debe leer Hechos 6:1-6 al grupo. ¿Qué problema se describe en este pasaje?

Los primeros diáconos fueron nombrados poco después de Pentecostés. Los apóstoles necesitaban concentrarse en la oración y la predicación. Se nombraron siete hombres para que ayudaran con los detalles de la administración de la iglesia.

Un diácono ayuda al pastor con los detalles del ministerio. Un diácono puede ser un predicador, pero no es necesario.

► ¿Cuáles eran los requisitos de los primeros diáconos?

Los requisitos de los primeros diáconos eran: una reputación de honestidad, la llenura del Espíritu Santo y la sabiduría. Ellos administrarían el dinero de la iglesia, por lo que era necesaria una reputación de honestidad. Su trabajo tendría efectos espirituales en la iglesia, por lo que era necesario que estuvieran llenos del Espíritu Santo para tener su guía, unción y pureza. Tratarían con muchas situaciones difíciles, así que la sabiduría era importante.

El apóstol Pablo enumeró algunos requisitos para los diáconos.

► Un alumno debe leer 1 Timoteo 3:8-13 al grupo.

(1) Respetable

El diácono debe ser una persona respetada en sus relaciones con la familia, los amigos y la comunidad.

(2) Sincero

El diácono debe ser una persona fiable en todo lo que diga. Escuchará críticas sobre personas en la iglesia y escuchará muchas opiniones sobre problemas en la iglesia. Debe ser una persona honesta.

(3) No dado al mucho vino

El diácono no debe ser una persona afectada por el alcohol. Su comportamiento debe ser respetable y coherente.

(4) No codicioso

Un diácono será responsable de administrar el dinero de la iglesia y de atender las necesidades de las personas en la iglesia. No debe ser una persona que trate de beneficiarse a sí misma con su ministerio.

(5) Mantener la buena doctrina con buena conciencia

Cuando una persona cae en el pecado, a menudo comienza a creer en la doctrina equivocada. Si una persona vive en la victoria espiritual, será más probable que sostenga la verdadera doctrina.

(6) Con experiencia

Antes de que a una persona se le dé el cargo de diácono, debe tener la oportunidad de demostrar que es sabio y digno de confianza en el ministerio. Los líderes sabios darán a las personas oportunidades de servir antes de darles posiciones de autoridad.

► ¿Cuáles son algunos ejemplos de formas en que una persona puede ayudar al ministerio de la iglesia antes de tener una posición de autoridad?

(7) Con una esposa fiel

El ministerio del diácono se ve perjudicado si su esposa chismorrea y no es un buen ejemplo de cristiano.

(8) Gobernar bien su casa

Al igual que el pastor, un diácono debe ser capaz de administrar bien su hogar.

Rasgos de un pastor que dirige bien

► Discute la importancia de cada punto, empezando por la pregunta: "¿Por qué es importante este rasgo?".

1. Su lealtad no está dividida entre otras organizaciones.
2. Está dispuesto a formar un equipo ministerial y a utilizar las habilidades de otras personas.
3. Lleva a su congregación a compartir la vida como una familia espiritual, preocupada por todas las necesidades.
4. Sirve a su iglesia por amor a Dios y a la gente, más que por beneficio personal.
5. Las prioridades espirituales como la adoración, la evangelización y el crecimiento espiritual son el centro de su ministerio.
6. Tiene la confianza de la gente.
7. Está dispuesto a construir la iglesia como una institución permanente que no le pertenece.
8. Lleva a la iglesia a la madurez, enseñando el diezmo y el compañerismo que satisface las necesidades.
9. Es honesto en todo, incluso en el uso del dinero.
10. Demuestra la capacidad de gestionar bien el dinero y el personal.

Rasgos de un buen jefe de proyecto

Una persona seleccionada para dirigir una iniciativa operada por la iglesia debe tener estas cualidades. Los líderes de la iglesia deben trabajar para desarrollar estas cualidades en los miembros que pueden ayudar con la responsabilidad de la iglesia y ser añadidos al equipo de liderazgo.

► Discute la importancia de cada punto, empezando por la pregunta: "¿Por qué es importante este rasgo?".

1. Es fiel a una iglesia local -en asistencia, diezmo y participación- y tiene un testimonio cristiano respetado.
2. Ya está invirtiendo su esfuerzo y pasión en la iglesia local.
3. Tiene una honestidad total y un alto sentido de la ética.
4. Ya muestra iniciativa y motivación para dar lo mejor de sí mismo.
5. Es disciplinado personalmente, se motiva a sí mismo y mejora constantemente.
6. Demuestra la capacidad de organizar y dirigir a otros, no sólo la capacidad de trabajar cuando alguien lo dirige.
7. Tiene la competencia necesaria para su papel en el proyecto.

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a esta lección.

Cinco Declaraciones Resumidas

1. Dios ha diseñado que la iglesia funcione bajo un liderazgo espiritual.
2. Se necesitan muchas funciones de liderazgo para las responsabilidades de la iglesia.
3. La mayoría de los requisitos para el liderazgo están relacionadas con el buen carácter.
4. Un pastor u otro líder ministerial debe desarrollar continuamente buenas cualidades.
5. Un líder ministerial necesita fiabilidad, motivación y confianza.

Lección 2 Tareas

1. Escribe un párrafo que resuma un concepto importante de esta lección. Explica por qué es importante. ¿Qué bien puede hacer? ¿Qué daño puede causar su desconocimiento?
2. Explica cómo vas a aplicar los principios de esta lección a tu propia vida. ¿Cómo cambia esta lección tus objetivos? ¿Cómo piensas cambiar tus acciones?
3. Memorice las cinco declaraciones de resumen de la lección 2. Prepárate para escribirlas de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.
4. Antes de la siguiente sesión, lee 1 Samuel 2:12-36. Escribe algunas observaciones sobre el liderazgo de Elí.

Lección 3

La importancia del liderazgo

Introducción

John Maxwell habló con un empresario cuya compañía compraba hoteles en quiebra y los reorganizaba para que empezaran a dar ganancias. Maxwell le preguntó si había una acción que la empresa siempre hacía cuando compraba un hotel en decadencia. El empresario dijo: "Siempre despedimos al gerente. No esperamos a ver si es un buen gestor. Ya sabemos que no es un buen gestor porque el hotel está fracasando".

El liderazgo determina el éxito del grupo

Si un equipo deportivo profesional fracasa, los propietarios no buscan sólo nuevos jugadores, sino un nuevo entrenador. Una organización no tiene éxito con un mal líder.

Un auténtico líder no pone excusas por el fracaso de su organización. Si fracasa, él fracasa.

► ¿Por qué es importante el liderazgo?

Elí era un sumo sacerdote de Israel. Como no había rey, las tribus no estaban unidas bajo un gobierno central. El sumo sacerdote era potencialmente el líder más influyente de la nación.

Por desgracia, Elí era un líder débil. Tenía un buen carácter personal, pero no fue capaz de guiar ni siquiera a sus propios hijos a hacer lo correcto. Sus hijos eran sexualmente inmorales, descuidados en las formas de adoración y ávidos de ganancias. Por su culpa, mucha gente despreció el culto en el templo (1 Samuel 2:12-17, 22, 29).

Elí debería haber retirado a sus hijos de sus puestos, pero sus deseos eran más importantes para él que su responsabilidad ordenada.

Elí debería haber guiado a la nación en la adoración espiritual y la vida santa; pero su influencia se detuvo en sus hijos, en lugar de extenderse a la nación a través de sus hijos.

Razones por las que la gente no hace lo que debe

(1) No saben qué hacer.

Se trata de una falta de información. El líder debe proporcionar información. Si no tiene todos los conocimientos necesarios, debe encontrar a alguien que le ayude.

(2) No saben cómo hacerlo.

Se trata de una falta de formación. Puede que el líder no tenga todas las habilidades necesarias en la organización, pero debe organizar la formación.

(3) No saben por qué deben hacerlo.

Se trata de una falta de motivación. A veces las personas de una organización no entienden los objetivos de la misma. O tal vez los entienden, pero no les importa. El líder debe ayudar a las personas a compartir los objetivos.

(4) Hay problemas que les impiden hacerlo.

Se trata de una falta de equipo y de organización. El líder debe ayudar a las personas a resolver los problemas que les impiden tener éxito.

Esta lista ofrece cuatro razones comunes por las que las personas de una organización no hacen lo que deberían hacer. Las cuatro razones muestran un fallo de liderazgo.

Cuando un líder se queja de que su gente no hace lo que debería, está anunciando que está fallando en su liderazgo. Por ejemplo, un pastor que se queja de que su iglesia no evangeliza debería considerar estas preguntas:

- ¿Les expliqué que debían evangelizar?
- ¿Les enseñé a evangelizar (idealmente a través del ejemplo)?
- ¿Los he motivado?
- ¿Les he ayudado a afrontar los problemas que les impiden evangelizar?

Si dos ejércitos son del mismo tamaño y tienen el mismo equipamiento, ¿cuál ganará? Ganará el ejército con el mejor general.

Dos equipos deportivos tienen jugadores de igual talento. ¿Qué equipo ganará? Ganará el equipo con el mejor entrenador.

El reto de la motivación

► Un viejo proverbio dice: "La pluma es más poderosa que la espada". ¿Qué crees que significa?

Significa que hay poder en una idea, en la persuasión y en la comunicación. Una idea tiene más influencia que un arma. La "pluma" se refiere a la comunicación por escrito, pero la

comunicación persuasiva de cualquier tipo es más poderosa que forzar a la gente contra su voluntad.

Si tratas de forzar a la gente, es difícil extender tu influencia más allá de tu presencia personal. Las personas forzadas no dan lo mejor de sí mismas. No dedican su energía e ideas al trabajo. Puedes conseguir más motivando a la gente que forzándola. Una idea -un concepto- puede extenderse e influir en millones de personas.

La Segunda Guerra Mundial es un ejemplo del poder de las palabras. La Segunda Guerra Mundial fue una guerra de palabras, una guerra de ideas.

¿Por qué fue una guerra de palabras? Adolf Hitler era un orador poderoso. Comunicó su visión de Alemania y los alemanes lo convirtieron en su líder. Los convenció de que eran la raza superior que debía gobernar el mundo. Incluso algunas iglesias comenzaron a hablar de él como un mesías y a decir que Alemania era el reino de Dios. Hitler llevó a Alemania a cometer las peores atrocidades de la historia. Lo hizo con el poder de las palabras. A veces la gente piensa que las palabras no pueden hacer daño, pero las palabras de Hitler mataron a millones de personas.

Mientras Hitler aumentaba su poder, algunas personas en Inglaterra pensaban que no habría peligro para ellos. Cuando llegó el momento de elegir un nuevo primer ministro, algunos candidatos prometieron al pueblo que tendrían paz. Pero Winston Churchill le dijo al pueblo la verdad. Dijo: "Os ofrezco sangre, sudor y lágrimas". Fue elegido porque se enfrentó a los problemas.

Los discursos de Churchill unieron a Inglaterra para defenderse de Alemania. Dijo: "Lucharemos en el mar y en el aire. Lucharemos en las playas si desembarcan en nuestras costas. Lucharemos contra ellos en cada calle de cada ciudad. Nunca nos rendiremos. Nunca nos rendiremos".

A través de los discursos de Hitler y Churchill, vemos el poder de las palabras. En cierto sentido, toda guerra es una guerra de palabras.

► Explica la afirmación de que toda guerra es una guerra de palabras. ¿Qué nos dice esto sobre el liderazgo?

A veces un líder piensa que sólo puede obtener ayuda pagando por ella. Piensa que su gente hará más si les paga más. Eso no suele ser cierto. La gente ayuda a una organización porque cree en ella. Trabajan duro porque comparten objetivos.

"No puede haber un trabajo que merezca la pena a menos que todos trabajen por un objetivo bien entendido y compartido. Pero eso no es suficiente. Importa cómo se

alcanza el objetivo. Hay que guiarse por los valores. Hay que estar orgulloso tanto del objetivo como de cómo se llega a él.³

► ¿Qué significa estar orgulloso de la meta y orgulloso de cómo se ha llegado a ella?

Un empresario no construirá una gran empresa sólo pagando a sus empleados. Debe guiarlos con objetivos y valores. Si sólo importa el dinero, la gente no trabaja por los objetivos de la empresa. No se preocupan por la calidad y no están orgullosos de su trabajo.

Las cosas más importantes no se hacen por dinero. Piensa en las cosas que la gente hace por sus familias e hijos. No hacen esas cosas por dinero, sino por valores más importantes. La gente está motivada por sus valores.

En el ministerio, la capacidad de liderazgo es aún más importante que en el mundo empresarial, porque los trabajadores de la iglesia son en su mayoría voluntarios. El líder no puede ofrecer el incentivo de un empleo remunerado a la mayoría de ellos. Las personas que ayudan a la iglesia lo hacen porque creen en ella. Si una iglesia no es apoyada localmente con dinero y energía, el líder ha fracasado.

"Estar ocupado no siempre significa trabajar de verdad. El objeto de todo trabajo es la producción o la realización, y para cualquiera de estos fines debe haber previsión, sistema, planificación, inteligencia y propósito honesto, además de transpiración."

- Thomas Edison

► ¿Quiénes son las personas que ayudan en tu iglesia? ¿Por qué lo hacen?

El trabajo del líder se ha resumido así:

"Haz que la gente sepa por qué vale la pena el trabajo. Decide hacia dónde vas. Asegúrate de que el equipo comparte el objetivo. Ayude a establecer los valores. Consiga los recursos necesarios. Mantenga a raya a los que dictan las normas. Asegúrate de contar con el apoyo necesario tanto dentro como fuera de la organización. No pierdas de vista el futuro para evitar problemas y estar preparado para cambiar de dirección.⁴"

Liderazgo y otras habilidades

Si una persona tiene habilidad en algún tipo de trabajo pero no tiene capacidad de liderazgo, trabajará sola o bajo la dirección de alguien. Pero una persona que tiene tanto un alto nivel de habilidad como también tiene capacidad de liderazgo será capaz de dirigir a otros y lograr más.

³ Ken Blanchard y Sheldon Bowles, *Gung Ho: Turn on the People in Any Organization* (Nueva York: William Morrow, 1997), 38

⁴ *Ibíd.*, 79

El apóstol Pablo creó redes de iglesias en las principales ciudades. Nombró líderes en cada lugar, porque sabía que se necesitaban muchos líderes para que la iglesia creciera en todas partes.

Pablo dio una formación especial a algunos hombres llevándolos con él en sus viajes misioneros (Hechos 16:3, Hechos 19:22). Pablo enfatizó la necesidad de desarrollar continuamente líderes. Le dijo a Timoteo que buscara hombres fieles que pudieran enseñar a otros (2 Timoteo 2:2).

Un mecánico que tenga capacidad de liderazgo podrá tener un negocio con otros mecánicos que trabajen para él. Si no es un líder, trabajará solo o para otra persona.

Alex sabe hacer todo tipo de trabajos de construcción en las casas. Hace un trabajo excelente y es honesto. Sus clientes lo recomiendan a otros y siempre tiene más trabajo esperando. Alex no tiene empleados porque sabe hacer todo y no quiere utilizar a alguien que no lo haga tan bien. Como Alex no es un líder, su negocio nunca será mayor que el trabajo que pueda hacer él solo.

La capacidad de liderazgo multiplica el valor de las demás habilidades de una persona. Una persona que tiene una alta competencia en cualquier área puede aumentar su importancia incrementando su capacidad de liderazgo.

La fiabilidad del líder

Un líder fiable proporciona a las personas lo que necesitan para tener éxito. El líder crea el entorno para su éxito. Necesitan saber que él cumplirá con sus responsabilidades para que ellos puedan cumplir con las suyas.

Si el líder no es fiable, las personas no pueden alcanzar los objetivos de la organización, por lo que se ajustan descartando los objetivos. Un líder que no es fiable suele explicar a la gente por qué no ha hecho lo que esperaban.

Un líder no debe estar desprevenido ante los problemas. Tiene que planificar las interrupciones y los obstáculos y estar preparado para ellos. Un líder sabe que las cosas siempre están cambiando. Es consciente de que los cambios pueden traer nuevos problemas, por lo que se prepara. Otras personas pueden tomar las situaciones como vienen, pero un líder debe estar preparado para liderar.

Allan era el supervisor de un equipo de construcción. Su supervisor le dijo que había que construir ciertos muros al final del día, así que Allan se lo comunicó a su equipo. Sin embargo, los materiales no llegaron porque el supervisor se olvidó de enviarlos. Allan explicó al equipo que el objetivo no podía cumplirse. Después de que esto ocurriera varias veces, a Allan le resultaba difícil decir a su equipo que debían hacer una tarea rápidamente.

Juana era maestra de escuela. Un día llegó a la escuela y el director le dijo que su aula sería utilizada por otro grupo ese día. Ella no estaba preparada para dar clases en otro lugar y no tenía tiempo para trasladar las cosas que necesitaba del aula.

Liderazgo en el Ministerio

La Biblia nos dice que Dios ha llamado a apóstoles, profetas, evangelistas, pastores y maestros (Efesios 4:11-12). Dios también da las habilidades necesarias.

La llamada de Dios da a una persona la oportunidad de liderar, pero no garantiza el éxito. Si el comportamiento de una persona disminuye su influencia en lugar de aumentarla, no puede tener éxito.

Fíjate en las funciones del ministerio enumeradas en Efesios 4:11. ¿Cómo podría tener éxito un evangelista si la gente pensara que no puede creerle? ¿Cómo podría tener éxito un maestro si la gente se diera cuenta de que enseña cosas que son un error? ¿Cómo podría tener éxito un pastor si la gente se diera cuenta de que sólo quiere beneficiarse de ellos?

Sin influencia, una persona no puede tener éxito en el ministerio. Estas funciones ministeriales son funciones de liderazgo, porque dependen de la influencia.

Algunas suposiciones erróneas sobre el liderazgo

Después de leer cada punto y antes de dar la explicación, pregunta: "¿Qué hay de malo en esta idea?"

(1) Un líder es aquel que es servido por otros.

Un líder es una persona que encuentra la manera de satisfacer las necesidades del grupo. Por eso lo aceptan como líder. Jesús dijo que un líder es alguien que sirve. Dijo que la persona más grande es el servidor de todos. El líder sacrifica sus propios intereses por los demás.

(2) Un líder del ministerio es más espiritual y piadoso que sus seguidores.

El hecho es que muchas iglesias tienen miembros que son más piadosos que el pastor. La capacidad de liderazgo no demuestra la espiritualidad.

(3) El ascenso en el liderazgo ministerial depende del esfuerzo personal.

Los intentos humanos de conseguir un ascenso no suelen dar buenos resultados. Debemos hacer lo mejor posible en nuestras responsabilidades y confiar en que Dios nos pondrá en el lugar correcto. Nunca haga algo que no honre a Dios en su intento de llegar a una posición de liderazgo. Si no puedes llegar allí honrando a Dios, no debes estar allí.

Los líderes elegidos por Dios son a menudo personas que no buscaban cargos. Juan Crisóstomo fue elegido para ser Arzobispo de Constantinopla en el año 397 d.C. Al principio rechazó el puesto porque pensaba que no estaba cualificado. Más tarde, escribió sobre la actitud adecuada hacia los puestos ministeriales. Dijo que si una persona se negara a pastorear bueyes, no sería sorprendente porque la posición es baja. Si una persona se niega a ser rey, probablemente piensa que la posición es demasiado alta para él. Si una persona

rechaza una posición ministerial, podría ser por cualquiera de las dos razones, dependiendo de si piensa que el ministerio es una posición alta o baja.⁵

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a esta lección.

Cinco Declaraciones Resumidas

1. Si una organización está fallando, el líder está fallando.
2. La formación y la motivación son tareas de liderazgo.
3. La gente quiere estar orgullosa de los objetivos y de la forma en que los consigue.
4. La capacidad de liderazgo multiplica el valor de las demás habilidades de una persona.
5. La fiabilidad del líder determina la fiabilidad de la organización.

Lección 3 Tareas

1. Escribe un párrafo que resuma un concepto importante de esta lección. Explica por qué es importante. ¿Qué bien puede hacer? ¿Qué daño puede causar su desconocimiento?
2. Explica cómo vas a aplicar los principios de esta lección a tu propia vida. ¿Cómo cambia esta lección tus objetivos? ¿Cómo piensas cambiar tus acciones?
3. Memorice las cinco declaraciones de resumen de la lección 3. Prepárate para escribirlas de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.
4. Antes de la próxima sesión, lea 1 Reyes 19:19-21 y 2 Reyes 2:1-15 y escriba sobre la transición del liderazgo a un nuevo profeta.

⁵ Juan Crisóstomo, *Sobre el sacerdocio, Libro III*

Lección 4

La formación de un líder

Introducción

Todo el mundo debería ser un líder en el sentido de que influye en algunas personas. Por ejemplo, todo padre debería liderar a sus hijos. Los principios que estudiamos en este curso ayudarán a una persona en esas posiciones naturales de liderazgo. Sin embargo, este curso se centra sobre todo en los principios de liderazgo más allá de las posiciones naturales que toda persona debería ocupar.

El peligro de la formación

Una persona puede tener una variedad de motivos para desear ser un líder. El motivo correcto es el deseo de servir.

La formación puede hacer que una persona sea superior a otras en conocimientos y habilidades. Puede empezar a sentir que es superior a otras personas en valor. Puede empezar a esperar un trato especial de los demás, no sólo por respeto a su posición, sino por un sentimiento de superioridad inherente.

"Una persona que busca la gloria no logra mucho".
- Sam Walton

El apóstol Pablo advirtió: "El conocimiento envanece" (1 Corintios 8:1). No quiso decir que el conocimiento sea algo malo o que sea automáticamente dañino. En el contexto, se refería a una persona que sabía ciertas cosas pero que no estaba motivada por el amor en la forma en que utilizaba su conocimiento.

La formación puede hacer que una persona sea más eficaz para el reino de Dios, pero sólo si su deseo es servir con humildad.

Convertirse en líder

¿Cómo se convierte una persona en líder? Recuerde que no estamos hablando sólo de un cargo oficial. Un líder es una persona con influencia, una persona a la que la gente sigue.

Algunas personas nacen con una capacidad natural para influir en los demás. Muestran confianza, son rápidas en encontrar soluciones y la gente las sigue instintivamente. Como estas personalidades existen, se podría suponer que algunas personas nacen para ser líderes y otras no. Sin embargo, los líderes se hacen por diversas causas.

Según una antigua leyenda ucraniana, un joven acudió a un sacerdote y le dijo: "Padre, he soñado que era el jefe de 10,000 hombres. ¿Será verdad?". El sacerdote respondió: "Lo único que falta es que 10,000 hombres sueñen que eres su líder".

Factores que hacen a un líder

Una persona puede convertirse en líder por uno de estos factores o por una combinación de ellos. Sin embargo, ninguno de ellos es suficiente para convertir a una persona en un líder eficaz a largo plazo si tiene grandes carencias en otras áreas.

(1) Capacidad natural evidente

Una persona que parece segura de sí misma puede ser un líder instantáneo a donde sea que vaya. Sin embargo, si no cumple con las expectativas que crea, no seguirá liderando. Incluso una persona con capacidad natural debe seguir los principios del liderazgo para seguir siendo eficaz.

(2) Respuesta a una crisis

Muchos líderes han aparecido en respuesta a un problema. Una gran crisis puede revelar a un líder. La respuesta a la crisis proviene de un sentido de vocación o de responsabilidad que contrasta con la persona que se limita a observar y quejarse.

Una crisis brinda una oportunidad a un líder potencial, pero son necesarias otras cualidades para liderar después de que la crisis haya pasado. A veces, una persona que lidera bien en una crisis no es capaz de liderar bien en otras circunstancias.

(3) Fiabilidad a largo plazo

A veces una persona es líder porque ha sido fiable y fiel durante años. La gente confía en él porque sabe que está comprometido con la organización.

(4) Experiencia adquirida

Una persona puede ser líder porque ha adquirido conocimientos y habilidades en un campo específico. Puede ser líder sólo en determinadas situaciones y en la resolución de ciertos problemas.

(5) Principios de liderazgo aprendidos

Una persona puede aprender a liderar con los principios estudiados en este curso. Sin embargo, la formación no puede convertir a una persona en un líder eficaz de alto nivel a menos que tenga alguna habilidad natural.

(6) El llamado divina

Dios ha llamado a apóstoles, profetas, evangelistas, pastores y maestros (Efesios 4:11). En las sociedades del mundo, Dios es soberano en el ascenso de personas a altos cargos (Salmo 75:7, Daniel 2:21). A veces la gente se sorprende cuando Dios llama a alguien que no parece tener una habilidad natural, pero Dios siempre da las habilidades que una persona necesita para cumplir con el llamado de Dios.

Si la gente ve que un líder se dedica a una causa y es ayudado por Dios, puede que le siga por una causa en la que cree. Para mantener su lealtad, es necesario que demuestre competencia, fiabilidad y carácter.

Factores de liderazgo en las Escrituras

Veamos cómo varios hombres de las Escrituras comenzaron su liderazgo.

Eliseo: Dirigir en la transición

Eliseo fue elegido por Dios para convertirse en el principal profeta de Israel después de Elías. La transición se describe en 1 Reyes 19:19-21 y 2 Reyes 2:1-15.

El llamado de Dios fue un factor obvio que lo convirtió en un líder. Sin embargo, hay otros detalles importantes. Eliseo estaba dispuesto a dejar una gran finca para dedicarse al ministerio. El llamado de Dios era más importante para Eliseo que la riqueza. Giezi, un asistente posterior de Eliseo, perdió su oportunidad para el ministerio debido a su amor por el dinero (2 Reyes 5:20-27).

Eliseo estaba dispuesto a ser un siervo como parte de su formación. Sin esta disposición, no habría tenido éxito en el ministerio.

"Mi camino es público. Mi negocio está en el mundo, y debo mezclarme en las asambleas de los hombres o dejar el puesto que la Providencia parece haberme asignado".
- William Wilberforce

Eliseo sabía que el antiguo profeta, Elías, había hecho cosas asombrosas por el poder de Dios. Había detenido la lluvia durante tres años. Había predicho la muerte del rey y la reina malvados. Había orado para que cayera fuego del cielo. Eliseo sabía que su futura responsabilidad no podía ser cumplida por el entrenamiento en métodos humanos. Sabía que debía tener la unción del Espíritu de Dios.

Después de que Elías fuera arrebatado por Dios, Eliseo recogió el manto de Elías y golpeó el agua con él, diciendo: "¿Dónde está el Señor, el Dios de Elías?". Los jóvenes profetas estaban observando para ver si el ministerio del nuevo líder tendría el poder de Dios. Cuando vieron el milagro, dijeron: "El espíritu de Elías reposa sobre Eliseo" (2 Reyes 2:15). Vieron la transferencia del poder de Dios de Elías a Eliseo.

Las responsabilidades del liderazgo pasan inevitablemente de los viejos líderes a los más jóvenes. Sin embargo, el poder de Dios no pasa automáticamente. Una nueva generación de líderes sin fe perderá el poder de Dios y dependerá de los métodos humanos.

Gedeón: Dirigir en la crisis

Gedeón no era un líder en su nación o tribu. Su nación era robada cada año en la época de la cosecha. Gedeón no tenía ninguna idea de cómo cambiar la situación; estaba tratando de esconder comida cuando el mensajero de Dios vino a él. Simplemente trataba de sobrevivir y manejar su situación. Este no es el comportamiento de un líder.

Dios llamó a Gedeón "poderoso hombre de valor" porque sabía lo que podía hacer. Gedeón se sorprendió de que Dios lo eligiera, y pidió varias señales para confirmarlo.

Gedeón obedeció a Dios cuando destruyó un lugar de adoración de ídolos e hizo un sacrificio a Dios. Su acción no causó una reforma religiosa en ese momento, pero hizo que la gente dudara del poder de los ídolos.

Gedeón dependía completamente de Dios. Incluso obedeció la instrucción de Dios de enviar a la mayor parte del ejército. Gedeón ideó un plan de ataque inusual, y Dios le dio una gran victoria.

Desafortunadamente, después de la victoria de Gedeón, éste no condujo al pueblo a servir a Dios, sino que se volvió a la idolatría. Si un líder no es consistente a largo plazo, no logrará alcanzar todo su potencial para Dios.

Nehemías: Dirigir con visión

Nehemías era un judío que trabajaba para el rey de Babilonia, lejos de su casa. Se enteró de la situación de Jerusalén. La ciudad había sido conquistada hacía tiempo; las murallas estaban derribadas, lo que significaba que el pueblo estaba a merced de los invasores.

Nehemías sintió la responsabilidad personal de actuar. La mayoría de la gente se habría afligido ante esta noticia sin sentir ninguna obligación de responder. No esperarían poder cambiar la situación. Un líder se siente responsable porque cree que es posible cambiar la situación. Porque puede, sabe que debe hacerlo.

Nehemías oró por la intervención de Dios. Nehemías sabía que la reconstrucción no podía llevarse a cabo sin la ayuda de Dios. Un líder cristiano no intenta cambiar el mundo para que se ajuste a su propia visión, sino a la de Dios. Su confianza se basa en Dios, no en el hombre.

Dios dio una oportunidad especial. El rey mostró interés en el problema de Nehemías. El principio que aprendemos de este no es que necesitamos gente poderosa que nos ayude. El principio es que si la meta es el plan de Dios, Dios dará oportunidades especiales para lograr la meta.

Nehemías llegó a Jerusalén y explicó su visión a los líderes del lugar. La visión comenzó con un hombre, pero pronto otros empezaron a compartirla. Un líder no puede esperar que todos entiendan la visión inmediatamente. El apoyo comienza con unos pocos.

Es necesario contar con unos pocos que compartan la visión; de lo contrario, el líder no está dirigiendo a nadie. La visión debe ser propiedad de un grupo comprometido. Apropiarse de la visión es algo más que estar de acuerdo con ella y esperar que se haga realidad. Los que comparten la visión deben sentirla como propia.

El compromiso con la visión formó una comunidad. Tuvieron que aprender a vivir juntos, apoyarse mutuamente y mantenerse fieles a la visión.

Nehemías es un ejemplo de una persona que se convirtió en líder aunque originalmente no tenía ninguna responsabilidad en estos problemas. No comenzó con una posición, sino con una pasión por hacer un cambio. Se convirtió en líder gracias a su visión.

El rey Saúl: Dirigir desde una posición

Saúl fue el primer rey de Israel. No pudo seguir el ejemplo de un rey anterior. Era un agricultor y no tenía experiencia como gobernante de ningún tipo.

Cuando fue nombrado, no había ejército ni personal gubernamental. No había jueces oficiales, ni oficinas gubernamentales, ni impuestos que el gobierno pudiera gastar. Después de ser nombrado rey, el papel de Saúl era tan indefinido que siguió trabajando en el campo como agricultor.

Luego vino una crisis (1 Samuel 11). Una pequeña nación aliada de Israel fue atacada por los enemigos de Israel. Nadie fue al campo a avisar al nuevo rey porque no esperaban que hiciera nada. Saúl se enteró de la noticia al final del día, cuando volvió a casa después de trabajar en el campo.

Saúl actuó con fuerza y decisión. Envío un mensaje de forma impactante: con trozos ensangrentados de los bueyes con los que había estado arando (1 Samuel 11:7). Imagina a un mensajero que llega corriendo a la casa de un jefe de tribu. Arroja al suelo la pata ensangrentada de un buey y anuncia: "El rey Saúl dice que esto se le hará a los bueyes de cualquier hombre que no venga a ayudar en esta emergencia".

Miles de hombres se reunieron y obtuvieron una gran victoria. Esta victoria estableció a Saúl como un líder fuerte.

Saúl es un ejemplo de un líder que comenzó con una posición. Originalmente no quería ser un líder; pero como tenía la posición, sintió la responsabilidad.

► ¿En qué se diferenció la respuesta de Saúl a una crisis de la de Gedeón?

Rasgos de un líder potencial

¿Cómo puedes evaluarte a ti mismo como líder potencial? Estudie esta lista de los rasgos de un líder potencial. Si eres débil en algunas de ellas, puedes desarrollarlas con la ayuda de Dios. A medida que te desarrolles en estas áreas, fortalecerás tu liderazgo.

Un líder eficaz...

1. Tiene influencia con la gente que lo conoce.
2. Tiene autodisciplina.
3. Ha cumplido con las responsabilidades anteriores.
4. Está dispuesto a asumir nuevas responsabilidades.
5. Se relaciona bien con la gente.
6. Está dispuesto a servir a los demás.
7. Toma la iniciativa.

8. Es leal.
9. Puede manejar el estrés.
10. No se deja vencer por la ira.
11. Tiene un espíritu positivo.
12. Puede recuperarse de las decepciones.
13. Tiene confianza.
14. Tiene integridad.
15. Crece en su cercanía con Dios.
16. No está paralizado por problemas personales.
17. Tiene capacidad de aprendizaje y ganas de seguir aprendiendo.
18. Es capaz de resolver problemas.
19. No está satisfecho con las situaciones actuales.
20. Está dispuesto a hacer cambios.
21. Ve el panorama general.
22. Puede ver lo que hay que hacer a continuación.

Cómo empezar

¿Y si trabaja en una organización en la que no es el líder principal?

¿Y si el líder de su organización tiene límites que le impiden seguir los principios que está aprendiendo en este curso?

A veces, un líder joven en desarrollo se siente frustrado porque cree que no puede aplicar los principios de liderazgo que conoce. Siente que sus capacidades son limitadas porque no está en una posición de autoridad.

Una persona que espera ser líder no debe esperar a ocupar un puesto de autoridad para empezar a aplicar los principios de liderazgo. Puede aplicar los principios relacionados con el cumplimiento de responsabilidades, la creación de confianza, el aumento de sus conocimientos, la práctica de habilidades, la obtención de una reputación de fiabilidad y la demostración de su compromiso con el éxito de la organización en lugar de su beneficio personal. Estas cosas aumentan su influencia con todos, incluidos los líderes que están por encima de él.

Recuerda que un líder es simplemente una persona con influencia. Hay muchas cosas que desarrollan su influencia, incluso sin un cargo oficial.

No te apresures a pensar que debes crear una nueva organización para ser un líder. Hay muchas cosas que puedes hacer donde estás.

Sea cual sea tu posición, puedes animar y orientar a los jóvenes líderes y miembros del equipo. Tal vez esto pueda hacerse como parte formal de tu trabajo en la organización, o puede hacerse de manera informal con aquellos que aprecian tu ayuda.

Busque la tutoría de otros dentro o fuera de su organización. La mayoría de los líderes están dispuestos a compartir su sabiduría. Puede recibir orientación sobre aspectos específicos del liderazgo; el mentor no tiene que ser un ejemplo perfecto en todas las áreas. El mentor puede incluso ser más joven que tú si es experto en ciertas áreas.

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a esta lección.

Lección 4 Tareas

1. Escribe un párrafo que resuma un concepto importante de esta lección. Explica por qué es importante. ¿Qué bien puede hacer? ¿Qué daño puede causar su desconocimiento?
2. Explica cómo vas a aplicar los principios de esta lección a tu propia vida. ¿Cómo cambia esta lección tus objetivos? ¿Cómo piensas cambiar tus acciones?
3. Estudie los "Factores que hacen a un líder" y los "Rasgos de un líder potencial" enumerados en esta lección. Prepárate para escribir muchos de los factores y rasgos de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.
4. Antes de la próxima sesión, lee Juan 13:1-17. Escribe lo que este pasaje nos dice sobre el liderazgo.

Lección 5

Liderazgo de servicio

El modelo de gran liderazgo

La última cena que Jesús tuvo con sus discípulos fue la celebración de la Pascua. Era costumbre que en una cena formal un siervo lavara los pies de los invitados. Este trabajo se solía encomendar al más bajo de los sirvientes.

En esta comida, sólo estaban Jesús y los discípulos. Al principio, nadie hizo el trabajo de lavar los pies. Ninguno de los discípulos se ofreció para el trabajo porque no querían la posición de siervo. Cada uno de ellos seguía esperando una posición elevada en el nuevo reino.

Podemos imaginar que Pedro le dijo en voz baja a Juan: "Alguien tiene que hacer el lavado de pies; tú deberías hacerlo". Tal vez Juan contestó: "No, no voy a hacerlo; debe hacerlo Santiago". Ninguno de ellos estaba dispuesto a asumir el papel de siervo. Al final de la comida, Jesús se levantó, tomó agua y una toalla y comenzó la tarea. Seguramente los discípulos se sintieron entonces avergonzados.

Pedro se negó a dejar que Jesús le lavara los pies al principio, diciendo que respetaba demasiado a Jesús como para permitirle hacer una tarea tan baja. Jesús le dijo a Pedro: "Si no me dejas hacer esto por ti, no tienes parte conmigo". Estaba utilizando la pequeña tarea para representar el gran propósito de la encarnación. En otro momento dijo: " el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir y para dar Su vida en rescate por muchos" (Mateo 20:28). El servicio que prestó con su muerte quedó demostrado por sus muchos otros actos de servicio, incluido el lavado de pies en aquella ocasión. Si una persona no acepta el servicio de Jesús, no forma parte del reino de Jesús.

Después, Jesús dijo: "Déjame explicar lo que he hecho". Explicó que en el sistema del mundo, el líder espera ser servido. Pero en el Reino de Dios, el liderazgo es servicio.

La visión correcta del liderazgo es el servicio a todos. Una persona que observa las necesidades de la gente y encuentra la forma de satisfacerlas se convertirá en líder. La gente quiere un líder que se preocupe por ellos y sea capaz de satisfacer sus necesidades. La gente está dispuesta a dar autoridad a la persona que utilizará la autoridad por su bien.

Un grupo de soldados estaba construyendo casas de troncos. Se esforzaban por levantar un pesado tronco y su sargento les gritaba. Un hombre pasaba por allí y se detuvo a observar. Le dijo al sargento: "¿Por qué no les ayuda?". El sargento contestó enfadado: "Soy un sargento".

El hombre se unió a los soldados y les ayudó a levantar el tronco, luego se abrió el abrigo para mostrar su uniforme. "Soy un general", dijo. Era el general George Washington, que más tarde se convertiría en presidente de los Estados Unidos.

Incluso en el sistema mundial, el deseo de servir lleva al ascenso. Esto se reconoce en los títulos de algunos cargos: por ejemplo, el cargo más alto en el gobierno de Gran Bretaña es el de Primer Ministro, que significa literalmente "primer servidor". Los mayores líderes de la historia han sido aquellos que han servido a las necesidades de la gente. Los líderes del mundo no siempre sirven por los motivos correctos, pero un seguidor de Jesús debe tener especialmente un corazón que desee servir.

El presidente de una universidad llegó a su despacho con varias bolsas. Cuando le pidió a un estudiante que le ayudara, éste le respondió: "No soy un siervo". Otro estudiante dijo inmediatamente: "Yo puedo ayudar; soy un siervo". Muchos años después, el segundo estudiante se convirtió en presidente de la universidad.

Liderazgo de servicio

¿Qué es el liderazgo de servicio? He aquí una definición sencilla:

El liderazgo de servicio consiste en dirigir por el bien de los dirigidos.

► Analicen juntos 1 Pedro 5:1-4. ¿Qué da a entender esta Escritura sobre el liderazgo ministerial?

Dirigir no significa que la gente te sirva; significa que tú sirves a la gente.

Robert Greenleaf escribe,

"Por lo general, mi experiencia me dice que las personas más destacadas de las organizaciones verdaderamente grandes son líderes de servicio. Son los más humildes, los más reverentes, los más abiertos, los más enseñables, los más respetuosos, los más solidarios y los más decididos. Cuando las personas con autoridad formal o poder posicional se niegan a utilizar esa autoridad y ese poder salvo como último recurso, su autoridad moral aumenta porque es evidente que han subordinado su ego y su poder posicional y utilizan en su lugar el razonamiento, la persuasión, la amabilidad, la empatía y, en definitiva, la confianza.⁶"

Un hombre de Alaska describió el trabajo de los perros que tiran de los trineos. Algunos perros se convierten en perros guía. Primero están en el arnés porque son fuertes, rápidos e inteligentes. Una vez que el perro se convierte en líder, no quiere que lo pongan en otro lugar del arnés. El problema es que cuando el perro se hace viejo, no es capaz de liderar. Sería capaz de servir en otra posición, pero se niega. Los propietarios a veces tienen que

⁶ Robert Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness* (Mahwah, NJ: Paulist Press), 12

matar a los perros viejos porque son caros de mantener y se niegan a servir en una posición diferente.

El modelo de Filipenses

El apóstol Pablo estaba muy centrado en la necesidad de desarrollar líderes. Comenzó el ministerio en muchos lugares, pero sabía que la obra no podía continuar y expandirse sin muchos líderes.

► Analicen juntos Filipenses 2:19-21. ¿Por qué a veces le faltaba a Pablo una persona a la que enviar para una responsabilidad ministerial?

A veces a Pablo le faltaba una persona a la que enviar para una responsabilidad ministerial porque las personas disponibles sólo estaban interesadas en su propio beneficio. Eran personas involucradas con la iglesia y que ayudaban de alguna manera, pero no se podía confiar en que sirvieran con el corazón de un siervo. Este problema los hacía inútiles para una responsabilidad seria.

La carta a los Filipenses describe a varias personas que sirvieron sin beneficio personal.

Epafrodoro (2:25-30) trabajó tanto en el ministerio que su salud se vio afectada, y casi murió. Pablo dijo que deberíamos admirar a las personas que tienen esta clase de devoción. Eso no significa que no debemos cuidar nuestra salud, pero la devoción de Epafrodoro a la obra de Dios lo convirtió en un héroe para la iglesia.

"La mejor manera de encontrarse a sí mismo es perderse en el servicio a los demás".
- Mahatma Gandhi

Pablo dijo que él mismo tenía este tipo de devoción y que no trataba de sacar provecho de la gente a la que servía (2:19-22). Dijo que Timoteo seguía los mismos valores.

El ejemplo supremo descrito en esta carta es Jesús (2:5-8). No se aferró al honor que merecía, sino que estuvo dispuesto a dejar de lado su estatus y convertirse en un siervo. Se entregó por completo, incluso hasta la muerte.

Un mal ejemplo...

Giezi era el sirviente de Eliseo, el principal profeta de Israel. Tal vez había sido elegido para reemplazar a Eliseo algún día, ya que estaba sirviendo a Eliseo tal como Eliseo había servido a Elías antes de reemplazarlo.

Cuando Naamán vino a ser curado y ofreció un gran pago, Eliseo lo rechazó. Giezi estaba frustrado porque normalmente no recibían grandes ofrendas. Salió en secreto a buscar a Naamán y tomó parte del pago.

Eliseo le dijo a Giezi que se equivocaba al buscar riquezas en lugar de concentrarse en el ministerio (2 Reyes 5:26). Giezi recibió la lepra de Naamán y nunca pudo ser profeta.

Algunas personas entran en el ministerio porque desean el éxito personal. Piensan que el ministerio es la oportunidad de obtener una posición de liderazgo. No renuncian al interés propio y siguen el amor a Dios; en cambio, siguen el interés propio en su ministerio.

El deseo del ministerio debe venir del deseo de servir a Dios sirviendo a la gente. Una persona con este motivo deseará la posición sólo como una oportunidad para servir (1 Timoteo 3:1). Querrá estar seguro de que Dios está dirigiendo su ascenso. Su deseo de tener éxito se basa en su deseo de ser fiel a Dios.

"Los hombres adquieren una cualidad particular al actuar constantemente de una manera particular".
- Aristóteles

La devoción total a Dios se expresa a menudo como humildad. No podemos honrar a Dios como es debido si no adoptamos un papel humilde en la relación con Dios.

Porque la devoción a Dios es humilde, la devoción significa...

- Dependo del poder de Dios para que Él sea glorificado.
- Estoy descontento si mis habilidades me honran a mí en lugar de a Dios.
- Estoy dispuesto a realizar tareas de baja categoría y a trabajar en lugares oscuros.
- Soporto el desprecio de la gente que no entiende mi corazón.
- No me motivan los símbolos de estatus mundanos.
- Confío en que Dios elija si me ascienden o no.

No se puede hacer el trabajo del cuerpo de Cristo sin el espíritu de Cristo. Eso significa que la iglesia debe ser dirigida por líderes que demuestren el espíritu de Cristo. No se puede hablar en nombre de Dios hasta que se le haya escuchado, no sólo para ser inspirado y guiado, sino para ser formado. Se escucha para ser transformado.

El primer requisito para el liderazgo ministerial

► ¿Cuál es el primer requisito para el liderazgo ministerial?

El amor de Cristo nos apremia (2 Corintios 5:14-15).

La gente hace cosas buenas por muchas razones. A veces son buenas personas que tienen buenas razones, pero no la mejor razón.

Dios planeó que Pedro fuera un gran líder en la iglesia. Después de que Pedro negara a Jesús, Jesús tuvo una conversación con él para restaurarlo y llamarlo de nuevo al ministerio.

Tres veces, Jesús le preguntó a Pedro: "¿Me amas?". Esto enfatizó que el amor por Jesús es el requisito más importante para el ministerio (Juan 21:15-17). Las habilidades humanas no son lo más importante. El amor por la gente es muy importante, pero no es lo más importante. El requisito más importante para el liderazgo ministerial es el amor a Jesús.

Si amas a Jesús, lo imitarás y serás como él. Si lo amas, quieres que otros lo conozcan y lo amen. La mejor motivación para el ministerio es el deseo de llevar a otros a una relación con Jesús.

El primer requisito para el ministerio es el amor a Dios. El amor a Dios se demuestra con el amor y el servicio a las personas. Dios no tiene necesidades físicas; tiene todos los recursos y el poder. Pero Jesús dijo que cuando satisfacemos las necesidades de su pueblo, le estamos sirviendo (Mateo 25:40).

El concepto de mayordomía

► ¿Para quién trabaja?

Todo pastor debe entender que está trabajando para Dios y que tiene que rendir cuentas a Dios en última instancia (1 Corintios 4:1-5). Servimos a Dios sirviendo a la gente, porque esa es la responsabilidad que Dios nos ha dado.

La Biblia utiliza el término *mayordomo* para referirse a una persona en el liderazgo del ministerio (1 Corintios 4:2). La palabra *mayordomo* no es fácil de traducir en algunos idiomas. Un mayordomo es una persona que administra personas y recursos para otra persona. Sirve a las personas que administra, atendiendo sus necesidades; pero es responsable ante la persona que lo hizo mayordomo.

Albert Mohler describió el papel de los líderes ministeriales de esta manera:

- Somos los mayordomos de las vidas humanas y de su bienestar.
- Somos los mayordomos del tiempo y de las oportunidades.
- Somos los mayordomos de los bienes y recursos.
- Somos los mayordomos de la energía y la atención.
- Somos los mayordomos de la reputación y el legado.
- Somos los mayordomos de la verdad y la enseñanza.⁷

El rasgo más importante de un gran líder

Jim Collins ha estudiado las empresas para averiguar por qué algunas se hacen grandes y se mantienen grandes durante muchos años. Encontró principios que se aplican a cualquier organización. Una de las principales características de las grandes empresas es que tienen lo que Collins llama un líder de nivel 5.⁸

Según la descripción de Collins, el primer nivel de liderazgo es una persona que es capaz de hacer un muy buen trabajo. Esto le da influencia.

Un buen miembro del equipo está en el segundo nivel de liderazgo, porque trabaja bien con el grupo.

Un directivo competente se encuentra en el tercer nivel. Gestiona a las personas y los recursos para que puedan cumplir los objetivos que se le han asignado.

⁷ Albert Mohler, *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: Bethany House Publishers, 2012)

⁸ Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (Nueva York: HarperBusiness, 2001)

El **líder de nivel 4** motiva a las personas de la organización para que se comprometan y pongan energía en la consecución de una visión clara.

El **líder de nivel 5** construye una institución hacia la grandeza a largo plazo mediante una combinación de humildad personal y determinación.

Las personas de todos estos niveles son valiosas, y cualquier organización estaría encantada de contar con ellas.

El líder de nivel 4 tiene todas las cualidades que la mayoría de la gente espera que tenga un gran líder. No es sólo un gestor que organiza y supervisa lo que hay. El líder de nivel 4 puede motivar a la gente, comunicar una visión clara y conducir a las personas a compartir objetivos.

El líder de nivel 5 tiene una característica que puede no estar en el nivel 4. El líder de nivel 5 se entrega para hacer grande a la institución. Es humilde; considera que la institución es más importante que él mismo. No utiliza la institución para promocionarse, sino que se entrega por la institución. Si la principal preocupación de un líder es recibir honores y reconocimiento por los logros de la institución, no es un líder de nivel 5.

La humildad no significa que sea tímido o inseguro. La humildad lo hace valiente y decidido porque se preocupa más por la institución que por sí mismo.

Ha habido muchos líderes que parecían grandes por su talento. Hicieron crecer una organización. Hicieron muchos cambios buenos. Sin embargo, utilizaron la institución como plataforma para su propia fama. Tras su periodo de liderazgo, la institución no siguió siendo grande porque no la construyeron para que fuera grande más allá de su personalidad.

Consideremos cómo se relaciona este principio con el espíritu de servicio. El líder de nivel 5 está convencido de que trabaja para una institución que hace el bien a las personas. Se entrega al progreso de esa institución por el bien que hace. De este modo, sirve a las personas.

Jim Collins no trataba de enseñar principios cristianos, pero su investigación es coherente con las enseñanzas de Jesús. El verdadero gran líder es el que se entrega en el servicio.

Hubo una ocasión en la que unos visitantes de otra nación vinieron a ver a Jesús. Los discípulos estaban entusiasmados, tal vez pensando que su ministerio pronto iba a ser internacional. Pero Jesús se mantuvo centrado en el propósito de su venida.

Jesús dijo: " si el grano de trigo no cae en tierra y muere, se queda solo; pero si muere, produce mucho fruto" (Juan 12:24). A Jesús no le interesaba hacerse famoso como líder religioso. Vino a realizar algo que sirviera a toda la gente.

Un cambio de corazón

El liderazgo de servicio comienza en el corazón. El problema es que todos empezamos la vida con un corazón centrado en nosotros mismos. Por ello, tenemos la tendencia a buscar nuestro propio beneficio por encima de todo.

Un líder ministerial que quiere agradar a Dios sirviendo a otros, típicamente necesita pasar por un proceso espiritual que lo lleve a un tipo de muerte a la ambición personal. Si se resiste a esta entrega completa a Dios, se convierte en un líder que trabaja para su propio progreso.

Un estudiante debe leer 1 Corintios 13:1-8 al grupo. El grupo debe mirar los versículos y discutir cómo es el liderazgo cuando se basa en el amor.

Para ser el líder que Dios quiere que sea, debe tener un cambio de corazón. Reconozca que su liderazgo hasta ahora ha sido auto-motivado. Identifique las metas específicas que fueron erróneas debido al interés propio. Identifique las actitudes que estaban equivocadas porque el yo era la prioridad.

¿Has resentido el éxito de los demás? Cuando sueñas con el éxito, ¿piensas sobre todo en los honores que te pueden llegar, o en la ayuda que puedes ser para los demás?

Identificar las acciones específicas que deberían haber sido diferentes. Determina pedir disculpas y corregir las palabras y acciones erróneas -enuméralas específicamente.

Explique su nueva perspectiva a las personas que dirige. Una explicación pública de su cambio de opinión reforzará, en lugar de socavar, su influencia si la cumple sistemáticamente. No te enfades si algunas personas se muestran escépticas ante tu nuevo compromiso. La coherencia los convencerá. Ora pidiendo la ayuda de Dios cuando experimentes la tentación de buscar el honor y el poder para ti mismo.

Debes confiar en que Dios transformará tu corazón, en lugar de pensar que tu cambio de opinión es suficiente. Tu naturaleza no cambia sólo porque te des cuenta de que está mal. Sólo Dios puede cambiar tu naturaleza.

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a esta lección.

Cinco Declaraciones Resumidas

1. El liderazgo de servicio consiste en dirigir por el bien de los dirigidos.
2. La gente está dispuesta a dar autoridad a la persona que usará la autoridad por su bien.
3. El amor a Dios se demuestra con el amor y el servicio a las personas.
4. El líder de nivel 5 se entrega para hacer grande a la institución.
5. Sólo Dios puede cambiar tu naturaleza para que puedas servir sinceramente.

Lección 5 Tareas

1. Escribe un párrafo que resuma un concepto importante de esta lección. Explica por qué es importante. ¿Qué bien puede hacer? ¿Qué daño puede causar su desconocimiento?
2. Explica cómo vas a aplicar los principios de esta lección a tu propia vida. ¿Cómo cambia esta lección tus objetivos? ¿Cómo piensas cambiar tus acciones?
3. Memorice las cinco frases de resumen de la lección 5. Prepárate para escribirlas de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.
4. Antes de la siguiente sesión, lee Daniel 1:8-15. Escribe las características que veas de Daniel que afectaron su futuro liderazgo.

Lección 6

Liderazgo basado en el carácter

El poder de la convicción

La convicción es la certeza sobre la verdad. Las convicciones son creencias firmes sobre la realidad. La convicción guía nuestras decisiones, porque una persona actúa en respuesta a lo que cree que es verdad.

La convicción no se refiere únicamente a la verdad religiosa. Si un vendedor cree realmente que su producto es el mejor y que todo el mundo lo necesita, tiene convicción. Esa convicción hará que tenga más posibilidades de influir en otras personas.

Un grupo de personas se pierde en un desierto. Discuten su situación y sus opciones. Una persona es la más convincente en su explicación de la situación. También les convence de que sabe lo que deben hacer. Se convierte en el líder.

La convicción puede ser errónea. Una persona puede creer cosas que no son ciertas. Incluso una convicción errónea da poder al liderazgo durante un periodo de tiempo. Por ejemplo, si una persona cree erróneamente que conoce las direcciones para llegar a algún sitio, la gente puede seguirle por su convicción. Con el tiempo, se sentirán decepcionados y su influencia disminuirá considerablemente. Es menos probable que vuelvan a seguirle.

El liderazgo se basa en la convicción, porque un líder dirige a los demás mostrándoles la verdad y mostrándoles la respuesta adecuada a esa verdad. Está diciendo: "Esto es así, y esto es lo que debemos hacer".

Si una persona en un edificio lleno de gente se da cuenta de que el edificio está en llamas, sabe que todo el mundo tiene que oír esa verdad y responder a ella. Tiene la convicción de comunicarla. La información motiva la acción de todos los que la creen. Durante unos segundos, esa persona es un líder porque influye en ellos al comunicar su convicción. No sigue siendo el líder a menos que ellos también creen que él sabe lo que deben hacer. Su liderazgo termina en el momento en que termina su convicción.

Para el cristiano, la verdad de la Palabra de Dios y su voluntad para nosotros debe ser el fundamento de toda institución, no sólo de las organizaciones ministeriales. Un cristiano no debe operar un negocio que sea contrario a la Palabra de Dios.

Una fuerte convicción es necesaria para un liderazgo fuerte. Piensa en cualquier gran líder, ya sea de las Escrituras o de la historia posterior. Trata de imaginarlo sin una fuerte convicción, incluso con grandes habilidades. Incluso si una persona es un buen organizador y comunicador, no puede liderar por mucho tiempo sin convicción.

Para cada uno de estos líderes de la historia, deje que alguien del grupo cuente algo sobre él, y luego pida al grupo que trate de imaginar a este líder sin fuertes convicciones: Moisés, Josué, Pablo, Martín Lutero, Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi, Winston Churchill y Billy Graham. (Cada uno de ellos tuvo una gran influencia, pero no todos eran líderes cristianos.)

La convicción, no el éxito, debe ser el motor supremo de un líder. Está obligado a tener éxito por convicción. Por lo tanto, nunca comprometería la convicción en aras del éxito.

La convicción no debe ser a tiempo parcial ni fingida. Si una persona está dispuesta a cambiar sus convicciones porque se le contrata para representar creencias diferentes, no puede ser un líder fuerte.

El líder debe ser conocido por su pasión por la verdad. Como le mueve la convicción, siempre quiere saber lo que es verdad. Prefiere que le corrijan antes que seguir creyendo en algo erróneo.

La convicción hace que una persona sea más fuerte de lo que sería su personalidad. Incluso una persona que odia los enfrentamientos, las discusiones y las críticas puede convertirse en un líder porque tiene una fuerte convicción.

La convicción también hace que una persona opere con un nivel de inteligencia superior al que tendría en caso contrario. Con la "inteligencia de convicción",⁹ muchas decisiones se toman por reflejo porque no hay que considerar algunas opciones. Esto hace que la persona sea capaz de ver lo que es correcto más rápidamente. Al igual que el conocimiento o la sabiduría, la persona sin convicción es un tonto.

► ¿Quién es un gran líder que conoces personalmente? ¿Cómo la convicción da fuerza a su liderazgo?

Daniel y algunos otros judíos estaban en entrenamiento para el liderazgo en un imperio extranjero. Era importante para él hacerlo bien y complacer al director del entrenamiento, pero sus convicciones fueron puestas a prueba cuando se dio cuenta de que la comida era incorrecta para un judío. Muchas personas en una situación similar comprometen sus convicciones si éstas parecen rebajar su estatus.

El director de la formación ya había observado que Daniel tenía un espíritu excelente. Daniel se acercó a él con tacto, le hizo su petición con humildad y le ofreció probar algo diferente que no supusiera un riesgo para el director. Dios honró la fidelidad de Daniel y le dio un gran éxito (Daniel 1:8-15).

⁹ Término utilizado por Albert Mohler en *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: Bethany House Publishers, 2012).

Integridad

La convicción aplicada con coherencia a las acciones y actitudes es la integridad. La integridad personal consiste en ser coherente con uno mismo, en actuar de acuerdo con las creencias y los valores que uno profesa.

Sin integridad creas expectativas que no puedes cumplir. Sin integridad puedes ganar una respuesta inmediata si la gente cree que eres íntegro. Un líder se enfrenta a la tentación de pulir una imagen falsa, permitiendo una discrepancia entre lo que es y lo que la gente cree que es.

Pero debe tener realmente integridad para que la gente le siga a largo plazo.

"La felicidad es cuando lo que piensas, lo que dices y lo que haces están en armonía".
- Mahatma Gandhi

La falta de integridad se manifiesta en la falta de coherencia. Si las acciones y actitudes de un líder no son coherentes con los valores que profesa, tiene poca integridad. Un líder tiene baja integridad si es deshonesto, tiene prioridades egoístas, muestra amistad sólo con las personas que pueden ayudarlo, sigue deseos impuros o tiene pecados secretos.

Acán pensaba que su pecado era secreto y personal. No esperaba que afectara a nadie más. Sin embargo, su pecado provocó la muerte de 36 hombres de Israel, y luego la de toda su familia (Josué 7:24-26).

No hay pecados pequeños para un líder. Cualquier pecado cometido por un líder afecta a otras personas. ¿Por qué? Cuando un líder peca:

- Pierde la pureza espiritual y el poder que necesita.
- Tiene menos de la bendición de Dios en su liderazgo.
- Su discernimiento está distorsionado.
- Sus prioridades están equivocadas.

Estos factores limitan su liderazgo y afectan a las personas que dirige.

Carácter

La verdadera naturaleza interior de una persona es su carácter. John Maxwell describió la importancia del carácter diciendo que una persona tiene que ser "más grande por dentro que por fuera". El carácter de una persona debe ser mayor que su reputación.¹⁰

Martin Luther King Jr. dijo: "La gente suele ser conducida a causas y a menudo se compromete con grandes ideas a través de personas que personifican esas ideas. Tienen que encontrar la encarnación de la idea en carne y hueso para comprometerse con ella". Esta afirmación muestra la importancia del carácter. Un líder debe creer tanto en su causa

"El compromiso es lo que transforma una promesa en realidad".
- Abraham Lincoln

¹⁰ John Maxwell, *Learning from the Giants* (Nueva York: Little, Brown & Company, 2014), 40

que toda su naturaleza sea coherente con ella. Este es el tipo de líder que motiva a los demás a un gran compromiso.

A veces, un líder de carácter débil quiere que la gente siga su liderazgo mientras ignora su comportamiento privado. Piensa que puede ser inmoral y seguir funcionando bien como líder. Sin embargo, la gente se deja influir más por el ejemplo de un líder que por sus palabras. Si sus palabras contradicen su ejemplo, los oyentes se confunden.

El carácter personal del líder es el principal factor que hace que los demás se comprometan con su visión. Puede que no entiendan todas sus razones, pero si confían en su carácter, le seguirán.

► La credibilidad significa que una persona es creíble. ¿Qué hace que una persona sea creíble?

A veces un líder habla de creencias y valores que quiere que su gente siga, pero no encarna esos valores. Le beneficia que su gente sea devota de ciertos valores, como el servicio y la honestidad. Sin embargo, no puede enseñar eficazmente valores que no demuestra. Si un líder encarna buenos valores, atraerá a personas que compartan esos valores.

El carácter basado en una fuerte convicción es tan importante que puede hacer un líder fuerte incluso de una persona que carece de habilidad natural. Por ejemplo, Moisés no parecía tener un fuerte valor natural o capacidad de liderazgo, pero su relación con Dios y su amor por el pueblo fueron puntos fuertes que marcaron la diferencia. Su carácter se basaba en esos valores.

Aaron

Aarón fue el primer sumo sacerdote de Israel, mientras que su hermano Moisés era el líder. Mientras Moisés estaba en el monte Sinaí recibiendo la ley de Dios, el pueblo acudió a Aarón pidiendo dirección religiosa.

Aarón sabía que querían un ídolo visible, así que cedió a su petición e hizo el becerro de oro (Éxodo 32:4). Debido a su debilidad, el pueblo adoró al ídolo, atribuyéndole el mérito de haberlos liberado de Egipto. Miles de personas murieron por el juicio de Dios.

Aarón no era apto para ser el líder porque sus convicciones eran débiles. Siguió la opinión popular para mantener su influencia, aunque sabía que era un error.

Adán

Cuando Eva cedió a la tentación de la serpiente, tomó el fruto y comió, y dio un poco a su marido que estaba con ella (Génesis 3:6). Génesis registra la conversación entre Eva y la serpiente. ¿Por qué Adán no dijo nada?

La Biblia nos dice que eligió pecar aunque sabía que estaba mal. No fue engañado como lo fue Eva (1 Timoteo 2:14). Adán escuchó la tentación, pero dejó la decisión a Eva. Aunque era responsable de dirigir, eligió no dirigir sino permitir algo que estaba mal.

Un líder con carácter débil deja que otros tomen una decisión porque no quiere insistir en lo que sabe que es correcto. Está dispuesto a que se haga el mal, pero no quiere que se le culpe.

Un iceberg está oculto en su mayor parte bajo el agua y sólo un pequeño porcentaje se muestra. La parte que se muestra podría compararse con la actuación de un líder. La parte que no se ve podría compararse con su carácter. El carácter es lo más importante y es la parte más grande de una persona. Irónicamente, muchas personas intentan mejorar su rendimiento mientras descuidan su carácter. Incluso pueden comprometer su carácter para que su rendimiento parezca mejor.

La mayoría de los líderes tienen etapas tempranas de oscuridad. Un líder puede pensar que esos años no son importantes porque sus logros parecen pequeños. Sin embargo, esos años moldean el futuro porque el líder se está convirtiendo en el tipo de persona que será. Un joven líder debe aprovechar los períodos de dificultad y frustración para desarrollar su carácter.

A veces, una persona con un alto cargo tiene problemas de carácter, pero los ignora. Las personas que trabajan para él pueden fingir que no ven los problemas de carácter.

Los defectos de carácter afectan al liderazgo de dos maneras. En primer lugar, si una persona tiene un carácter incorrecto pero una gran competencia, dirigirá y la gente le seguirá; pero dirigirá con un fin equivocado. Los líderes fuertes, pero despiadados, como José Stalin, demuestran este principio.

La segunda forma en que el mal carácter afecta al liderazgo es que suprime la capacidad de un líder. Si una persona es indisciplinada, no cumple sus compromisos, es incoherente, malhumorada, se enfada de forma destructiva, etc., no puede mantener a los mejores seguidores durante mucho tiempo y no puede motivar los mejores esfuerzos de nadie.

Robert Greenleaf escribió que

“Gandhi enseñó que hay siete cosas que nos destruirán. Si las estudiamos lenta y cuidadosamente, veremos de manera contundente cómo cada una de ellas representa un fin que se logra a través de un medio sin principios o indigno.¹¹”

Estas son esas siete cosas:

- Riqueza sin trabajo
- Placer sin conciencia
- Conocimiento sin carácter
- Comercio sin moralidad
- Ciencia sin humanidad

¹¹ Robert Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness* (Mahwah, NJ: Paulist Press), 8

- Adoración sin sacrificio
- Política sin principios

► Comenta los resultados de cada uno de estos fallos.

Un líder con carácter débil puede volverse hipócrita en sus interacciones sociales (fingiendo amabilidad y preocupación), hipócrita en su liderazgo espiritual (fingiendo celo y emoción espiritual), profesional de manera mundana (buscando estatus mundano), manipulador (influyendo a la gente a hacer cosas que no harían si conocieran los hechos), y perezoso en su rol ministerial (fallando en desarrollar habilidades).

Reputación

► ¿Te preocupa tu reputación? ¿Por qué?

La reputación de una persona es lo que la gente cree que es. El carácter de una persona es lo que realmente es. A veces la reputación de una persona es mejor o peor que su verdadero carácter.

Algunas personas dicen que la reputación no es importante, porque sólo importa el carácter. Sin embargo, la reputación es la opinión de la gente sobre el carácter de un líder. Si la gente piensa que su carácter es malo, no puede liderar, aunque se equivoquen en su opinión.

Un líder debe tener cuidado con su reputación. No debe dar a la gente razones para dudar de su carácter. Puede pensar que como todo el mundo confía en él, nadie pensará mal de él; pero eso no es cierto. Muchas personas se apresuran a creer una acusación porque ya han oído hablar de muchos líderes que han hecho el mal.

Dos áreas en las que un líder debe tener cuidado son: (1) la gestión de dinero que no es suyo y (2) las relaciones con el sexo opuesto. Las acusaciones sobre estas cosas se difunden rápidamente, se creen rápidamente y destruyen el respeto por el líder.

Cuando el apóstol Pablo planeaba entregar dinero de una iglesia a otra, exigía que le acompañaran representantes de la iglesia donante. La razón era demostrar honestidad. No es suficiente que sepamos que somos honestos ante Dios. Necesitamos tener políticas que muestren a todos que somos honestos.

► ¿Qué cosas prácticas puedes hacer para cuidar tu reputación?

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a esta lección.

Cinco Declaraciones Resumidas

1. La convicción es la certeza de la verdad.
2. Una fuerte convicción es necesaria para un liderazgo fuerte.
3. La integridad es la convicción aplicada con coherencia a las acciones y actitudes.
4. El líder debe encarnar las creencias y los valores que quiere que su gente siga.
5. La reputación es lo que la gente piensa de tu carácter.

Lección 6 Tareas

1. Escribe un párrafo que resuma un concepto importante de esta lección. Explica por qué es importante. ¿Qué bien puede hacer? ¿Qué daño puede causar su desconocimiento?
2. Explica cómo vas a aplicar los principios de esta lección a tu propia vida. ¿Cómo cambia esta lección tus objetivos? ¿Cómo piensas cambiar tus acciones?
3. Memorice las cinco frases de resumen de la lección 6. Prepárate para escribirlas de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.

Lección 7

Prioridades personales

Introducción

Muchas personas están ocupadas pero no piensan mucho en lo que están haciendo. Asumen que no es necesario pensar en lo que tienen que hacer.

► ¿Qué ocurre si una persona no piensa seriamente en las prioridades?

Considere estas afirmaciones:

- Hay cosas mejores que hacer que las que estamos haciendo.
- Hay mejores maneras de hacer las cosas que las que estamos haciendo.
- Podríamos obtener mejores resultados de los que estamos obteniendo.

► Si estas afirmaciones son ciertas, ¿cómo aprenderemos a hacerlo mejor?

Según John Maxwell, el nivel común de pensamiento es

- Demasiado perezoso para dominar el proceso de pensamiento intencional
- Demasiado indisciplinado para liberar el poder del pensamiento estratégico
- Demasiado superficial para cuestionar la aceptación del pensamiento popular
- Demasiado orgulloso para fomentar la aceptación del pensamiento compartido
- Demasiado ensimismado para experimentar la satisfacción del pensamiento desinteresado
- Demasiado poco comprometido para disfrutar del regreso del pensamiento de fondo¹²

Cuando conoces tus prioridades, muchas decisiones resultan fáciles. Las prioridades determinan tus objetivos y la forma de alcanzarlos. Las prioridades le permiten reconocer y elegir entre las oportunidades. Una persona que no tiene claras sus prioridades se distraerá con oportunidades que no están relacionadas con los objetivos correctos.

"Cuando tus valores son claros para ti, tomar decisiones se vuelve más fácil".
- Roy Disney

¹² John Maxwell, *How Successful People Think* (Nueva York: Center Street, 2009), 82-83.

Prioridades cristianas fundamentales

► ¿Cuáles son algunas de las prioridades que debe tener todo cristiano?

Para un cristiano, ciertos valores deben guiar las prioridades personales.

En primer lugar, tu salvación personal y tu relación con Dios son la prioridad absoluta. Nunca debes considerar nada que comprometa ese valor. Esto implica una completa obediencia a Dios.

Juan Wesley enseñó que sabemos ciertas cosas sobre la voluntad de Dios para nuestras vidas. Sabemos que Dios quiere que seamos buenos y que hagamos el bien. Por lo tanto, al considerar cualquier decisión, debemos elegir la acción que sea consistente con ser bueno y hacer el bien. No debemos ponernos en situaciones en las que es poco probable que permanezcamos santos en nuestro corazón y en nuestras acciones, o poco probable que logremos el bien.

Este principio se aplica a decisiones tales como dónde vivimos, dónde trabajamos, con quién nos casamos, qué educación buscamos, qué negocio hacemos, a qué iglesia nos unimos, qué entretenimiento elegimos y qué amigos tenemos. Para el cristiano, la verdad de la Palabra de Dios y su voluntad para nosotros debe ser el fundamento de toda institución, no sólo de las organizaciones ministeriales. Un cristiano no debe operar un negocio que sea contrario a la Palabra de Dios.

En segundo lugar, el llamado de Dios a una vida de ministerio tiene autoridad sobre ti. Esto significa que Dios dirige el curso de tu vida. Él puede desviarte de tus metas hacia las que él tiene para ti. Debes recordar que sólo encontrarás satisfacción en la voluntad de Dios. No debes tratar de hacer que la voluntad de Dios sea el enfoque a tiempo parcial de tu vida, mientras das tu enfoque principal a tus propias metas.

Un hombre se sintió llamado a ser pastor, pero no estaba seguro de cómo iba a mantener a su familia. Le ofrecieron un buen trabajo en el aeropuerto y decidió aceptarlo. Tenía que trabajar los domingos y no podía asistir a la iglesia, pero dijo: "Esto [el trabajo en el aeropuerto] es mi iglesia". Sabía que no estaba siguiendo la llamada de Dios para ser pastor, pero no tenía fe en que Dios proveería si dejaba el trabajo. Trabajó en el aeropuerto durante treinta años. Finalmente, se jubiló con una pensión mensual y decidió hacer algo por Dios en su vejez. ¿Tenía las prioridades correctas?

Jesús dijo: " Mi comida es hacer la voluntad del que me envió y llevar a cabo Su obra" (Juan 4:34). ¿Qué significa que la voluntad de Dios sea tu alimento? El alimento es lo que te satisface. Por lo tanto, tu comida es lo que te motiva.

Las prioridades descritas en esta sección no se enumeran necesariamente en el orden de su importancia.

Otra prioridad para el cristiano es la familia. La Biblia nos dice que una persona que no provee para su familia es un reproche (1 Timoteo 5:8). La responsabilidad del líder por

su familia no es sólo el apoyo financiero, sino también su nutrición espiritual, y otras necesidades.

El trabajo ministerial debe estar equilibrado con las necesidades familiares. La voluntad de Dios para ti no está en conflicto con tus responsabilidades familiares, porque esas responsabilidades son parte de la voluntad de Dios para ti. A veces las personas que han logrado grandes cosas en el ministerio no han sido buenos ejemplos en el cuidado de su familia. Una persona que piensa que debe descuidar a su familia a causa de su ministerio está equivocada.

Josué era el líder de una nación migrante que había sido influenciada por varias religiones. Al llegar a la tierra que Dios había prometido, era hora de que se comprometieran con el pacto de Dios. Josué les dijo que decidieran si iban a servir a Dios o no, pero no esperó a que votaran antes de hacer su propio compromiso. Dijo que, eligieran lo que eligieran, él y su familia servirían al Señor (Josué 24:15). Este fue un liderazgo fuerte basado en la convicción. Si la nación elegía servir a un dios diferente, Josué ya no sería su líder; no estaba dispuesto a comprometer su fidelidad a Dios. Su valor y convicción influyeron en la nación para que tomara la decisión correcta.

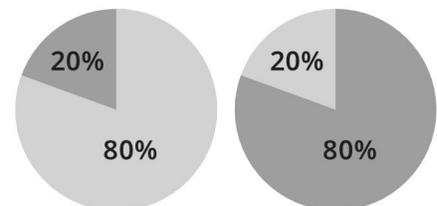
Una cuarta prioridad es la iglesia local. La iglesia local es el cuerpo de Cristo y la plenitud de Dios en el mundo (Efesios 1:23). Dios equipa a la iglesia para que cumpla sus propósitos (Efesios 4:11-13). Por medio de la iglesia, Dios será eternamente glorificado (Efesios 3:21). Por lo tanto, un cristiano no debe pensar que sus talentos y su llamado al ministerio son independientes de la iglesia. Si no es un miembro comprometido de una iglesia, no está cumpliendo la perfecta voluntad de Dios para su vida.

Las prioridades anteriores son fáciles de decir, pero más difíciles de aplicar y equilibrar en las exigencias de la vida. A veces nos ocupamos de los detalles de la familia, el ministerio y los negocios, apurando sin detenernos a pensar en nuestras prioridades. La actividad debe surgir de la reflexión. Si estás demasiado ocupado para pararte a pensar, probablemente estés haciendo las cosas mal. Puede que no estés trabajando de acuerdo con las prioridades que profesas.

► ¿Por qué es difícil seguir tus prioridades con coherencia?

El principio de Pareto

El principio de Pareto debe su nombre a Vilfredo Pareto, un economista italiano que observó que el 80% de la tierra era propiedad del 20% de la población. Se dio cuenta de que el 80% de los guisantes producidos en su jardín procedían del 20% de las vainas. Vio que estos porcentajes coinciden con muchas cosas. Otras personas han aplicado este principio al liderazgo, al tiempo y a los negocios.



- El 20% de los vendedores de una empresa realizan el 80% de las ventas.
- El 20% de los clientes realiza el 80% de las compras.
- El 20% de los clientes presentan el 80% de las quejas.
- El 20% de los pacientes médicos utilizan el 80% de los recursos médicos.
- El 20% de los alumnos se lleva el 80% del tiempo del profesor.
- El 20% de los miembros de la iglesia hacen el 80% del trabajo de la iglesia.
- El 20% de los miembros de la iglesia aportan el 80% de la ayuda económica.

Para la mayoría de la gente, el 20% de sus esfuerzos produce el 80% de su éxito. La mayoría de la gente necesita enfocar mejor sus esfuerzos. Tienen que dedicar más tiempo a las actividades más eficaces y menos a las menos eficaces.

Utiliza una ilustración visual para asegurarte de que se entiende este concepto. Dibuja un cuadrado grande en un papel. Divídelo en 20% y 80%. Haz lo mismo en otro papel. Ahora ilustra señalando de una hoja a otra. El 80% de las personas (señalando la sección grande) de una empresa hacen el 20% (señalando la sección pequeña de la otra hoja) del trabajo. El 20% de las personas (señalando la sección pequeña del primer papel) hacen el 80% (señalando la sección pequeña del segundo papel) del trabajo.

Un líder que está demasiado ocupado probablemente necesita dejar de hacer algunas cosas. ¿Qué puede eliminar con poca pérdida?

La mayoría de los pastores dedican el 20% de su tiempo al 80% de las personas, y el 80% de su tiempo al 20% de las personas. La cuestión es si se centran en las personas adecuadas. Por lo general, dedicamos la mayor parte de nuestro tiempo a las personas con más problemas. Dedicamos menos tiempo a las personas con más potencial, porque ya lo están haciendo bien. Deberíamos invertir nuestro tiempo en las personas que más responden.

► Vuelve a mirar los papeles con los cuadrados. El 80% de tus actividades logran el 20% de los resultados. El 20% de tus actividades consiguen el 80% de los resultados. Enumera tus responsabilidades y tareas. ¿Algunas de tus actividades producen pocos resultados? ¿Qué actividades deberías hacer más?

El equilibrio entre la urgencia y la importancia

Algunas personas están muy ocupadas y sienten que nunca pueden hacer todo su trabajo. Se encargan de todas las tareas que ven y creen que todas ellas son necesarias. Les preocupa decepcionar a las personas que dependen de ellos, pero no pueden terminar todo a tiempo. Suelen estar cansados y estresados. No pueden dedicar tiempo a la planificación, la formación y el desarrollo, porque siempre tienen algo urgente que hacer.

URGENTE y IMPORTANTE	no es urgente pero IMPORTANTE
URGENTE pero no importante	no es urgente no importante

Necesitamos un equilibrio entre la urgencia y la importancia. Las actividades de una persona podrían dividirse en cuatro categorías.¹³

Las cosas urgentes e importantes acaparan nuestra atención con facilidad. Esta categoría incluye la preparación de un sermón, la ayuda a alguien con una emergencia médica y la recaudación de dinero para necesidades inmediatas.

Las tareas que son urgentes pero no importantes suelen estar relacionadas con responsabilidades que hemos asumido y que no deberíamos hacer. A veces son proyectos personales que no están relacionados con el ministerio. Pueden ser actividades de negocios que no están produciendo mucho o que están quitando demasiado tiempo de mejores prioridades. Estas actividades pueden ser urgentes porque tienen que hacerse a tiempo, pero no son importantes por lo que producen.

Las actividades que no son urgentes ni importantes no satisfacen ninguna necesidad significativa. Si no se hicieran, no habría grandes pérdidas. A veces se refieren a programas que ya no logran lo que solían lograr.

A menudo se descuidan las **actividades que no son urgentes pero sí importantes**. Son cosas que no se terminan rápidamente pero que tienen valor a largo plazo. Algunos ejemplos son el estudio académico (como profesor o estudiante), diversas formas de formación, la construcción de edificios y la elaboración de materiales escritos. Como no se pueden terminar hoy y no nos beneficiarán hoy, tendemos a centrarnos en las cosas que son más urgentes. Un líder debe invertir tiempo y recursos en cosas que tendrán valor en el futuro. En la medida de lo posible, esta inversión debe ser diaria.

Las acciones necesarias para la organización pueden dividirse en dos categorías.

- **El desarrollo** hace avanzar a la organización hacia nuevas oportunidades y crecimiento.
- **La dirección** mantiene las operaciones actuales.

Si un líder no se centra deliberadamente en el desarrollo, tenderá a dedicar todo su tiempo y atención a la gestión. Hay un sabio dicho: "La rueda que rechina se lleva la grasa". Se refiere a nuestra tendencia a prestar atención a los problemas que nos molestan en este momento.

Algunos líderes van de un problema a otro, pero nunca invierten en el futuro. Las organizaciones que tienen éxito durante mucho tiempo suelen invertir tiempo y recursos en investigación, desarrollo y formación. Una organización que no invierte en el futuro perderá su eficacia cuando las situaciones cambien.

¹³ Este concepto está adaptado de Stephen Covey, *7 hábitos de la gente altamente efectiva: Las revelaciones definitivas de Steven Covey*, (Nueva York: KMS Publishing, 2011).

► Cada alumno debe hacer una lista de todas sus actividades y responsabilidades. A continuación, dibuje cuatro recuadros como los del cuadro anterior y reparta las actividades en los recuadros. Reflexiona: ¿Qué cosas estás descuidando que son importantes pero no urgentes? ¿Pierdes el tiempo en cosas que no son importantes ni urgentes?

Delegación

Un líder es responsable de asegurarse de que todo se haga, pero no tiene por qué hacerlo todo él mismo. Debe delegar responsabilidades en otros. Sigue siendo su trabajo asegurarse de que el trabajo se hace bien. Debe organizar constantemente la formación y el desarrollo de los miembros del equipo y de los posibles miembros del equipo para que puedan hacer más en el futuro.

Una tarea no se delega porque no sea importante. Se delega porque otra persona puede hacerla o estar capacitada para hacerla, y porque no es algo que deba reservarse a la función del líder.

Algunas tareas no pueden delegarse, porque sólo el líder puede hacerlas. Representa a la organización y habla en su nombre como nadie más puede hacerlo. También debe preocuparse por el futuro. Debe ver las oportunidades, los peligros y los cambios que se avecinan mejor que la mayoría de las personas.

Puede haber tareas específicas para las que el líder tenga habilidades especiales; por lo tanto, no suele delegar esas tareas. Sin embargo, el líder no debe quedarse con las tareas que pueden ser delegadas. Algunos líderes nunca están satisfechos con el trabajo de los demás y quieren hacer todo el trabajo para que se haga bien.

Algunos líderes intentan hacerlo todo y no les gusta delegar. Cuando delegan, vigilan demasiado el trabajo y toman todas las decisiones. Esto no es un buen liderazgo. Un buen líder crea un equipo de personas que invierten su energía y sus ideas, establecen objetivos, desarrollan métodos y participan en las decisiones.

Un buen líder no delega sólo las tareas; delega el liderazgo. Permite que otros dirijan las actividades. Si les dice exactamente lo que tienen que hacer y cómo hacerlo, no los deja dirigir.

Cuando un líder establece sus prioridades, debe considerar algunas cuestiones:

1. **"¿Quién puede ayudarme?"** Si hay muchas tareas que otros pueden hacer pero no lo harán, no estás liderando lo suficiente.
2. **"¿Cuáles son las tareas que no se pueden hacer sin mí?"** El líder debe concentrarse en esas tareas. Algunos ejemplos son el desarrollo del equipo, la formación de la visión y la planificación a largo plazo. Estas tareas no tienen que ser realizadas por el líder solo, pero normalmente no pueden hacerse sin él.

Sacrificio

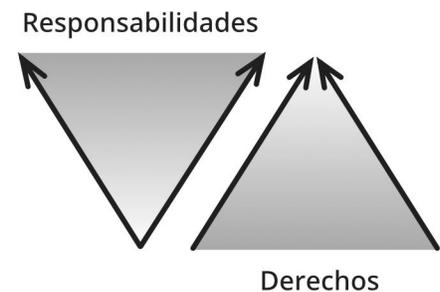
Algunas personas piensan que el líder tiene muchos privilegios. Creen que su autoridad le permite hacer lo que quiera. La realidad es que el líder sacrifica sus derechos para que el grupo tenga éxito. El líder no tiene éxito si el grupo no tiene éxito.

A medida que un dirigente asciende de posición, sus derechos disminuyen y sus responsabilidades aumentan. Por ejemplo, en el nivel más bajo de una empresa, una persona trabaja ciertas horas, realiza ciertas tareas y no se le culpa de cosas que van más allá de su responsabilidad.

"El precio de la grandeza es la responsabilidad".
- Winston Churchill

En los niveles altos de una organización, un líder trabaja sin límite de horas y debe aportar lo que sea necesario. Puede que tenga que renunciar a muchos privilegios personales. Hay momentos en los que quiere descansar, pero se sacrifica para servir a la organización. Muchos líderes son llamados con problemas a cualquier hora del día o de la noche.

A medida que aumentan las responsabilidades de una persona, ésta puede tomar mayores decisiones en la organización; pero renuncia a sus privilegios personales. Este proceso se ha ilustrado con pirámides. En la base, una persona tiene una pequeña cantidad de responsabilidad pero muchos derechos, porque puede decidir cuánto comprometerse. A medida que aumenta su responsabilidad, sus derechos personales disminuyen.



Consideremos el ejemplo de un atleta. Un atleta de gran éxito puede disfrutar de fama y riqueza. Sin embargo, sigue una dieta estricta, hace ejercicio y practica su habilidad durante horas todos los días. La vida de un gran músico es similar.

Una persona que se prepara para profesiones como la medicina o la enseñanza de alto nivel debe dedicar años al estudio. No puede gastar su tiempo y dinero como los demás. Se pierde muchos eventos de entretenimiento y recreación. Incluso puede privarse de las necesidades básicas para perseguir su objetivo.

Una persona que intenta crear un negocio tiene que dedicar recursos a ese fin. No puede gastar todo el dinero que gana. Invierte para obtener un beneficio futuro. No gasta el dinero en cosas como hacen sus amigos. Puede que sus amigos le critiquen por su prudencia, pero en el futuro tendrá más que ellos.

La persona que será un futuro líder debe invertir en su futuro ahora. El sacrificio comienza en la etapa de desarrollo. Elija desarrollar e invertir en su futuro. Dé prioridad a la formación, a la práctica del ministerio y al tiempo con los líderes.

Sus responsabilidades pueden no parecer importantes, pero desarrollan su capacidad para trabajar con la gente y le dan la oportunidad de crearse una reputación de fiabilidad.

► Analiza los siguientes párrafos. ¿Qué significan las afirmaciones? ¿Cuáles son algunas aplicaciones?

Sacrificar la afirmación por el logro, la seguridad por la importancia, la ganancia financiera por el potencial futuro, el placer inmediato por el crecimiento personal, la exploración por el enfoque y lo aceptable por lo excelente.¹⁴

Practica tus prioridades con determinación. "Antes de que algo se convierta en un hábito, primero debe practicarse como una disciplina".¹⁵

El apóstol Pablo describió el compromiso de un atleta. Los atletas se sacrifican porque están muy motivados para tener éxito (1 Corintios 9:25-27). Pablo señala que ellos lo hacen por un honor terrenal y temporal; nosotros deberíamos trabajar por una recompensa eterna. Nuestra motivación es diferente a la de ellos, pero no debería ser menor.

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a esta lección.

¹⁴ John Maxwell, *For Everything You Gain, You Give Up Something: Lesson #22 from Leadership Gold* (Nashville: Thomas Nelson, 2012)

¹⁵ Ken Blanchard y Phil Hodges, *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and Habits* (Nashville: Thomas Nelson, 2003), 85

Cinco Declaraciones Resumidas

1. Las prioridades determinan tus objetivos y la forma que eliges para alcanzarlos.
2. Las prioridades te permiten reconocer las oportunidades y seleccionarlas.
3. Sólo encontrarás plenitud en la voluntad de Dios.
4. Un buen líder no delega sólo tareas; delega el liderazgo.
5. A medida que un líder asciende en su posición, sus derechos disminuyen y sus responsabilidades aumentan.

Lección 7 Tareas

1. Escribe un párrafo que resuma un concepto importante de esta lección. Explica por qué es importante. ¿Qué bien puede hacer? ¿Qué daño puede causar su desconocimiento?
2. Explica cómo vas a aplicar los principios de esta lección a tu propia vida. ¿Cómo cambia esta lección tus objetivos? ¿Cómo piensas cambiar tus acciones?
3. Memoriza las cinco frases de resumen de la lección 7. Prepárate para escribirlas de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.
4. Antes de la siguiente sesión, lee 1 Samuel 13-15. ¿Cuáles fueron los problemas del liderazgo de Saúl?

Lección 8

Niveles de liderazgo

Introducción

Esta lección no trata de niveles de posición oficial. Se trata de niveles de influencia.

El líder limitado

Algunos líderes tienen límites en su desarrollo. Estos límites pueden impedir que un líder sea promovido a puestos más altos, o pueden impedir que lo haga bien en su puesto actual.

A continuación se presentan algunos ejemplos de líderes imaginarios con limitaciones de liderazgo.

Carl tiene problemas personales (como las finanzas o las relaciones familiares) que no puede resolver. No puede concentrarse en la organización debido a estos problemas. Su trabajo se ve interrumpido a menudo por una crisis en casa.

En lugar de liderar, William culpa a los demás de los fracasos de su organización, espera que otros tomen las decisiones que él debería tomar y piensa que no es responsable de que la organización tenga éxito. Explica que el fracaso de su organización se debe a factores que él no controla.

Sally no está dispuesta a desarrollarse, niega sus defectos y se enfada ante cualquier pregunta sobre su competencia.

Martin está satisfecho con su organización, no ve la necesidad de mejorarla y no se plantea ningún cambio. Su organización se volverá ineficaz a medida que el mundo cambie.

Ronald cree que es el único líder que necesita su organización. Espera que todos los demás se limiten a seguir sus indicaciones. No quiere un equipo; sólo quiere ayudantes. No entiende por qué la gente no le ayuda más.

"No tengo miedo de un ejército de leones dirigido por una oveja; tengo miedo de un ejército de ovejas dirigido por un león".
- Alejandro Magno

Elvis inició la organización como una forma de beneficiarse a sí mismo y mostrar su grandeza personal. No tiene previsto que la empresa sea grande sin él.

Paul tiene un carácter débil. Cuando está estresado, hace promesas que no puede cumplir, gasta dinero que estaba comprometido con otra persona, falta a las citas y miente. Su equipo a veces se avergüenza de su reputación.

Estos líderes pronto alcanzan los límites de su potencial. No pueden liderar mejor hasta que se enfrenten a sus limitaciones personales y las eliminen. Si no están dispuestos a cambiar, sus organizaciones no podrán mejorar hasta que estos líderes sean eliminados.

► Teniendo en cuenta cada uno de los líderes imaginarios anteriores, formula esta pregunta: "¿Cómo tendría que cambiar _____ para que su organización pueda mejorar?".

Saúl - Un líder limitado

Saúl empezó bien como rey de Israel. Era humilde y se consideraba inadecuado para el cargo. Algunas personas incluso se negaron a reconocerlo como rey.

Después de la primera victoria militar de Saúl, algunas personas querían matar al pueblo que había rechazado a Saúl al principio. Saúl dijo que Dios había dado una victoria, y que no era el momento de vengarse. Es triste que no mantuviera esta actitud por mucho tiempo.

Saúl pronto desobedeció a Dios. Cuando el profeta se enfrentó a él, Saúl culpó al pueblo, en lugar de asumir su responsabilidad como líder (1 Samuel 15:21). El profeta le dijo a Saúl que Dios le daría el reino a alguien que obedeciera.

Durante todo el reinado de Saúl, éste estaba desesperado por aferrarse al poder. Nunca se arrepintió y trató de recuperar el favor de Dios. Nunca aceptó el hecho de que Dios iba a reemplazarlo. Si se hubiera arrepentido, su alma se habría salvado. Podría haber servido como rey hasta que Dios trajera el reemplazo, y habría terminado con honor. Algunos viejos líderes de largo plazo terminan sin honor debido a la actitud que tienen en sus últimos años, luchando por su posición cuando ya no son capaces de liderar bien.

En un día de batalla, Saúl dijo: "Maldito sea el hombre que tome alimento antes del anochecer, antes que me haya vengado de mis enemigos" (1 Samuel 14:24). La orden fue imprudente, porque después de horas de lucha todos estaban agotados. La orden también muestra su enfoque en sí mismo. En su mente, la batalla era para él personalmente.

Saúl era tan inseguro que no podía admitir un error. Estuvo a punto de ejecutar a su hijo Jonatán porque, sin saberlo, desobedeció una orden, a pesar de que las acciones de Jonatán trajeron una gran victoria.

En otra guerra, Saúl estaba esperando que Samuel viniera a ofrecer un sacrificio público y a orar por la ayuda de Dios. Pasaron los días, y muchos de los hombres de Saúl se marchaban por miedo. Saúl decidió hacer el sacrificio él mismo, aunque sólo un sacerdote estaba autorizado por Dios. Durante la ceremonia, llegó Samuel. Reprendió a Saúl, pero éste le instó a que terminara la ceremonia para que el pueblo no supiera que algo iba mal (1 Samuel 15:30). A Saúl le preocupaba más la opinión de la multitud que la aprobación de Dios.

Saúl estaba celoso del éxito de los demás, especialmente de David. Dedicó gran parte de su tiempo y recursos a perseguir a David, aunque éste no le hizo ningún daño.

Desconfiaba y se quejaba de la deslealtad de su pueblo. Debido a su desconfianza, creyó mentiras sobre otras personas (1 Samuel 24:9). Escuchó a los consejeros equivocados. Se quejó de que todos estaban en su contra y de que nadie le proporcionaba la información que necesitaba (1 Samuel 22:8).

Jonatán, hijo de Saúl, era muy diferente a su padre. Se dio cuenta de que David sería el próximo rey y aceptó ese hecho. Saúl no podía entender por qué Jonatán no odiaba a David. Jonatán y David eran muy amigos. Jonatán tenía una fe en Dios que le daba confianza para lograr grandes victorias incluso después de que Saúl había perdido su fe. Lamentablemente, Jonatán murió en la batalla debido a los errores de su padre.

Saúl estuvo en guerra toda su vida. Cada vez que veía a un hombre que parecía fuerte, lo obligaba a unirse a su ejército (1 Samuel 14:52). Esto significaba que constantemente imponía su voluntad a todos sin preocuparse por sus necesidades. Nunca pensó que tenía suficiente ayuda. Esto hizo que la gente evitara a Saúl.

Vemos un gran contraste entre Saúl y David. David atraía a los héroes, pero la gente evitaba a Saúl. Los hombres de David le tenían tanto amor que algunos arriesgaban sus vidas para traerle agua de un lugar que él amaba. Saúl se quejaba a menudo de que su pueblo no era lo suficientemente leal, pero desconfiaba de David, que era absolutamente leal.

Descripción de los niveles de liderazgo de John Maxwell

John Maxwell describió los niveles de influencia del liderazgo.¹⁶ Estos niveles no se refieren a niveles de posición. Una persona en cualquier posición puede estar en cualquiera de estos niveles de influencia. Un líder excepcionalmente bueno ascenderá a través de estos niveles a lo largo del tiempo, incluso si permanece en el mismo puesto.

"Las responsabilidades se otorgan a quien tiene confianza. La responsabilidad es siempre un signo de confianza".
- James Cash Penney

(1) Liderazgo posicional

El liderazgo de una persona puede comenzar con un cargo. Muchas personas que ocupan cargos asumen que no necesitan hacer nada más para convertirse en líderes. No se dan cuenta de que necesitan ganarse la confianza de su gente. Los líderes en posiciones definidas tienden a depender de la autoridad para conseguir la cooperación. Pueden depender de incentivos como el pago y los castigos en lugar de persuadir a las personas para que compartan sus objetivos. Este estilo de liderazgo es habitual, pero rara vez consigue los mejores resultados posibles.

¹⁶ Las explicaciones de estos niveles no son todas de los escritos de Maxwell.

Un líder en un nuevo puesto debe demostrar que entiende la historia y la cultura de la organización. No debe proponer ideas y cambiar las cosas sin demostrar que aprecia lo que se ha hecho antes. Debe demostrar que comparte los valores de la organización.

El líder debe asegurarse de que la gente tiene lo que necesita para hacer bien su trabajo. Debe hacer más de lo que se espera de él por las responsabilidades de su cargo. Debe hacer algunos cambios que la mayoría de su gente apruebe.

(2) Liderazgo con permiso

Este nivel se refiere al "permiso" porque la gente ahora quiere seguir al líder. El líder alcanzó este nivel al desarrollar relaciones con su gente. Mostró interés personal en sus vidas, en lugar de limitarse al trabajo. Los protege de los malos tratos de la organización. Encuentra formas de ayudarles a tener éxito personalmente.

(3) Liderazgo de la producción

Cuando el líder se encuentra en el tercer nivel, la gente le sigue no sólo por la relación, sino por los buenos resultados. Las acciones del líder les ayudan a alcanzar los objetivos, por lo que las personas cooperan porque les gusta lo que sucede a través de él. Gracias al líder, la organización tiene éxito y la gente tiene éxito personal. En este nivel, el líder comunica los objetivos, fija el rumbo y se responsabiliza de sus propias acciones y de las de su gente.

(4) Desarrollo de personas

El cuarto nivel es el desarrollo de las personas, donde algunas de ellas se están convirtiendo en líderes con una conexión personal con el líder. Creen en los resultados que obtiene, tienen una relación personal con él y están experimentando una realización personal. En este nivel, el líder debería invertir en el 20% de su personal efectivo. Debería construir un grupo de personas que le ayuden a liderar.

(5) Personalidad

El quinto nivel que Maxwell denomina "Personalidad", porque el líder se ha convertido en una figura conocida a la que la gente sigue por ser quien es. Se sabe que es un líder por su reputación y la gente le sigue incluso antes de tener una conexión personal con él.

Conclusión

Un líder no estará al mismo nivel con toda su gente. Por ejemplo, algunos de sus colaboradores pueden seguirle simplemente porque está en una posición de autoridad (liderazgo posicional), mientras que otros cooperan porque ven que su liderazgo obtiene buenos resultados (liderazgo de producción).

Un líder debe evaluar su propio nivel y darse cuenta de lo que tiene que hacer para pasar al siguiente nivel. No debe conformarse con permanecer en el nivel en el que experimentó el éxito por primera vez. Por ejemplo, algunos líderes se conforman con permanecer en el

segundo nivel, en el que son queridos por las personas a las que dirigen. Un líder debe aspirar siempre a un nivel superior de liderazgo.

Partida

A veces, un líder en desarrollo se traslada de una organización a otra. Incluso un líder maduro que ha servido en un lugar durante mucho tiempo puede mudarse.

¿Cómo puede un líder saber cuándo es oportuno marcharse?

A veces un líder ministerial sabe que Dios lo está llamando a otro lugar de ministerio. Dios es capaz de revelar su voluntad claramente. Una persona no debe confiar sólo en un sentimiento interno; debe haber confirmaciones de la dirección de Dios. Usualmente, si Dios está dirigiendo un cambio, él hará cambios especiales en las circunstancias o proveerá de una manera que confirme su dirección.

También hay otras cosas que hay que tener en cuenta a la hora de decidir la partida.

- No te vayas porque no estés dispuesto a someterte a la autoridad.
- No te vayas a un nuevo puesto porque la paga es mayor.
- No vayas a una organización que te exija comprometer tus creencias o tu ética.
- No violes las prioridades familiares en aras de una oportunidad de ascenso. Si es posible, proporciona a tu familia un buen entorno eclesiástico y escolar. El traslado debe ser bueno para tu familia.

Un nuevo puesto debe tener un mayor potencial de desarrollo del liderazgo. El nuevo puesto debe coincidir con tus habilidades y tu nicho potencial.

Intenta mantener una buena relación con las personas que vas a dejar. Aunque creas que te han hecho mal, no les hagas declaraciones duras. Con el paso del tiempo, es posible que recuerden tus cualidades y olviden tus defectos. Es probable que vuelvas a tener contacto con ellos y que puedan ayudarte en el futuro. No te hagas enemigos.

Un mal ejemplo...

Demas viajó en el ministerio con el apóstol Pablo. Formó parte de un equipo misionero que llevó el evangelio a nuevos y extraños lugares, viendo milagros y miles de conversiones. Se iniciaron nuevas iglesias, formando una red en cada gran ciudad.

Lamentablemente, Demas no se dio cuenta de la maravillosa oportunidad que tenía. Pablo dijo: "Demas me ha abandonado, habiendo amado este mundo presente" (2 Timoteo 4:10).

Descripción de los niveles de liderazgo de Jim Collins

Hemos estudiado la descripción de Jim Collins de los niveles de liderazgo en la lección sobre el espíritu de servicio (Lección 5). En esa lección, estudiamos la característica especial del líder nivel 5.

En esta lección veremos las diferencias entre los niveles. Aquí está la descripción de Collins de los cinco niveles de liderazgo. Se ha revisado la redacción y se ha añadido una explicación.

Nivel 1: Individuo altamente capacitado

Esta persona produce bien debido a su talento, conocimientos, habilidades y buenos hábitos de trabajo. Puede que esta persona no ocupe una posición de liderazgo, pero tiene influencia porque su trabajo es bueno.

Nivel 2: Miembro colaborador del equipo

Esta persona ayuda al grupo a cumplir sus objetivos y trabaja bien con el grupo. Puede que no sea el líder del grupo, pero influye en él con su participación.

Nivel 3: Un gestor competente

Esta persona organiza a las personas y los recursos para lograr los objetivos. No establece los objetivos, sino que acepta los objetivos establecidos por un líder. Administra los recursos disponibles y trabaja en su organización.

Nivel 4: Un líder eficaz

El líder ayuda a las personas de la organización a desarrollar y compartir una visión. Les ayuda a fijar objetivos. Les motiva para que se comprometan y pongan energía en la consecución de una visión clara. No se limita a gestionar lo que hay. Asume la responsabilidad del éxito de la organización reclutando ayuda, buscando recursos y revisando el propósito.

Nivel 5: Ejecutivo de nivel 5

Esta persona tiene las características del líder de nivel 4, pero también tiene una característica muy importante. Debido a su dedicación a la organización, tiene humildad y determinación personal. Construye la institución para tener grandeza a largo plazo.

David - Un líder que superó los límites

David sobresalió en muchas funciones. Fue pastor, compositor de canciones, cantante, intérprete de arpa, líder de adoración, profeta, guerrero, general y rey.

David era el más joven de una familia numerosa. Es raro que el hijo menor se convierta en un gran líder. Su familia no esperaba que fuera líder, pero Dios lo eligió.

El primer trabajo de David fue el de pastor. Este no parecía un trabajo importante, pero lo preparó para cosas más importantes. Su sentido de la responsabilidad era tan grande que no huyó del peligro. Dependía de Dios para poder cumplir con sus responsabilidades y mató a un león y a un oso con la ayuda de Dios.

Como todo líder potencial, David estaba siendo entrenado antes de saber que estaba experimentando un entrenamiento. Sus victorias lo convirtieron en una persona con

confianza en Dios. Se convirtió en un líder que no dejaba que el miedo le impidiera hacer su trabajo.

Imagina cómo habría sido la vida de David si se hubiera tomado menos en serio la protección de las ovejas. Habría huido cuando el león o el oso se acercaran. Más tarde, cuando escuchó el desafío de Goliat, no habría tenido la iniciativa de enfrentarse al gigante.

Dios envió a Samuel para ungir a David. La unción significaba que Dios lo había seleccionado y que Dios le daría una ayuda especial para cumplir con el llamado. Cuando el padre de David se sorprendió de que Samuel no hubiera elegido a uno de los hermanos mayores, Samuel dijo: "El hombre mira la apariencia exterior, pero el Señor mira el corazón" (1 Samuel 16:7). Muchas veces Dios ha sorprendido a la gente con la persona que ha seleccionado para el liderazgo.

Los grandes retos que se le presentaron a David en sus primeros años de vida fueron oportunidades. Sin embargo, sólo una persona con la actitud de David habría reconocido las oportunidades. Miles de hombres escucharon el desafío de Goliat, pero sólo David lo vio como una oportunidad. Estaba motivado por el ofrecimiento de una recompensa, pero, más importante aún, luchó por la gloria de Dios. Dijo: "¿Cómo es posible que este filisteo desafíe al ejército del Dios vivo?".

El liderazgo es influencia. El día que David mató a Goliat, él era el verdadero líder del ejército, porque el ejército se movió después de su victoria. Su victoria les hizo creer que podían tener la victoria.

David se convirtió en un soldado de Saúl. Se comportó con sabiduría y su influencia aumentó (1 Samuel 18:14). A pesar de que Saúl era un líder fracasado que trataba a David injustamente, éste era leal. Este fue un período que desarrolló aún más el carácter de David. A menudo, un líder potencial con grandes habilidades es tratado mal por un líder mayor que fracasa. El joven líder está tentado a ser impaciente y tratar de quitarle el respeto al líder mayor.

Cuando Saúl intentó matar a David, éste se escondió en las montañas. Muchos hombres vinieron a unirse a él, porque las condiciones eran muy malas bajo Saúl (1 Samuel 22:2). Aunque Saúl los consideraba forajidos, no se convirtieron en ladrones. Siguieron luchando contra los enemigos de Israel, a pesar de que Saúl los consideraba enemigos y pasaba mucho tiempo cazándolos.

David ayudó a proteger a los agricultores y ganaderos de los ladrones (1 Samuel 25:14-16). En una ocasión envió a unos hombres a pedir comida a un rancho que habían protegido. Nabot, el dueño, se mostró irrespetuoso, dijo que eran siervos que habían dejado a sus amos y no les dio nada. David se enfadó y tomó hombres para matar a Nabot. En su camino, se encontró con Abigail, la esposa de Nabot, que vino a hacer las paces. Ella le recordó que hasta ese momento nunca había hecho violencia por sí mismo. Ella le dijo: "Algún día serás

rey. No hagas algo que arruine tu reputación de hombre justo" (1 Samuel 25:30-31). David escuchó su consejo.

David ya había sido ungido para ser rey, pero durante mucho tiempo parecía que no iba a suceder. Tuvo la tentación de intentar tomar el poder por la fuerza, pero en lugar de eso esperó y confió en Dios. Debido a su humildad y confianza en Dios, David se convirtió en un gran líder.

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a esta lección.

Lección 8 Tareas

1. Escribe un párrafo que resuma un concepto importante de esta lección. Explica por qué es importante. ¿Qué bien puede hacer? ¿Qué daño puede causar su desconocimiento?
2. Explica cómo vas a aplicar los principios de esta lección a tu propia vida. ¿Cómo cambia esta lección tus objetivos? ¿Cómo piensas cambiar tus acciones?
3. Aprende los cinco niveles de liderazgo descritos por Maxwell y los cinco niveles de liderazgo descritos por Collins. Prepárate para escribirlos de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.
4. Antes de la siguiente sesión, lee 1 Reyes 12. Aquí se describen dos líderes. Escribe sobre los defectos de estos dos líderes.

Lección 9

Conexión y dedicación

Introducción

Los entrenadores de los equipos deportivos entienden que el talento no es suficiente. Los miembros del equipo deben estar motivados para dar lo mejor de sí mismos. Una parte importante del trabajo de un entrenador es hablar con el equipo e inspirarlo para que se esfuerce al máximo. La multitud de espectadores anima al equipo porque los ánimos ayudan a los jugadores a hacer lo mejor. Si un miembro del equipo se limitara a aprender las habilidades y a hacer su trabajo para que le paguen, eso no sería suficiente para lograr la victoria.

Este principio se aplica no sólo al deporte, sino a toda organización. El éxito de una organización depende del compromiso de las personas implicadas. El verdadero compromiso significa que comprometen sus capacidades y sus mentes para que la organización tenga éxito.

El compromiso puesto en acción es "dedicación". Una persona comprometida está conectada, involucrada y comprometida.

Ilustraciones de dedicación

A continuación se presentan varias historias breves sobre cómo una persona hizo más de lo que se le exigía para la organización. Después de cada historia está la pregunta "¿Por qué?". El grupo debe discutir las posibles razones por las que la persona de la historia hizo lo que hizo.

George trabajaba en una empresa que vendía madera de un gran campo. Su trabajo consistía en ayudar a los clientes a cargar sus camiones. Se dio cuenta de que había una pila de tablas en el campo que se había caído. Después de ayudar a un cliente, fue y apiló las tablas ordenadamente, aunque el jefe no le había dicho que lo hiciera. ¿Por qué hizo esto Jorge?

Michael jugaba al baloncesto en un equipo profesional. Durante un partido, pensó en hacer un tiro a canasta pero no estaba en buena posición. Rápidamente lanzó el balón a otro jugador que estaba en mejor posición para anotar. ¿Por qué Michael no intentó anotar él mismo?

Pyotr trabajaba en una gasolinera, poniendo gasolina en los coches de los clientes. Cuando había muchos clientes, Pyotr corría literalmente hacia el siguiente cliente para ahorrar tiempo. ¿Por qué corría Pyotr?

El domingo, Harold se dio cuenta de que el tejado de la iglesia había sido dañado por la

caída de un árbol. El lunes, Harold compró materiales y acudió con sus herramientas para arreglar el tejado. Harold no era dueño del edificio de la iglesia y no le pagaron por hacer este trabajo. ¿Por qué arregló Harold el tejado?

Elaine trabajaba en un supermercado como cajera. Una tarde, cuando iba a tomar su descanso, vio que se había derramado aceite de cocina en el suelo. En lugar de tomarse su descanso, limpió el aceite derramado. ¿Por qué Elaine renunció a su descanso para limpiar el derrame?

Carl era diácono de la iglesia y maestro de la escuela dominical. Un domingo por la mañana llegó temprano a la iglesia y descubrió que el baño no había sido limpiado. Limpió el retrete antes de que llegara el resto de la congregación. ¿Por qué limpió Carl el retrete?

Si sólo el propietario de un negocio se preocupa por su éxito, el negocio no irá bien. Si sólo el pastor de la iglesia quiere que ésta tenga éxito, la iglesia fracasará. Si sólo el entrenador quiere que el equipo gane, el equipo perderá.

Entender el compromiso

Que una persona esté comprometida significa que dará lo mejor de sí misma, no sólo lo que se le pide. Utilizará sus habilidades y sus ideas para la organización. No se limita a una cantidad de tiempo programada y a una tarea específica. No sólo sus manos, sino también su cabeza y su corazón están implicados.

► ¿Qué crees que significa la siguiente cita?

“Cuando el Corazón, la Cabeza, las Manos y los Hábitos están alineados, se obtienen niveles extraordinarios de lealtad, confianza y productividad.¹⁷”

A veces los líderes asumen que la gente trabajará bien porque está bajo autoridad o porque se le paga. El hecho es que las personas trabajan mejor cuando sienten un compromiso personal con la organización.

Una organización que depende de los voluntarios puede hacer muy poco sin personas comprometidas. Las personas no comprometerán su tiempo y recursos a menos que compartan los objetivos de la organización.

Las personas de una organización no están todas en el mismo nivel de compromiso. Pueden estar en muchos niveles diferentes.

El líder aprecia a las personas que están muy comprometidas y depende de ellas. Puede que el líder no entienda por qué algunas personas no están comprometidas, pero su trabajo consiste en aumentar su nivel de compromiso.

¹⁷ Ken Blanchard y Phil Hodges, *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and Habits* (Nashville: Thomas Nelson, 2003), 15

Un líder debe dedicar una cantidad significativa de tiempo a aumentar el nivel de compromiso de su gente. Este es uno de los trabajos más importantes del líder, y nadie más puede hacerlo tan bien como él. El líder aumenta el compromiso de la gente o lo obstaculiza.

Las iglesias tienen personas con dinero que no dan. Las organizaciones tienen personas con tiempo, pero no están disponibles. Las empresas tienen empleados con ideas que no comparten.

A veces los pastores buscan a alguien de fuera de la iglesia para que les ayude o apoye económicamente. Sin embargo, tienen personas en la iglesia que pueden ayudar y no lo hacen, y personas en la iglesia que pueden dar y no lo hacen. El problema es la falta de compromiso. La gente de la iglesia no siente la iglesia como propia. El compromiso es una demostración de conexión: la gente no se comprometerá a menos que se sienta conectada/identificada con la organización y el líder.

Consideremos el ejemplo de una familia. Los miembros de una familia se ayudan mutuamente de muchas maneras sin esperar recompensas específicas por las cosas que hacen. ¿Por qué lo hacen? Porque son parte de la familia; están conectados.

Si las personas de una organización no dan y hacen lo que pueden, no se sienten conectadas. Si una persona se siente conectada, los objetivos de la organización son sus objetivos, las necesidades de la organización son sus necesidades y el éxito de la organización es su éxito.

Los líderes a veces no reconocen la falta de compromiso. Piensan que su gente necesita formación, pero la formación no es la solución para alguien que no está haciendo lo que podría. El problema es que no está conectado.

Señales de falta de conexión en la organización

- Los líderes tienen dificultades para reclutar miembros para las responsabilidades.
- Los miembros se sienten poco incluidos en las decisiones.
- Los miembros se van fácilmente cuando hay problemas.
- Los miembros critican su propia organización con los de fuera.
- Los miembros no se preocupan por el éxito de la organización.
- Los miembros separan la organización de ellos mismos.

Un miembro que no se siente vinculado habla de la organización como si fuera una entidad distinta e independiente de sus miembros. Habla de lo que debería hacer la organización. Utiliza el término *ellos* en lugar del término *nosotros*.

Los líderes de una organización que no está bien conectada ponen una distancia entre ellos y la gente de la organización. Son difíciles de alcanzar para la gente, incluso para la comunicación. Los líderes mantienen su trabajo como un misterio que la gente no puede entender. No quieren escuchar sugerencias ni quejas.

"El espíritu de la envidia puede destruir; nunca puede construir".
- Margaret Thatcher

Cuando una organización es así, la voluntad del líder es la única realidad reconocida; todos los demás hechos se ignoran mientras la gente sobrevive ocultando sus errores. La gente teme la información y la verdad cuando no se siente conectada con el liderazgo.

En una organización que no está conectada pueden desarrollarse pequeñas tribus y grupitos. Los grupitos están formados por personas que se protegen unas a otras de los cambios y del liderazgo. Cuando las personas se sienten en peligro dentro de la organización, se centran en sus problemas personales en lugar de en los retos de la organización. Cuando se trata de rivalidades, son incapaces de centrarse en los logros positivos y desinteresados.

A veces las reuniones de la organización muestran que los miembros no están conectados. La gente se aleja de las reuniones si

- Creen que la reunión no es importante para las operaciones.
- No creen que su propia participación marque la diferencia.
- No comparten los objetivos de los líderes y no quieren participar.

Algunas organizaciones pierden a jóvenes que podrían convertirse en líderes porque ven que no pueden formar parte de la administración establecida. Los líderes mantienen sus puestos al mantener conexiones con personas influyentes y no dan oportunidades a las personas que no están conectadas. Los jóvenes con capacidades pueden irse a otras organizaciones que les den oportunidades.

Otras iglesias pueden copiar sus métodos y programas, pero la gente no suele abandonar una organización si se siente conectada.

“Esto significa que su única ventaja competitiva real es la relación con su gente... Lo único que su competencia nunca podrá robarle es la relación que tiene con su gente...

18”

Ejemplos de la Escritura

Cuando el joven Roboam se convirtió en rey, los ancianos le aconsejaron que sirviera al pueblo. "Si los sirves, ellos te servirán" (1 Reyes 12:7). Dijeron que debía conectarse con el pueblo demostrando que se preocupaba por sus necesidades. Entonces, la gente vería que el reino era para ellos, y le serían leales. Compartirían los objetivos, los problemas, las necesidades y el trabajo del reino.

Roboam pensó que su posición era suficiente. Pensó que su autoridad significaba que no tenía que pedir compromiso. Dijo que gobernaría estrictamente sin preocuparse por el pueblo.

La mayoría del pueblo se separó de Roboam. Dijeron: "No tenemos nada en este rey; nos ocuparemos de nosotros mismos y lo dejaremos solo" (1 Reyes 12:16). Las personas que

¹⁸ Ken Blanchard, Thad Lacinak y Chuck Tompkins, *Whale Done: The Power of Positive Relationships* (Nueva York: Free Press, 2002), 58

no se sienten conectadas en una organización se preocupan por sus propias necesidades y no por los objetivos de la organización. Aunque no se vayan, trabajan sólo por sus propios objetivos.

La respuesta de Roboam fue tratar de usar la autoridad. No trató de entender sus necesidades. Envío a un recaudador de impuestos, pero eso no funcionó. Planeó enviar el ejército, pero Dios lo detuvo. El reino nunca volvió a estar unido.

Jeroboam fue un rebelde que intentó que el pueblo fuera desleal a Salomón. No tuvo éxito y se fue a Egipto para evitar ser asesinado. Después de la muerte de Salomón, Jeroboam regresó a Israel para ver si había una oportunidad de tomar el poder. Dirigió un grupo de representantes de las tribus para hablar con el nuevo rey, Roboam.

Roboam dijo tontamente al pueblo que lo trataría con severidad, suponiendo que no tenían más remedio que obedecerlo (1 Reyes 12:13-14). El pueblo se enfadó y Jeroboam consiguió separar a diez tribus. Jeroboam llevó al pueblo a la idolatría para que no volviera a Jerusalén a adorar (1 Reyes 12:26-28).

En esta situación, ¿quién era el buen líder y quién el malo? Ambos eran malos. La insensatez de Roboam le dio la oportunidad a un líder malintencionado con mal carácter.

Jeroboam estaba dispuesto a hacer cualquier cosa para obtener poder para sí mismo, incluyendo alejar a la gente de la adoración a Dios. Muchos líderes ministeriales todavía utilizan el descontento de la gente para construir su propia influencia; a menudo utilizan la deshonestidad, fomentan el chisme y la deslealtad, y enseñan falsa doctrina.

Cómo establecer una conexión

La conexión se hace con individuos mejor que con multitudes o a través de programas. Un líder que quiera construir su conexión personal con su gente debe comenzar con los simples principios de la amabilidad. Debe elogiar sus cualidades. Debe conversar sobre cosas que no estén relacionadas con el trabajo. Debe mostrar interés por sus familias y situaciones personales. Debe tratarlos con respeto y demostrar que los valora.

Nunca escribas nada a nadie, ni siquiera en una carta personal, si no quieres que se publique o se cite. No sabes quién puede verlo. Cuando hables con la gente en una conversación, recuerda que tus palabras pueden ser citadas por otros. No digas cosas que te daría vergüenza explicar a otras personas después.

Algunos líderes quieren impresionar a su gente para que ésta quiera seguirles. Pero, para establecer conexiones, es más importante que tu gente te impresione, que tú los impresiones a ellos. Hay un viejo dicho: "No les importa cuánto sabes hasta que saben cuánto te importa".

Muchos líderes son débiles en su capacidad de escucha porque creen que ya entienden la situación, saben lo que hay que hacer y están preparados para convencer a los demás. La

gente no se compromete si no se valoran sus opiniones. Al no escuchar y apreciar las aportaciones, un líder devalúa a su gente para que no den lo mejor de sí mismos.

A veces las personas de una organización tienen sentimientos fuertes. Hablan con ira o frustración. Un líder puede cometer el error de intentar darles instrucciones mientras ellos simplemente sienten la necesidad de expresar sus sentimientos.

Stephen M. R. Covey lo explica:

- Por lo general, mientras una persona se comunica con gran emoción, todavía no se siente comprendida.
- Por lo general, una persona no le pedirá consejo hasta que se sienta comprendida. Ofrecer un consejo antes de tiempo sólo provocará más emociones, o hará que la persona simplemente ignore lo que usted dice.¹⁹

La próxima vez que te encuentres en esa situación, prueba lo siguiente: en lugar de intentar hacer cambiar de opinión a la persona emocional, escucha. Demuestra que comprendes afirmando sus sentimientos ("Te sientes frustrado porque...") aunque no estés de acuerdo con sus opiniones. Verás cómo empiezan a calmarse y, finalmente, a escucharte porque creen que les entiendes. Hasta que no crean que les entiendes, no creerán que tu opinión importa.

Dirija haciendo preguntas, no para manipular, sino para comprender y estimular el pensamiento. Si las personas que podrían ayudar no lo hacen, las preguntas les ayudarán a comprometerse. Si comparten tus valores, puedes conseguir que te ayuden a alcanzar los objetivos. Pregunte,

- "¿Qué crees que podríamos hacer mejor?"
- "¿Qué crees que deberíamos intentar hacer?"
- "¿Cómo podríamos hacer un mejor trabajo en _____?"

A medida que te ayuden con ideas, también querrán ayudar con el trabajo. La gente no quiere ayudar si sus ideas no son apreciadas.

Si cree que la idea de una persona es buena, ésta pensará que es inteligente. El líder debe tener un medio para acoger las quejas y la información negativa. Las personas no se comunican a menos que sientan que es seguro. Si creen que serán castigados por no estar de acuerdo, no darán sus opiniones.

La costumbre de tener reuniones antes de una gran reunión favorece el compromiso. Antes de tener una reunión con todo el mundo para proponer un cambio, habla con individuos y pequeños grupos para conocer sus opiniones y explicarles tu plan. Pregúntales lo que piensan y escucha con atención. Responde a sus objeciones para que éstas no surjan en la

¹⁹ Stephen Covey, *La velocidad de la confianza: The One Thing that Changes Everything* (Nueva York: Free Press, 2006), 213

reunión principal. Los asistentes a la reunión principal no deben sorprenderse de las decisiones del líder. Deben saber a qué atenerse.

Los líderes no deberían sorprender a la gente con sus decisiones. Si la gente de la organización se sorprende a menudo por lo que hacen sus líderes, éstos no están explicando bien sus valores y cómo piensan respaldarlos. La confianza en la organización se fortalece si las personas sienten que las decisiones no se tomarán de repente sin que las entiendan. Compartirán la visión si consiguen discutirla e influir en ella antes de que se promueva.

El líder debe dar a las personas acceso a la misma información que le motiva a él. No pueden compartir sus objetivos a menos que estén motivados por la misma información.

Servir a los clientes

► ¿Tiene una iglesia clientes? Se aplica al ministerio el concepto de servir a los clientes?

► Un alumno debe leer 1 Pedro 5:2-4 al grupo.

Dios da a los pastores el trabajo de servir a la gente de la iglesia. Debemos discernir sus necesidades y cuidar de ellas como un pastor cuida de sus ovejas.

Como líderes de la iglesia, debemos estudiar los principios del servicio al cliente, no desde la prioridad de hacer que un negocio tenga éxito, sino desde la prioridad de satisfacer las necesidades de las personas. Nuestra prioridad es cumplir con la tarea que Dios nos ha dado.

Toda organización -ya sea una empresa, un ministerio u otro tipo- existe para satisfacer las necesidades de las personas. Por lo tanto, toda organización necesita una clara visión de servicio. Algunos principios funcionan de la misma manera tanto para una empresa como para un ministerio.

La visión y los valores del servicio deben ser claros para que todos los miembros de la organización se centren en lo que es importante y sepan qué comportamientos se esperan.

“Las grandes empresas se dan cuenta de que sus clientes más importantes son su propia gente: empleados y directivos. Si los líderes cuidan de su gente y les animan a aportar sus cerebros al trabajo, la gente se desvivirá por cuidar de los clientes. La fidelidad de los clientes es lo que se consigue cuando se crea un entorno motivador para la gente.”²⁰

Muchas personas aceptan un servicio de baja calidad sin quejarse porque no esperan que sea mejor. Eso no significa que estén satisfechos. Si aparece una opción mejor, la cambiarán rápidamente. Por lo tanto, un líder no puede asumir que todo está bien sólo porque la gente no se queja.

²⁰ Ken Blanchard, Kathy Cuff y Vicki Halsey, *Legendary Service: The Key is to Care* (Nueva York: McGraw-Hill, 2014), 5

Si la gente abandona una iglesia u otra organización por razones triviales o incluso sin motivo, hay una falta de satisfacción. Los líderes no deben esperar a escuchar las quejas.

La excelencia constante requiere un programa de formación y una mejora constante. La constancia es importante porque si se crean grandes expectativas pero no se cumplen, la gente se siente decepcionada.

El servicio comienza con la amabilidad ordinaria. Ser amable con alguien significa tratarlo como persona, no sólo como un encuentro comercial. Cuando se conversa con ellos sobre algo que no está relacionado con la transacción, sienten que están interactuando con usted de forma amistosa.

Más allá de la amabilidad, preste atención a las necesidades de las personas. Intenta ver una necesidad y ayudar de forma única más allá de los servicios rutinarios.

Evidentemente, una organización no puede proporcionar todo a todo el mundo, pero debe satisfacer ciertas necesidades de forma excepcional.

Considera:

- ¿Qué tipo de personas quieres atraer?
- ¿Qué quieres conseguir?
- ¿Qué necesidades debes satisfacer?

Un líder debe imaginar lo que sería el servicio perfecto, y luego desarrollar y corregir su comprensión hablando con las personas a las que sirve.

► Considere su organización. ¿Qué tipo de personas quiere atraer? ¿A qué necesidades debe responder?

► Piensa en el tipo de personas a las que sirve tu organización. ¿Qué buscan cuando acuden a ti? ¿Qué podrías ofrecer más allá de sus expectativas?

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a esta lección.

Cinco Declaraciones Resumidas

1. Las personas trabajan mejor cuando sienten un compromiso personal con la organización.
2. Un líder debe dedicar tiempo a elevar el nivel de compromiso de su gente.
3. Si las personas de una organización no dan y hacen lo que pueden, no se sienten conectadas.
4. El líder debe disponer de un medio para recibir las quejas y la información negativa.
5. Los líderes no suelen sorprender a la gente con sus decisiones.

Lección 9 Tareas

1. Escribe un párrafo que resuma un concepto importante de esta lección. Explica por qué es importante. ¿Qué bien puede hacer? ¿Qué daño puede causar su desconocimiento?
2. Explica cómo vas a aplicar los principios de esta lección a tu propia vida. ¿Cómo cambia esta lección tus objetivos? ¿Cómo piensas cambiar tus acciones?
3. Memorice las cinco declaraciones resumidas de la lección 9. Prepárate para escribirlas de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.
4. Antes de la siguiente sesión, lee 1 Corintios 12.

Lección 10

Creación de equipos

Introducción

Pide al grupo que discuta la siguiente declaración. ¿Qué significa? ¿Es cierta? ¿Por qué es importante?

"Nunca se ha logrado nada importante por parte de una persona que actúa sola."

► ¿Qué es un equipo?

El equipo no es sólo un grupo de seguidores. Un equipo es un grupo unido por un gran objetivo, valores comunes, cooperación y un liderazgo aceptado.

Empieza a pensar en quién es tu equipo. El equipo no es toda la iglesia. El equipo no son sólo las personas que ocupan cargos oficiales.

Por qué necesitas un equipo

Los equipos tienen más recursos, ideas y energía que un individuo. Los equipos maximizan los puntos fuertes de una persona y protegen sus puntos débiles. El líder debe asegurarse de que las personas tengan las responsabilidades y los puestos adecuados para que sus puntos fuertes tengan la máxima eficacia y sus puntos débiles se minimicen.

Los equipos ofrecen varias perspectivas sobre cómo responder a una situación. Woodrow Wilson, ex presidente de los Estados Unidos, dijo: "No sólo debemos utilizar todos los cerebros que tenemos, sino todos los que podemos pedir prestados".

"Ningún hombre será un gran líder si quiere hacerlo todo él mismo o recibir todo el crédito por hacerlo".
- Andrew Carnegie

Si sus objetivos pueden ser alcanzados por usted solo, sus objetivos son pequeños. Los objetivos grandes requieren un buen equipo con un buen liderazgo. Cuanto más grande sea el objetivo, mejor debe ser el equipo.

John Maxwell utiliza la ilustración del alpinismo para describir la necesidad de un equipo fuerte. Lo llama el principio del Monte Everest.²¹ A medida que el reto es mayor, la necesidad de trabajar en equipo es mayor.

Para lograr un gran sueño, hay que tener un gran equipo. Un "equipo de ensueño" es creativo, unido, flexible, motivado, complementario, decidido y con experiencia.

²¹ Otros principios de John Maxwell en esta lección incluyen el "eslabón más débil", la "fruta estropeada" y "el banco", aunque la redacción y las explicaciones de los principios no son las mismas.

El equipo debe ser adecuado al sueño. No es realista decir que un equipo puede lograr algo grande si no es un gran equipo. Hay que desarrollar el equipo y desarrollar un sueño apropiado para conseguirlo. Hay que trabajar en el desarrollo del equipo antes de desarrollar el sueño.

Aspectos de un equipo fuerte

Un equipo no es fuerte sólo porque tenga individuos fuertes. El talento individual no hará grande a un equipo hasta que sus miembros cooperen. Un equipo es un grupo unido por un gran objetivo, valores comunes, cooperación y un liderazgo aceptado.

- Si los miembros tienen sus propios objetivos que interfieren con el objetivo del equipo, éste no será fuerte.
- Si los miembros tienen valores diferentes, el equipo no puede ser fuerte a largo plazo.
- Si los miembros del equipo no cooperan para compensar las debilidades individuales, el equipo no es fuerte.
- Si los miembros entran en conflicto porque no siguen la misma autoridad, el equipo no es fuerte.

Algunos estilos de liderazgo no construyen un equipo. Si un líder se limita a pedir ayuda para alcanzar sus objetivos, trabaja solo tan bien que los esfuerzos de los demás no parecen necesarios, o siempre toma decisiones de manera que no es necesario hablar, no construirá un equipo.

El apóstol Pablo utilizó la ilustración del cuerpo físico para describir la unidad de la iglesia en 1 Corintios 12. El interés propio es un problema cuando los miembros no someten sus propios intereses a los objetivos del equipo. El interés propio provoca la envidia y la búsqueda de posiciones por razones equivocadas. El interés propio provoca una rivalidad malsana entre los miembros.

Otro problema es cuando los miembros sienten que pueden alcanzar sus propias metas solos sin ayuda de nadie más. También existe el problema de que los miembros quieran ser como los demás miembros en lugar de ocupar su lugar especial.

El principio del eslabón más débil

La fuerza de una cadena es tan grande como la de su eslabón más débil. Del mismo modo, la fuerza de un equipo está limitada por su miembro más débil.

Cada miembro del equipo tiene un papel que afecta al trabajo de los demás miembros. Si un miembro falla en su papel, disminuye la eficacia de todos los demás miembros al no hacer el trabajo que les ayuda. La capacidad de un trabajador rápido no tiene ningún valor si debe esperar a una persona que es lenta.

Algunos tipos de trabajo pueden ser realizados por personas que no tienen funciones específicas. En esos casos, no se aplica el principio del eslabón más débil. Por ejemplo, si se trata de empujar un camión atascado en el barro, todos los ayudantes pueden empujar juntos, y el más fuerte no está limitado por el más débil.

Una situación similar sería cosechar un campo. La gente lenta no entorpece a la gente rápida; y si se necesita más ayuda, se puede añadir más gente.

El principio del eslabón más débil se aplica a las situaciones en las que los individuos cumplen funciones necesarias. Por ejemplo: Si varios albañiles esperan a que un hombre mezcle el mortero, ninguno puede trabajar porque es lento.

En la mayoría de las organizaciones, hay varias personas en puestos únicos. Cada uno hace un trabajo que es necesario para los demás. Si no hace bien su trabajo, todos se ven afectados. El problema no puede resolverse simplemente añadiendo más personas para ayudar, porque los demás no pueden hacer el trabajo por él.

Existe una ilustración llamada "cuello de botella". Cuando se da la vuelta a una botella o jarra llena de líquido, éste no cae inmediatamente. El flujo está limitado por el tamaño del cuello. Del mismo modo, en muchas organizaciones hay actividades y programas que se lentifican porque deben esperar a que una determinada persona haga su trabajo.

Si una persona no puede cumplir con las responsabilidades de su cargo

- Otros miembros del equipo no pueden rendir tan bien.
- Los demás miembros del equipo empiezan a resentirse con el eslabón débil.
- El equipo pierde la confianza en el líder porque no logra corregir el problema.
- El equipo reduce sus expectativas de lo que puede lograr.

Una persona que es un "eslabón débil" en el equipo debe ser trasladada a una posición diferente para que no limite al equipo.

► ¿Qué otros tipos de trabajo se te ocurren que puedan ilustrar el "cuello de botella"?

El principio de la fruta podrida

Cuando una pieza de fruta podrida se pone en una cesta con otras piezas de fruta, las otras frutas se pudrirán pronto. Este fenómeno ilustra los efectos de la actitud. Las buenas y las malas actitudes afectan a los demás, pero las malas actitudes son las que más afectan.

A la hora de contratar a un miembro del equipo, busque la actitud más que la capacidad. Una persona con la actitud adecuada puede ser entrenada y motivada, pero una persona con una mala actitud no. No contrate a una persona con mala actitud y piense que puede cambiarla. Una persona del equipo con una mala actitud debe ser retirada si no cambia.

"No podemos resolver nuestros problemas con el mismo pensamiento que utilizamos cuando los creamos".
- Albert Einstein

Reconocer al alborotador habitual

Los alborotadores intentan conseguir respeto y sensación de importancia atacando a las personas que ocupan puestos de liderazgo (no sólo al líder principal). Pueden elegir a una persona para atacarla repetidamente. Son destructivos para las personas y las organizaciones. El líder debe aprender a reconocerlos y a proteger a los demás de ellos. Un alborotador puede hacer que algunos de sus mejores ayudantes renuncien.

Características de un alborotador:

- Tiene un historial de destrucción anterior.
- Actualmente está haciendo daño.
- Se refiere a aliados anónimos cuando se queja.
- Critica al anterior líder mientras alaba al nuevo.
- Parece que se hace amigo del nuevo líder rápidamente.
- Te alaba demasiado.
- Le gusta atrapar a la gente en los errores.
- Nunca ha permanecido mucho tiempo en una iglesia o institución.
- Miente.
- Es agresivo y puede ser feroz.
- Le gusta mostrar su dinero.
- Hará cosas poco cristianas por su causa.
- Se rige por su propia agenda y no puede rendir cuentas.
- Le gusta provocar la ira o la frustración de los demás.
- Habla de su difícil pasado que le hizo fuerte.
- Le molesta cualquier desacuerdo.

El principio del banco

Un equipo deportivo tiene muchos más jugadores que los que juegan en un partido. Los entrenadores sustituyen a los jugadores durante un partido para aportar diferentes habilidades y para dejar descansar a sus mejores jugadores. El banco incluye a los jugadores que están disponibles para jugar. Algunos de ellos son jugadores jóvenes que aún se están desarrollando.

Una organización debe trabajar continuamente para ampliar el equipo. Debe haber jóvenes líderes en desarrollo. Debe haber personas con habilidades especiales que se incorporen al equipo.

El "banco" de una organización es como el banco de un equipo deportivo. A menudo, las personas del banco tienen menos experiencia y se están desarrollando. El banco de la organización incluye a personas con especializaciones adicionales.

No te limites a cubrir los puestos necesarios del equipo. Sigue construyendo el equipo extendido. Busca personas que muestren potencial y compromiso. Deje que ayuden. Si lo hacen bien, dales responsabilidades.

► ¿Cuáles son algunas formas de ampliar el equipo de una iglesia local? Describa una función y un tipo de persona que podría añadirse al "banco".

Cómo reclutar a los miembros del equipo

Un buen equipo atraerá a buenos miembros. Considere el tipo de personas que se sienten atraídas por su equipo. ¿Quién se incorpora? ¿Quién se va? Los cambios muestran si su equipo se está fortaleciendo o debilitando.

Los miembros del equipo ayudan por diversas razones, como la conexión personal con los demás, la buena voluntad, el fervor por la causa y el deseo de hacer algo importante.

Busque la pasión al reclutar, en lugar de asumir que puede motivar la pasión más tarde. Anteriormente, hemos estudiado al líder de nivel 5. Se trata de una persona que tiene la ambición de que la institución tenga éxito y no está motivada de forma egoísta. El líder debe tener esta ambición y debe buscar a otros que la compartan.

Pida la opinión de personas que puedan ayudar al equipo. Escúchalas, invítalas a participar, delega responsabilidades en ellas y luego amplía sus funciones.

Para todo lo que hagas, pregúntate: "¿Quién podría ayudarme?". Desarrolla y depende de un pequeño grupo de personas que tengan capacidades y una relación especial contigo.

► ¿Cómo describirías una conversación entre un líder y un posible miembro del equipo? ¿Cómo puede el líder captar su interés?

Pasos para el trabajo en equipo

1. Toma la decisión de crear un equipo - así comienza la inversión.
2. Reune al mejor equipo posible - esto aumenta el potencial.
3. Paga el precio para desarrollar el equipo - esto asegura el crecimiento.
4. Haz las cosas en conjunto como un equipo - esto hace una comunidad.
5. Da a los miembros la responsabilidad y la autoridad necesarias - esto crea líderes.
6. Atribuye el mérito del éxito al equipo - esto levanta la moral.
7. Vigila para asegurarte de que la inversión está dando sus frutos - esto aporta responsabilidad.
8. Crea nuevas oportunidades - esto pone a prueba las capacidades del equipo.
9. Proporciona lo que necesitan para tener éxito - así se obtienen los mejores resultados.

Una lección de las Escrituras

Absalón era un hijo del rey David. Era guapo y popular en la nación. Cuando la gente acudía a la capital con problemas, él decía: "Si yo fuera el rey, os ayudaría". La gente comenzó a sentir que todo sería mejor si Absalón fuera rey (2 Samuel 15:3-4).

Absalón podría haber utilizado sus habilidades para ayudar al rey a resolver los problemas. En lugar de eso, causó deslealtad. Debido a que el rey no organizó un sistema para conocer y resolver los problemas de su pueblo, hubo una oportunidad para que alguien causara deslealtad. Todo líder debe asegurarse de que la gente tenga una buena forma de comunicar sus preocupaciones.

Miles de hombres se unieron a la rebelión de Absalón, incluso algunos de los amigos cercanos de David. Absalón estaba dispuesto a que la gente muriera por su ambición. Su prioridad no era el beneficio del pueblo sino su propio estatus.

Desarrollo de los miembros del equipo

El líder debe considerar qué tipo de liderazgo y supervisión necesita cada miembro del equipo. John Maxwell dice:

- El principiante entusiasta necesita orientación.
- El alumno desilusionado necesita entrenamiento.
- El cumplidor cauteloso necesita apoyo.
- El triunfador autosuficiente necesita responsabilidad.²²

A la hora de reclutar para cubrir un puesto, hay que tener en cuenta qué tipo de persona necesita el puesto. Maxwell describió estos tipos de personas:

- Una persona de cara al público o detrás de las cortinas
- Un generalista o un especialista
- Un productor o un mantenedor
- Una persona carismática o una persona de papel
- Un líder o un colaborador
- Un veterano o un novato
- Un pensador creativo o un pensador abstracto
- Alguien que necesita supervisión constante o alguien que necesita poca supervisión
- Un jugador de equipo o un individualista
- Una persona con compromiso a corto plazo o a largo plazo²³

El líder debe compartir siempre el mérito de los logros del equipo. Las personas que comparten el éxito estarán motivadas para dar lo mejor de sí mismas.

²² John Maxwell, *17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team* (Nueva York: HarperCollins Leadership, 2001), 50

²³ John Maxwell, *Developing the Leader within You* (Nashville: Thomas Nelson, 2005), 188

Cuando represente al equipo ante personas ajenas a él, el líder no debe culpar a los miembros del equipo por los fallos de éste. El líder debe asumir la culpa, reconociendo que podría haber sido un líder más eficaz. Si protege a los miembros del equipo, éstos le serán leales.

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a esta lección.

Cinco Declaraciones Resumidas

1. Nunca se ha conseguido nada importante por una persona que actúa sola.
2. Un equipo es un grupo unido por un gran objetivo, valores comunes, cooperación y un liderazgo aceptado.
3. Hay que trabajar en el desarrollo del equipo antes de desarrollar el sueño.
4. La actitud de un miembro del equipo es más importante que sus habilidades.
5. Una organización debe trabajar continuamente para ampliar el equipo.

Lección 10 Tareas

1. Escribe un párrafo que resuma un concepto importante de esta lección. Explica por qué es importante. ¿Qué bien puede hacer? ¿Qué daño puede causar su desconocimiento?
2. Explica cómo vas a aplicar los principios de esta lección a tu propia vida. ¿Cómo cambia esta lección tus objetivos? ¿Cómo piensas cambiar tus acciones?
3. Memoriza las cinco frases de resumen de la lección 10. Prepárate para escribirlas de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.

Lección 11

Ministerio con propósito

Identidad y propósito de la organización

Muchas organizaciones, incluidas las iglesias, nunca han pasado por un proceso de reflexión sobre su propósito porque parece que su propósito es obvio. Como asumen su propósito, parece obvio que deben realizar ciertas actividades. Sus objetivos son simplemente tener éxito en esas actividades.

Los directivos intentan que el trabajo se haga bien, pero los líderes deben pensar en el trabajo que hay que hacer. Es importante hacer las cosas bien, pero primero debemos hacer las cosas correctas. Un pastor no debe ser sólo un gerente, sino un líder.

Hay un proceso de desarrollo que es importante para toda organización, ya sea un ministerio, una empresa o cualquier otro tipo de organización.

Una iglesia puede asumir que existe para tener buenos servicios de adoración, cuidar de sus miembros y evangelizar a la comunidad. Pero muchas iglesias nunca hacen planes para hacer que esas cosas sucedan a propósito.

Una organización debe pasar por un proceso de desarrollo que incluye mucho autoexamen.

- ¿Qué es lo más importante para nosotros?
- ¿Por qué existe esta organización?
- ¿Qué significaría para nosotros tener éxito?
- ¿Cuáles son algunos de los éxitos específicos que podemos planear alcanzar?
- ¿Qué podemos hacer ahora para alcanzar nuestros objetivos?

Estas preguntas corresponden a las cinco primeras etapas del desarrollo organizativo. El proceso de desarrollo organizativo tiene estas etapas:

1. Valores
2. Propósito
3. Visión
4. Objetivos
5. Estrategia
6. Acción
7. Logros

Las etapas no están completamente separadas. Por ejemplo, es probable que una organización ya esté planificando la estrategia y tomando medidas incluso mientras descubre sus valores. Varios programas y departamentos de una organización pueden estar trabajando en diferentes etapas de este proceso.

El orden es importante porque cada etapa afecta a las siguientes. Los cambios en cualquier etapa provocarán cambios en las siguientes. Por ejemplo, si una organización cambia la comprensión de su propósito, cambiará sus objetivos y su definición de logro.

El proceso no se produce una sola vez. Los valores y los propósitos no deben cambiar después de haberlos entendido bien, pero todo lo demás sí. Tanto si se logran los objetivos como si no, hay que establecer nuevos objetivos. Tras el logro o el fracaso, la organización debe volver a examinar sus valores y su propósito, aclarar su visión, establecer nuevos objetivos, planificar una nueva estrategia, etc.

► ¿Por qué muchas organizaciones nunca explican su propósito?

Etapas 1: Descubrir los valores

Valores son un término que designa las cosas que consideramos más importantes. Los individuos tienen valores; los grupos están formados por personas que comparten valores. Una organización tiene valores. Existe para servir a esos valores.

"El uso de los medios no debe disminuir nuestra fe en Dios, y nuestra fe en Dios no debe impedir que utilicemos cualquier medio que nos haya dado para la realización de sus propios propósitos".
- J. Hudson Taylor

Para un cristiano, ya sea en los negocios o en el ministerio, agradar a Dios es el valor supremo. Los valores de una organización diseñada para agradar a Dios (y no debería haber otro tipo) tomarán en serio la verdad bíblica, la iglesia y el evangelio.

Incluso las organizaciones que no se declaran cristianas suelen basarse en algunos buenos valores, porque existen para satisfacer las necesidades humanas. Una organización empresarial enumeró sus valores de esta manera: integridad en todas las cosas, atención de calidad, relaciones y aprendizaje.

Para cualquier empresa, un valor importante es obtener ganancias, porque la empresa no puede cumplir su objetivo sin ganancias. Sin embargo, incluso para una empresa, la ganancia no es el valor más importante.

Otra gran empresa enumeró estos valores: seguridad, servicio, diversión y éxito. El éxito significaría ganancias para la empresa, pero no se conseguiría sin los otros valores. Los otros valores aumentan la posibilidad de obtener ganancias, porque la gente no quiere ser cliente de una empresa que no satisface una necesidad suya.

Es posible que una organización se base en valores que no son buenos, como el poder ilimitado de una determinada persona o el odio a algún grupo de personas. Una organización así rara vez es fuerte durante mucho tiempo y siempre es destructiva.

Los valores explican cómo deben comportarse las personas de la organización mientras trabajan por los objetivos. No basta con alcanzar los objetivos. Una persona tiene que estar satisfecha con la forma en que ha llegado a ellos. Por ejemplo, una persona no debe estar satisfecha por haber ganado un partido si lo ha hecho con trampas. Una persona que quiere

disfrutar de una victoria real no hace trampas, porque se engañaría a sí misma de una victoria real.

► Piensa en un objetivo que tengas. ¿Por qué es importante estar satisfecho por la forma en que has alcanzado tu objetivo?

Los valores se enumeran por orden de prioridad. Por ejemplo, una empresa puso la integridad en primer lugar porque la integridad nunca debe sacrificarse para obtener otro valor. Otra empresa antepuso la seguridad al servicio, porque la seguridad de las personas es más importante que su comodidad.

El orden de los valores es importante. Por ejemplo: si una empresa valora las ganancias y también valora la honestidad, ¿qué hará un empleado cuando haya una oportunidad de obtener beneficios siendo deshonesto? ¿Qué hará cuando la honestidad pueda costar ganancias? Si la honestidad está antes que la ganancia en la lista de valores, sabe qué hacer. Una organización está formada por la forma en que aborda los conflictos entre valores. El valor supremo de una iglesia es honrar a Dios, y no se debe alcanzar ningún objetivo que no honre a Dios.

Una organización debe encontrar sus valores mediante una autoevaluación. Ya está siguiendo valores, y éstos deben ser descubiertos.

Una organización no puede limitarse a profesar valores. Algunas organizaciones proclaman valores que realmente no siguen, y sus empleados y clientes saben que la declaración de valores no significa nada.

La lista de valores fundamentales debe ser corta, sencilla, conocida por todos y aplicada en todas las situaciones. La lista de valores debe ser corta (quizá 4-5), porque la gente no puede enfocarse en muchos.

Los valores no se eligen porque crean buenos resultados. Si los valores se eligen por esa razón, se cambiarán para obtener mejores resultados. Los valores no se eligen porque funcionen bien, sino porque realmente son los más importantes.

A veces, una organización se pone en marcha y tiene éxito con un determinado producto o idea. La gente de la organización puede pensar que la organización existe para ofrecer ese producto o seguir esa idea. Sin embargo, ese producto o idea no siempre cumple con los valores de la organización. Es mejor que la organización establezca sus valores y luego esté preparada para hacer lo que cumpla con esos valores.

Una organización misionera ayudaba a muchas iglesias con apoyo financiero mensual. La mayor parte del presupuesto se destinaba al apoyo rutinario. Sin embargo, los líderes comenzaron a darse cuenta de que su valor más importante era el desarrollo de iglesias dirigidas y apoyadas localmente. Su apoyo rutinario a las iglesias obstaculizaba la consecución de su objetivo. Empezaron a cambiar su estrategia y sus acciones para

ajustarse a su valor. Se dieron cuenta de que su propósito era ayudar a las iglesias de una manera que las hiciera más fuertes en lugar de mantenerlas dependientes.

"La única fuente de estabilidad verdaderamente fiable es un núcleo interno fuerte [de valores] y la voluntad de cambiar y adaptar todo excepto ese núcleo".²⁴ La organización debe demostrar los valores en todo lo que hace, de forma auténtica y coherente.

Los valores de la organización no los tiene sólo el equipo directivo. Es necesario que las personas de la organización creen en los valores y los sigan. Si las personas con influencia en la organización no creen y apoyan realmente los valores, la organización no puede ser fuerte. La organización tiene que ascender constantemente a las personas que mantienen sus valores. Las personas que no defienden los valores no deben continuar en el liderazgo. El entorno debe fomentar el apoyo a los valores con tanta fuerza que algunas personas decidan marcharse y otras se sientan atraídas.

"El éxito no puede provenir de hombres paralizados. Los métodos cambian, y los hombres deben cambiar con ellos".

- James Cash Penney

Una fuerte disciplina en una organización no significa que no haya flexibilidad y variedad. Si las personas están comprometidas, pueden tener variedad en casi todo, excepto en los valores. Una fuerte disciplina significa que las personas de la organización deben apoyar los valores en todo lo que hacen.

Los valores sólo son reales cuando los demuestran en su forma de actuar y en la manera en que exigen a los demás que se comporten. Si estás dispuesto a actuar en contra de los valores que profesas para conseguir algo, los valores que profesas no son tus verdaderos valores. Hay algo más importante para ti.

Construido para durar

Collins y Porras estudiaron las empresas que siguieron siendo grandes durante un largo periodo de tiempo, mientras que otras empresas similares decayeron. Llamaron a las mejores empresas "empresas visionarias".²⁵

Las empresas visionarias enseñan a sus empleados sus valores fundamentales más a fondo que las empresas en declive. Crean culturas tan fuertes que parecen religiosas en cuanto a sus valores.

Las empresas visionarias nutren y seleccionan con más cuidado a los directivos en función de su adecuación a los valores fundamentales que las empresas en declive.

²⁴ Jim Collins y Jerry Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: HarperBusiness, 2004), XX

²⁵ *Ibíd.*, 71

Las empresas visionarias hacen que su gente se alinee con los valores fundamentales de forma más consistente que las empresas en declive.

Una organización debe encontrar la manera de inculcar los valores fundamentales, enseñar a aplicarlos y observar las prácticas para obtener retroalimentación y corrección. Todas las acciones y políticas de la empresa deben apuntar a los valores.

Etapa 2: Entendimiento del propósito

El propósito de la empresa se basa en los valores fundamentales. El propósito no tiene por qué ser único respecto a otras organizaciones.

El propósito guía e inspira la excelencia. Una organización debe ser evaluada en función del cumplimiento de su propósito.

El propósito también es inalterable. No es lo mismo que los objetivos que se alcanzan y luego se sustituyen. Una organización cambiará a veces la forma de cumplir su propósito. Debe adaptarse a las necesidades cambiantes para mantener su propósito original.

Antes de que existiera la electricidad, no había refrigeración en los hogares. Las empresas repartían la leche a domicilio diariamente. Ahora, en muchas ciudades, la mayoría de la gente tiene refrigeradores y puede conservar la leche durante varios días. Si una empresa sólo existiera para repartir leche, ya no sería necesaria. Sin embargo, si su objetivo fuera suministrar productos de forma conveniente, podría encontrar otra forma de cumplir ese objetivo. Tal vez se crearía un centro de venta de leche y otros productos lácteos. Tal vez encontraría una variedad de productos para repartir a domicilio en lugar de leche.

El edificio de una iglesia estaba situado en un barrio que estaba cambiando. Muchas personas pobres de diversos grupos étnicos se estaban mudando al barrio. La gente de la iglesia no sabía cómo evangelizar a la nueva población del barrio. Debido a que la iglesia no tenía un propósito que les diera una visión para el barrio, la gente vendió el edificio y trasladó la iglesia a otro lugar.

Etapa 3: Compartir la visión

La visión es una descripción de cómo deberían ser las cosas. La visión es la respuesta a esta pregunta: "¿Cómo serían las cosas si tuviéramos un éxito total?"

La visión es la realidad tal y como sería si la organización tuviera un éxito total. El líder debe tener esta imagen en su mente y comunicarla a toda la organización de diversas maneras. El líder debe comunicarse y comportarse de tal manera que la gente de la organización no tenga ninguna duda sobre la pasión y el compromiso del líder con la visión.

Las personas actúan a partir de una comprensión básica de la realidad que controla su forma de ver los asuntos individuales. Entienden cómo son las cosas y cómo deberían ser. Esa comprensión controla la forma en que ven las cuestiones individuales que surgen.

"El líder debe moldear la forma en que los seguidores piensan sobre lo que es real, lo que es verdadero, lo que es correcto y lo que es importante.... Los líderes pretenden lograr un cambio duradero y una alineación común sobre estas cuestiones".²⁶ El líder debe explicar constantemente cómo son las cosas y cómo deberían ser.

Un grupo de creyentes fundó una iglesia en una zona empobrecida de una gran ciudad. Sus valores son el evangelio, la iglesia local y la familia. Su propósito es demostrar la vida en común de la iglesia en la zona empobrecida. Su visión es que la zona geográfica cambie a medida que la gente empiece a vivir la vida en la iglesia como Dios manda. Sus objetivos son comunicar la vida de la iglesia a la comunidad de manera específica.

Etapas 4: Fijación de objetivos

Los objetivos son pasos específicos para lograr la visión. Deben ser medibles y fáciles de ver.

Los objetivos se basan en los valores porque muestran cómo los valores deben afectar a los clientes, al equipo, a la comunidad y al mundo. Todos los objetivos deben expresar cuál debe ser el impacto de los valores.

Blanchard describió la relación entre los valores y los objetivos de esta manera: "Los objetivos son para el futuro. Los valores son ahora. Los objetivos se fijan. Los valores se viven. Los objetivos cambian. Los valores son rocas con las que se puede contar. Los objetivos ponen en marcha a la gente. Los valores mantienen el esfuerzo".²⁷

Los objetivos no deben ser permanentes. Deben cambiarse cuando las situaciones cambian. Los valores no cambian, pero los objetivos deben cambiar para que puedan servir a los valores en situaciones cambiantes.

Una empresa de Estados Unidos fabricaba productos para conducir caballos. Cuando los automóviles se hicieron comunes, pocas personas compraron productos para conducir caballos. Como la empresa no tenía un propósito que pudiera expresarse en objetivos para los nuevos productos, la empresa dejó de existir.

"La clave para tener un equipo sobresaliente, entusiasta, flexible y puntual es asegurarse de que su gente se guíe por los valores y no por los objetivos".²⁸

Un buen equipo está motivado por un gran objetivo. El objetivo no debe ser tan alto que el equipo no crea realmente que es posible, porque entonces no es realmente un objetivo. Sin embargo, debe ser tan alto que suponga un gran éxito que requiera un gran esfuerzo. La

²⁶ Albert Mohler, *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: Bethany House Publishers, 2012), 47

²⁷ Ken Blanchard, *The Heart of a Leader: Insights on the Art of Influence* (Colorado Springs: David C Cook, 2007), 145.

²⁸ *Ibid.*, 117

gente que no está en la organización puede pensar que el objetivo es imposible, pero el objetivo debe ser algo que un equipo motivado considere posible.

La consecución de los objetivos debe celebrarse y conmemorarse para que se vean como hitos en el camino hacia la visión.

► ¿Qué ocurre si un grupo intenta trabajar duro sin tener objetivos concretos?

Etapa 5: Estrategia de planificación

La estrategia consiste en elaborar un plan de acción que permita alcanzar el objetivo. La estrategia debe basarse en una visión realista de las circunstancias, los recursos y las capacidades disponibles y unos objetivos razonables, pero desafiantes.

La estrategia también incluye el establecimiento de políticas. Las personas de una organización necesitan patrones a seguir que demuestren los valores y logren el propósito. De lo contrario, no hay una calidad consistente.

Una iglesia debe capacitar a las personas para que sepan cómo saludar a un visitante, cómo orar con alguien en el altar, qué discipulado ofrecer a un nuevo converso, cómo responder a una necesidad material en la congregación, y muchas otras prácticas. Si una iglesia no discute estas cosas y decide un buen plan, no puede esperar que se hagan bien.

La fijación de objetivos es anterior a la estrategia, pero los objetivos se ajustarán mientras se realiza la estrategia. La estrategia se ajustará durante la acción, a medida que vea los efectos de su acción. Es raro que una estrategia sea tan perfecta que no necesite ser revisada. Persistir en una dirección equivocada es un error peor que empezar en una dirección equivocada.

Los grandes cambios de estrategia pueden ser costosos en tiempo, trabajo y recursos, así que haz tu estrategia lo mejor posible al principio de la acción. Si puede encontrar la manera de probar algo de forma reducida primero, entonces sabrá si funcionará o no. Es mejor invertir para ampliar algo que se ha probado y ya funciona.

El ejército de una nación está diseñado para defenderla en tiempos de guerra. La mayoría de las naciones no están en guerra la mayor parte del tiempo. Por lo tanto, miles de hombres son entrenados para un propósito, y luego pasan la mayor parte de su tiempo haciendo otras cosas. Un ejército tiene dificultades para encontrar un propósito para sí mismo cuando no está en guerra. Un ejército suele multiplicar los reglamentos y las políticas que mantienen a la gente ocupada sin un propósito claro.

Si una iglesia no tiene un propósito claro, puede comenzar a preocuparse por el desarrollo de reglas, políticas y procedimientos.

Etapas 6: Actuar

La acción debe seguir a la estrategia. La acción incluye la contratación de ayuda, la realización del trabajo, la gestión de las actividades, el ajuste continuo de los métodos, el mantenimiento de la motivación de las personas y la observación de la eficacia.

Una organización misionera ayudó a apoyar a cientos de iglesias en varios países. Sin embargo, al pensar en sus valores, se dieron cuenta de que la organización había comenzado originalmente por personas que llevaban el evangelio a personas que no habían sido alcanzadas. Se dieron cuenta de que difundir el evangelio era su valor principal, y enviar el evangelio a nuevos lugares era su propósito. Decidieron establecer nuevos objetivos y planificar nuevas acciones. En lugar de apoyar a las iglesias establecidas, se centrarán en reclutar y enviar misioneros a nuevos lugares.

Etapas 7: Experimentar los logros

Los logros no son sólo el éxito de un gran objetivo. El logro es también el éxito de muchos objetivos en el camino. Cualquier progreso evidente hacia la visión es un logro.

Una organización misionera trabajaba para establecer iglesias a través de la formación y la elaboración de proyectos. Tenían un gran número de iglesias en relación con ellos. La mayoría de esas iglesias no habían sido iniciadas por la misión, sino que fueron fortalecidas por la influencia de la misión. Los líderes de la organización se dieron cuenta de que su valor era el desarrollo y el fortalecimiento de las iglesias. Por lo tanto, su propósito no era principalmente evangelizar y fundar iglesias, sino aumentar la capacidad de las iglesias para realizar esa labor. Comenzaron a centrarse en el desarrollo de la formación de las iglesias.

Un grupo de cristianos compartió el evangelio con personas drogadictas o alcohólicas. Varios se convirtieron. Asistían a varias iglesias, pero tenían dificultades para encontrar una iglesia que los comprendiera y aceptara. Formaron una nueva iglesia, dirigida por el equipo que los evangelizó. Los valores de esta iglesia son el evangelio y la transformación de los adictos. Su propósito es facilitar la evangelización y el discipulado especial de los adictos. Su estrategia es planificar actividades y programas que satisfagan las necesidades espirituales de los adictos y ex adictos.

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a esta lección.

Cinco Declaraciones Resumidas

1. El proceso de desarrollo organizativo tiene estas etapas: valores, propósito, visión, objetivos, estrategia, acción y logro.
2. Los valores explican cómo deben comportarse las personas de la organización mientras trabajan hacia los objetivos.
3. La visión es la realidad tal y como sería si la organización tuviera un éxito total.
4. Los objetivos son pasos específicos para lograr la visión.
5. La estrategia es la labor de elaborar un plan de acción que permita alcanzar el objetivo.

Lección 11 Tareas

1. Escribe un párrafo que resuma un concepto importante de esta lección. Explica por qué es importante. ¿Qué bien puede hacer? ¿Qué daño puede causar su desconocimiento?
2. Explica cómo vas a aplicar los principios de esta lección a tu propia vida. ¿Cómo cambia esta lección tus objetivos? ¿Cómo piensas cambiar tus acciones?
3. Memoriza las cinco declaraciones resumidas de la lección 11. Prepárate para escribirlas de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.
4. Anteriormente vimos el ejemplo de Nehemías. Antes de la próxima sesión, lee Nehemías 1, 2, 4 y 6. Escribe lo que ves sobre el estilo de liderazgo de Nehemías.

Lección 12

Liderar el cambio

Introducción

La construcción del templo había comenzado. Sólo se habían construido los cimientos, pero era un logro importante. Una multitud se reunió para celebrar. Muchos gritaban de emoción y alababan a Dios. Pero cuando los ancianos vieron los cimientos, se dieron cuenta de que el nuevo templo sería mucho menos magnífico que el original. Lloraron de pena porque el gran templo que recordaban había desaparecido para siempre. La pena y la alegría se mezclaban en el ruido de la multitud. Era una época de grandes cambios, y la gente tenía diversos sentimientos sobre diferentes aspectos del cambio (Esdras 3:10-13)

La realidad del cambio

El mundo está cambiando rápidamente. La tecnología avanza rápidamente. Se ofrecen nuevos productos. Muchas personas están cambiando sus creencias sobre la vida, el mundo y la religión.

Los cambios afectan a las organizaciones. Las organizaciones deben cambiar para satisfacer las necesidades de un entorno cambiante. No deben cambiar sus valores ni su propósito, pero sí sus objetivos, su estrategia y sus acciones.

Un líder debe liderar el cambio en su organización. Si no está preparado para el cambio, siempre estará respondiendo a los cambios externos. Un líder no debe limitarse a desear que el mundo cambie de forma que ayude a su organización. No debe aceptar el declive de la organización debido a cambios que están fuera de su control. En lugar de quejarse de un mundo cambiante, debería cambiar la organización para satisfacer las necesidades de un mundo cambiante.

"Se ha dicho que ver el futuro es una responsabilidad de liderazgo que no se puede delegar. Puede compartirse, pero es tarea del líder dedicar tiempo hoy a garantizar que haya un mañana".²⁹ El líder debe garantizar que haya un futuro para la organización preparándola para afrontar el futuro. Si el líder no lo hace, nadie lo hará. Si el líder se convierte en un mero gestor de las circunstancias presentes, el verdadero trabajo de un líder no se llevará a cabo.

► ¿Por qué es necesario que un líder se preocupe por el futuro?

²⁹ Ken Blanchard y Mark Miller, *The Secret: What Great Leaders Know and Do* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2014), 51

El cambio es necesario no sólo por el cambio externo, sino por el progreso de la organización. Es obvio que una organización que fracasa debe cambiar, pero incluso una organización que triunfa debe cambiar para tener éxito a un nivel superior. No todo cambio es una mejora, pero sin cambio no hay mejora.

"La innovación es la diferencia entre un líder y un seguidor".
- Steve Jobs
(fundador de Apple Computer)

Algunas personas tratan de evitar los problemas evitando el cambio. Para ellos, toda idea es un problema porque es una sugerencia de cambio. Un buen líder ve los problemas como algo inevitable en el camino de la mejora.

► ¿Cómo es posible ver un problema como una oportunidad?

El profeta le dijo al rey Ezequías que el juicio vendría, pero no durante su vida. Ezequías se preocupó menos cuando escuchó que los resultados de su acción afectarían a la siguiente generación en lugar de aparecer inmediatamente (2 Reyes 20:16-19).

Un líder fiel piensa en cómo sus acciones afectarán a las personas en el futuro. Es posible que algunos resultados de una decisión no aparezcan hasta dentro de muchos años, pero el líder debe recordar que está moldeando el futuro con sus decisiones.

Buen cambio

¿Es bueno el cambio? No siempre. El deterioro, la destrucción y la decadencia son cambios, pero no son buenos.

No hay que cambiar las cosas sólo por cambiar. El cambio debe hacerse con cuidado para lograr un objetivo.

Cuando un líder está empezando, la mayoría de las personas de la organización saben que necesitan algún cambio. Al realizar los cambios necesarios, el líder aumenta su confianza. A medida que vaya realizando cambios más difíciles, su confianza aumentará si los cambios obtienen buenos resultados.

Los mayores cambios se producen cuando la organización aclara sus valores y su propósito, y luego realiza grandes cambios en sus objetivos y su estrategia. Esto es un proceso. Si se hace demasiado rápido, muchas personas no cooperarán. No puede hacerlo sólo el líder, porque los valores y el propósito deben ser compartidos por la mayoría de las personas de la organización.

La mayoría de las organizaciones necesitan cambios en sus presupuestos, de modo que el dinero se gaste en algo que sea más importante y obtenga mejores resultados. A menudo el gasto no es coherente con las prioridades de la organización. Se producirán grandes cambios en el presupuesto si la organización cambia porque en el presupuesto es donde aparecen las prioridades.

► ¿Por qué el gasto muestra las verdaderas prioridades?

Comprender las condiciones

El trabajo del líder consiste en describir con precisión la realidad para sí mismo y para el equipo. Cuando hay un problema que resolver, la situación suele ser peor de lo que pensamos, el proceso de corrección tarda más de lo previsto y el precio es mayor de lo que esperamos. El líder tiene la tentación de minimizar el problema para que sus seguidores se sientan seguros, pero eso acabará perjudicando su credibilidad.

"Valor es lo que se necesita para levantarse y hablar; valor es también lo que se necesita para sentarse y escuchar".
- Winston Churchill

Un líder puede resentirse con quienes tienen reacciones negativas a sus ideas, pero debe escuchar atentamente sus dudas y advertencias. Debe tomar los hechos en serio. Si cree que su idea es tan buena que funcionará aunque no haya tenido en cuenta todas las circunstancias, se decepcionará a sí mismo y a las personas que le creen. "No se puede en absoluto tomar una serie de buenas decisiones sin enfrentarse primero a los hechos brutales".³⁰

A la hora de desarrollar la estrategia, considere: "¿Cómo estamos desactualizados en cuanto a pensamiento, métodos, formación y habilidades? "

Para desarrollar la visión, hazte esta pregunta: "Si tuvieras toda la ayuda y el dinero que necesitas, ¿qué querrías conseguir?". Si no tienes una respuesta, entonces no tienes una visión.

► Comenta el párrafo anterior. ¿Por qué esa pregunta muestra si una persona tiene una visión? ¿Por qué es importante tener una respuesta a la pregunta?

Resistencia al cambio

¿Qué tipo de cosas dice la gente cuando se resiste al cambio?

Las personas que se resisten al cambio de ministerio pueden decir cosas como ésta:

- "Este es el método que Dios ha bendecido en el pasado; no debemos hacer otra cosa".
- "Los líderes espirituales del pasado nos enseñaron a hacerlo así; no se puede decir que se equivocaran".
- "No necesitamos mejores métodos; necesitamos orar más".
- "Dios no exige que tengamos éxito; exige que seamos fieles, por lo que debemos continuar con lo que estamos haciendo".

Las personas que no están plenamente comprometidas con la mejora pueden decir cosas como ésta:

³⁰ Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (Nueva York: HarperBusiness, 2001), 70

- "La forma en que lo hemos estado haciendo está funcionando bien; ¿por qué cambiar?"
- "No tengo tiempo para hacer ningún trabajo extra".

Hay diferentes razones para resistirse al cambio, y no debemos suponer que todo el mundo tiene la misma razón.

Las personas se resisten al cambio cuando

- No entienden el propósito
- No están de acuerdo con el método
- Valoran algo que se está desechando
- Teme los nuevos problemas que puedan surgir
- Disfruta de una zona de confort
- Desea permanecer en un ámbito de competencia
- Se resiste a un compromiso o sacrificio adicional
- Tiene apego emocional o religioso a las antiguas prácticas

Preparar a las personas para el cambio

Un buen líder lleva a la gente a través del cambio con los mejores resultados y el menor daño posible. Como si llevara al grupo a un viaje, investigue para poder explicarles lo que pueden esperar. Esté preparado.

El equipo principal de la organización debe ser conducido a través de los pasos para descubrir los valores y el propósito de la organización. Las conclusiones deben ponerse por escrito.

Es necesario que el propósito sea compartido; de lo contrario, sólo se trata de un individuo que quiere ayuda con sus objetivos. Los objetivos compartidos unifican al equipo.

Recuerde mantener la conexión con la historia de la organización. No actúe como si todo lo que se ha hecho antes no tuviera valor. Muestre cómo el desarrollo futuro se basará en lo que se ha logrado.

► ¿Por qué es importante mantenerse conectado a la historia de la organización?

Un joven líder debe demostrar que valora los logros del pasado. Debe valorar el compañerismo que la organización ha compartido. No debe valorar sólo el progreso y la eficacia.

Establezca una forma de "llevar la cuenta". Como en un juego de deportes, el equipo necesita saber qué significa "marcar" y qué significa "hacer una falta". El marcador es esencial para evaluar, tomar decisiones, ajustar y ganar.

Recuerde que la credibilidad personal del líder es el principal factor para que la gente acepte una visión. La gente no está convencida de un plan si no confía en el líder. Mantenga su confianza actuando siempre con integridad. No les engañes nunca y no ocultes información que pueda influir en su decisión.

"Si el más alto objetivo de un capitán fuera preservar su barco, lo mantendría en el puerto para siempre".
- Tomás de Aquino

El líder necesita dos tipos de confianza de su gente. Necesita que confíen en su carácter. También necesita que confíen en su competencia. Deben creer no sólo que tiene buen carácter, sino que es capaz de dirigir bien. Hay personas buenas que no pueden dirigir, y hay personas con grandes capacidades en cuyo carácter no se puede confiar.

La gente necesita saber que el líder se preocupa por las cosas que a ellos les importan. Si creen que no le importan, tratarán de protegerse resistiendo el cambio y ocultando sus opiniones y acciones.

La mayoría de los cambios permanentes no deben realizarse en respuesta a una emergencia. En una situación de emergencia, tómese el tiempo necesario para evaluar con precisión la situación. ¿Cuál es la amenaza real? Considere qué está realmente en peligro y qué no. Considere qué respuesta inmediata puede evitar el peligro sin redactar políticas permanentes. ¿Qué ayuda hay disponible? Mantenga la calma en la organización.

Entender cómo afecta el cambio a las personas³¹

Cómo afecta el cambio a las personas	Cómo apoyarlos
Las personas carecen de confianza cuando se enfrentan al cambio.	Ayúdales a sentirse preparados.
Las personas se sienten solas incluso cuando todos los demás están pasando por el mismo cambio. Pueden tender a proteger sus propios intereses y hacer planes secretos.	Ayúdales a trabajar juntos y a compartir ideas para que no se sientan solos.
La gente piensa primero en lo que va a perder.	Deja que hablen de lo que creen que van a perder. No finjas que las pérdidas son pequeñas o que no son reales.
A la gente le preocupa que los cambios se produzcan más rápido de lo que pueden soportar.	Prepárelos con entrenamiento y apoyo. Programe los cambios para que no se produzcan de forma demasiado repentina.
Cada persona estará en un nivel diferente de preparación para el cambio.	No te apresures a juzgar a las personas que necesitan otras convicciones.
La gente tiende a volver a sus viejas costumbres si los cambios no se aplican y mantienen de forma coherente.	Ayúdales a seguir en la dirección correcta.

³¹ Esta tabla de información está revisada de Ken Blanchard y Phil Hodges, *The Servant Leader* (Nashville, TN: Thomas Nelson, 2003), 66-67.

Implementar el cambio

“La tarea del líder es definir y articular ciertos valores, y luego trabajar para verlos impulsados en toda la organización. El líder no puede hacer esto sin involucrarse en la maquinaria de la organización.³²”

El trabajo del líder no es administrar cada detalle de la organización. Si lo hace, (1) impedirá el desarrollo de líderes que podrían ayudarlo y (2) limitará el trabajo de la organización a la cantidad que pueda supervisar personalmente.

Sin embargo, no puede cambiar la organización sin (1) saber cómo se está haciendo todo y (2) explicar cómo aplicar los valores en cada operación.

Eso significa que debe familiarizarse con el trabajo de cada departamento, ayudar a realizar los cambios específicos necesarios y formar y promover a los líderes que llevarán a cabo los valores en sus departamentos.

“...el líder ejerce la gestión para que las convicciones de la organización sean honradas, perpetuadas, comunicadas y puestas en acción combinada.³³”

No basta con que el máximo dirigente enseñe continuamente los valores. Ni siquiera basta con demostrarlos en sus propias acciones. Debe asegurarse de que se practican en toda la organización. Debe encontrar a las personas de la organización que realmente creen en los valores y que tienen la capacidad de ayudarlo a ponerlos en práctica.

El gasto de una organización muestra sus prioridades. El propósito profesado no es el propósito real a menos que su presupuesto sea coherente con él. Eso significa que un cambio significativo de la organización siempre significará un cambio del presupuesto. "Los líderes eficaces prestan una intensa atención personal al presupuesto porque es ahí donde aparecen las verdaderas convicciones de la organización".³⁴

► ¿Cómo resumirías lo que esta sección enseña sobre el trabajo del líder?

Establecer el gran objetivo

La organización tendrá pequeños objetivos a corto plazo, pero una vez que el propósito y la visión estén claros, el líder debe establecer un gran objetivo que inspire y motive a la organización.

El gran objetivo debe establecerse después de que la organización haya pasado por el proceso de búsqueda de valores y propósito descrito en la Lección 11, "Ministerio con propósito".

³² Albert Mohler, *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: Bethany House Publishers, 2012), 118

³³ *Ibíd.*, 121

³⁴ *Ibíd.*, 120

El gran objetivo puede ser algo que lleve varios años conseguir. Debe ser tan grande y desafiante que requerirá un alto nivel de trabajo en equipo, energía y estrategia.

El gran objetivo debe ser fácil de entender para todos. Debe estar escrito y enfatizado. No es sólo un sueño, sino una expectativa real.

El gran objetivo debe unificar la organización. No debe ser impuesto repentinamente por los líderes. Debe llegar después de muchas discusiones para que las personas comprometidas lo vean como el objetivo adecuado.

Cuando el objetivo se alcanza, ya no sirve para nada. Hay que establecer un nuevo objetivo. Los líderes deben estar preparados para liderar el establecimiento de un nuevo objetivo.

Utilizar el impulso

El impulso es un movimiento continuo hacia adelante a partir de un empuje anterior. Cuando hablamos del impulso de una organización, hablamos de que las personas están dispuestas a seguir cambiando y progresando gracias a un éxito reciente.

Como líder, considere qué impulso tiene la organización por el éxito que tuvo antes de que usted llegara. ¿Cómo puede utilizarlo y aumentarlo?

Considere cómo convertir los éxitos actuales en un impulso. ¿Cómo puede utilizar un éxito reciente para animar a la gente a realizar otro esfuerzo?

Nunca dé por sentado que el impulso se mantiene por sí mismo: guíelo y proporciónale nuevos éxitos. Planifique y programe a propósito momentos para guiar, fomentar y utilizar el impulso. Celebre y publique los éxitos, siendo generoso con el crédito.

¿Cuáles son los factores de motivación de su personal? ¿Qué es lo que les da impulso?

Elimine los factores desmotivadores. ¿Qué limita las expectativas de la gente y ahoga el entusiasmo? ¿Qué cosas hacen que la gente sienta que no puede tener éxito?

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a esta lección.

Cinco Declaraciones Resumidas

1. Las organizaciones deben cambiar sus objetivos, su estrategia y sus acciones para satisfacer las necesidades de un mundo cambiante.
2. El líder debe asegurarse de que hay un futuro para la organización, preparándola para afrontar el futuro.
3. La gente no está convencida de un plan si no confía en el líder.
4. Un buen líder lleva a la gente a través del cambio con los mejores resultados y el menor daño posible.
5. El gran objetivo adecuado inspira, motiva y unifica a la organización.

Lección 12 Tareas

1. Escribe un párrafo que resuma un concepto importante de esta lección. Explica por qué es importante. ¿Qué bien puede hacer? ¿Qué daño puede causar su desconocimiento?
2. Explica cómo vas a aplicar los principios de esta lección a tu propia vida. ¿Cómo cambia esta lección tus objetivos? ¿Cómo piensas cambiar tus acciones?
3. Memoriza las cinco declaraciones resumidas de la lección 12. Prepárate para escribirlas de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.

Lección 13

Desarrollo de líderes

Aprender a dirigir a los líderes

Muchos líderes tienen una influencia basada en su carisma personal, que no va más allá de su presencia. Dirigen personalmente todo lo que ocurre en la organización. No desarrollan una estructura de liderazgo y parecen incapaces de establecer líderes que apoyen una visión compartida. A veces parecen líderes fuertes porque tienen mucho control sobre su organización, pero ésta no puede crecer más allá de cierto punto.

Una organización no mejora si no mejoran sus líderes. Una organización alcanza sus límites cuando los líderes alcanzan los suyos. La organización no puede ampliar sus límites hasta que los líderes encuentren formas de desarrollarse.

Un joven líder se hizo con el poder de una nación. Quería tener el poder absoluto y asegurarse de que nadie compitiera con él. Para aprender a hacerlo, fue a visitar a un viejo líder que había sido dictador de una nación durante mucho tiempo. Le preguntó: "¿Cómo te aseguras de que nadie más te quite el poder?". Caminaban juntos por un campo en el que crecían algunas hierbas. El viejo dictador tenía un bastón y, mientras caminaban entre las malas hierbas, el dictador derribaba las más altas. Después de observar durante unos minutos, el joven líder dijo: "Lo entiendo".

Algunos líderes no quieren ayudantes que tengan ideas y capacidad de liderazgo. Sólo quieren personas que sigan sus indicaciones.

"Los líderes egoístas que son adictos al poder y al reconocimiento, y que temen perder su posición, no suelen dedicar tiempo ni esfuerzo a formar a sus sustitutos."³⁵

Estos líderes crean un entorno en el que no se desarrollan nuevos líderes. Sólo hay un líder y sus ayudantes. La organización no desarrolla departamentos y programas que requieran líderes adicionales. Los jóvenes con gran capacidad de liderazgo suelen abandonar la organización para encontrar un lugar con oportunidades.

Se necesitan nuevos líderes con dos propósitos: (1) prepararse para futuros puestos de liderazgo y (2) ampliar la organización.

Herodes el Grande era el gobernante de Judea, nombrado por los romanos. No era judío, y la mayoría de la gente del país no quería que fuera el gobernante. Siempre sospechaba que la gente intentaba quitarle el puesto de rey. Mató a algunas de sus esposas e hijos porque sospechaba de ellos. No formó a nadie para que ocupara su lugar. Después de su muerte,

³⁵ Ken Blanchard y Phil Hodges, *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and Habits* (Nashville: Thomas Nelson, 2003), 18

su hijo se convirtió en rey, pero no pudo hacer bien su trabajo y fue destituido por los romanos. Los romanos pusieron un gobernador sobre Judea, y Judea nunca tuvo otro rey.

El éxito a corto plazo sin un sucesor es un fracaso a largo plazo. Si una organización no sigue haciéndolo bien después de que un líder haya terminado, es que no ha cumplido del todo con su responsabilidad.

Una persona se prepara para un puesto de liderazgo superior no sólo ayudando al líder superior, sino sirviendo como líder. El líder máximo debe estar dispuesto a tener líderes en desarrollo en la organización: líderes que tengan ideas, actúen y tomen decisiones.

También hay que desarrollar nuevos líderes para el crecimiento de la organización. Una organización no puede desarrollar nuevos programas o expandirse sin líderes adicionales.

Es importante tener oportunidades para los líderes potenciales. Si una organización sólo tiene ciertos puestos de liderazgo y no puede añadir más, no puede expandirse y no puede mantener a los líderes potenciales. Por ejemplo, una iglesia saludable tiene personas que se involucran cada vez más y quieren iniciar nuevos ministerios. Si no se les da la oportunidad de liderar, la iglesia no crecerá como debería.

"Que quien esté a cargo mantenga esta simple pregunta en su cabeza, no '¿Cómo puedo hacer siempre esto correcto yo mismo?', sino '¿Cómo puedo hacer para que esta cosa correcta se haga siempre?'".
- Florence Nightingale

Si no se desarrollan más líderes, todas las decisiones recaerán en el líder máximo. Como el líder tiene limitaciones, la gente le espera la mayor parte del tiempo.

Moisés se encontraba en una nueva posición después de haber sacado al pueblo de Israel de Egipto. El pueblo acudía a él para que resolviera todos los conflictos entre ellos. Había muchos conflictos porque había mucha gente en un lugar nuevo sin leyes establecidas ni ejemplos a seguir. Jetro visitó a Moisés y vio que pasaba todos los días resolviendo los conflictos del pueblo. Jetro le aconsejó que estableciera jueces en diferentes niveles para decidir la mayoría de los casos. Esta acción estableció líderes con verdadera autoridad.

Un líder que se centra en atraer seguidores suele carecer de ayuda para el liderazgo. Una organización puede añadir seguidores, o puede multiplicar los seguidores atrayendo y desarrollando líderes.

El desarrollo de los líderes no es responsabilidad exclusiva del líder máximo. Todos los líderes de la organización, en todos los niveles, deben ayudar a desarrollar a las personas que les rodean mediante la tutoría y el reparto de responsabilidades.

► ¿Por qué una organización fuerte y en crecimiento necesita muchos líderes?

Reconocer a los líderes potenciales

La selección de líderes potenciales es la decisión más importante que toma el líder. El proceso de selección debe ser cuidadoso y detallado. Algunas de las características que deben buscarse en los líderes potenciales son: sabiduría, optimismo, voluntad de asumir responsabilidades, valor, creatividad, flexibilidad y desinterés.

Según John Maxwell, los líderes potenciales tienden a tener ciertas características. Son catalizadores, influenciadores, constructores de relaciones, recolectores, agregadores de valor, oportunistas y finalizadores.³⁶ No busque sólo a una persona que no tenga graves debilidades; busque a una persona que tenga fortalezas especiales.

Contrate a personas que ya estén motivadas. No dé por sentado que puede encontrar la manera de cambiar a una persona desmotivada.

Recluta más por el carácter que por la habilidad. La habilidad se puede desarrollar. No se sabe si se puede desarrollar el carácter de una persona. El desarrollo del carácter es un enfoque del ministerio, pero no pongas a una persona en una posición antes de que tenga el carácter adecuado.

"Mi mejor amigo es el que saca lo mejor de mí".
- Henry Ford

El líder debe ejemplificar los valores de la organización y buscar líderes potenciales que compartan estos valores.

► Explica cómo reconocerías a un líder potencial.

Atraer a los líderes potenciales

Los líderes tienden a atraer a líderes como ellos mismos, pero un líder seguro puede atraer a líderes con habilidades complementarias. Muchos líderes se quejan de que necesitan ayuda, pero no tienen un funcionamiento y una visión atractivos, y no tienen un plan para utilizar la ayuda.

La calidad del líder y de la operación determina la calidad de las personas que atrae. La competencia y el éxito de un líder atraen a otros líderes que tienen capacidades que añadir.

Los líderes siguen a un líder que creen que les llevará a donde quieren estar. Los líderes potenciales se sienten atraídos por una gran visión y grandes objetivos. Los líderes potenciales se sienten atraídos por la oportunidad de ser formados.

³⁶ John Maxwell, *Good Leaders Ask Great Questions* (Nueva York: Center Street, 2014), 262-266

Direcciones para el desarrollo de líderes

(1) Considere la dirección de su organización.

¿Cuáles son las necesidades importantes de la organización? Comience a desarrollar líderes para satisfacer esas necesidades. ¿Qué áreas potenciales de crecimiento tiene su organización? Comience a desarrollar líderes para dirigir ese crecimiento.

(2) Dé prioridad al desarrollo de líderes.

Las personas son el activo más valioso de una organización. Una organización puede tener edificios y otros activos y, sin embargo, ser débil porque no tiene personas comprometidas con capacidad de liderazgo.

(3) Cree un entorno para que los líderes crezcan.

Dé a las personas la libertad de tomar iniciativas y decisiones. La gente será creativa si tiene libertad. Las personas que no están capacitadas renuncian a sus objetivos o se van a otra parte. Para la capacitación se necesitan funciones claramente definidas, una descripción del éxito y recursos suficientes.

Los nuevos programas, proyectos, departamentos y organizaciones son entornos en los que pueden desarrollarse nuevos líderes. A veces, una organización debe iniciar algo nuevo para dar una oportunidad a un líder potencial.

(4) Ayude a las personas que dirige a ir más allá de la posición.

Una persona que ocupa un cargo puede asumir que sólo puede cumplir con determinadas responsabilidades y que su influencia es limitada. Una persona puede liderar más allá de su posición si

- Supera las expectativas en las responsabilidades establecidas
- Observa y satisface las necesidades más allá de lo que se le exige
- Construye relaciones con los demás mediante el estímulo y la ayuda
- Comprende y ayuda con las preocupaciones de los que están por encima de él

No es sólo el máximo dirigente quien debe formar a los líderes. Todos los líderes de la organización deben asumir la responsabilidad de formar líderes.

(5) Planifique las oportunidades de crecimiento para los líderes potenciales.

Las sesiones de formación, las oportunidades de observar el trabajo de líderes de éxito e incluso las conversaciones con líderes son oportunidades de crecimiento. No asuma que puede hacer toda la formación usted mismo. Traiga a entrenadores con la experiencia que usted no tiene.

Un mal ejemplo...

Diótrefes era un líder en una iglesia local. Quería ser el único líder de su pueblo. No quería que los apóstoles fueran más respetados que él (3 Juan 1:9). Le dijo a su pueblo que no aceptara a los mensajeros de los apóstoles y expulsó a algunos de la iglesia.

Un líder orgulloso e inseguro teme que su pueblo sea influenciado por alguien más. Les priva de enseñanzas e influencias que les beneficiarían. En última instancia, también puede rebelarse contra Dios al rechazar la autoridad humana que Dios ha ordenado.

El beneficio de las oportunidades de entrenamiento

Para un nuevo líder con celo, una oportunidad de entrenamiento es una recompensa y un privilegio. Algunos líderes potenciales pueden incluso ser reclutados por la oferta de un entrenamiento de alta calidad. Las experiencias de crecimiento son más valiosas si su líder participa con ellos y les guía en la aplicación de lo que aprenden.

La objeción más común que hace un líder potencial cuando se le intenta reclutar para una nueva responsabilidad es: "No sé cómo hacer eso" o "No sé si puedo hacerlo". Un líder potencial está motivado por la oferta de entrenamiento.

John Maxwell dio estos pasos para iniciar a un nuevo líder:

1. Encuentra pruebas de que quieren crecer.
2. Identifica sus puntos fuertes.
3. Aumentar su confianza.
4. Dale un lugar para practicar.
5. Entrénalos para que mejoren.
6. Sigue aumentando sus responsabilidades.³⁷

(6) Concéntrese en los que tienen más potencial.

Jesús no dedicó el mismo tiempo a todos sus discípulos. Esto no se debió a que algunos discípulos tuvieran más valor inherente que otros. Toda persona es a imagen de Dios y, por tanto, tiene un valor infinito. Sin embargo, para la formación de líderes, no todas las personas tienen el mismo potencial. Si formamos a los que tienen más potencial, bendeciremos a más personas que si distribuimos nuestro tiempo entre muchas personas descuidando a los que podrían ser formados. No formaremos a nadie de forma eficaz si no nos centramos en los seleccionados.

Recuerde el principio de Pareto de la lección 7. El 20% de su personal logrará el 80% de los resultados. Concentre su formación en este 20%.

Algunos líderes se sienten satisfechos al sumar seguidores dependientes. Es mejor obtener la plenitud del éxito de los mentores, algo similar a la crianza de los hijos. Los líderes que

³⁷ John Maxwell, *Los buenos líderes hacen grandes preguntas* (Nueva York: Center Street, 2014), 269-273

reúnen seguidores en lugar de líderes se centran en las debilidades de las personas en lugar de en sus puntos fuertes. Esperan poco compromiso de las personas. Pasan tiempo con el 20% inferior en lugar del 20% superior.

John Maxwell da este consejo: "No envíes a tus patos a la escuela de águilas".

► En el contexto de este tema, ¿qué crees que quiso decir?

(7) Ayude a las personas a convertirse en finalistas.

Puedes ayudar a una persona a aprender a terminar proyectos si le muestras el panorama general, le das responsabilidad, le ayudas a programar su tiempo, le proporcionas un compañero de trabajo y le recompensas sólo el trabajo terminado.³⁸

(8) Ofrezca a las personas las mejores oportunidades de éxito, pero no haga las cosas por ellas.

Hay algunos errores comunes que hay que evitar con las personas que no tienen éxito. No dejes de proporcionarles un entorno en el que puedan tener éxito. No hagas por ellos lo que podrían hacer por sí mismos. No sigas dándoles oportunidades cuando ya sabes que no van a hacer lo que deberían.

(9) Ayúdeles a fijar objetivos concretos.

La responsabilidad de un área general sin objetivos específicos tiende a paralizar la acción. Una persona sin objetivos específicos se limitará a intentar gestionar las cosas y evitar los problemas. La descripción de un puesto de trabajo debe tener entre 4 y 6 funciones específicas, no una larga lista.

(10) Ayúdeles a comprometerse con el gran objetivo.

Los grandes objetivos atraen grandes esfuerzos y compromisos. Un gran objetivo, dirigido por un líder capaz, atraerá a otros líderes.

► ¿Cuáles de los métodos de desarrollo anteriores se hicieron por ti? ¿Cuáles le gustaría que hubieran hecho por usted? ¿Por qué?

A veces un líder potencial no conoce su potencial. Gedeón vivió en una época en la que Israel era saqueado por sus enemigos. Los madianitas venían todos los años en la época de la cosecha y se la llevaban.

Gedeón estaba cosechando grano y preparándose para esconderlo antes de que llegaran los madianitas. No tenía un plan para resolver el problema y no esperaba ser un líder. Simplemente trataba de sobrevivir.

Un ángel se le apareció a Gedeón y le dijo: " El Señor está contigo, valiente guerrero" (Jueces 6:12). Gedeón debió sentirse confundido por este saludo. Cuando se enteró de que

³⁸ John Maxwell, *Good Leaders Ask Great Questions* (Nueva York: Center Street, 2014), 185

iba a llevar al pueblo a la victoria, pensó que no estaba cualificado. Su familia no era importante en la tribu, y ni siquiera era un líder en su familia.

La llamada de Dios suele llegar a personas que no lo esperan. A veces la capacidad de liderazgo no aparece hasta que aceptamos el llamado de Dios. Dios nos da las habilidades que necesitamos para cumplir su llamado.

Tutoría

La tutoría es una forma de entrenamiento. Algunas características de la tutoría son las siguientes.

Una persona con experiencia y conocimientos entrena a otra. Normalmente el formador es mayor que el alumno, pero no necesariamente.

El mentor dedica tiempo y atención personal al estudiante, en lugar de dar instrucción sólo a un grupo.

Existe una relación entre el mentor y el alumno que va más allá de la obligación profesional. El alumno respeta al mentor y quiere seguir su ejemplo, y el mentor desea personalmente que el alumno tenga éxito. La relación puede convertirse en una profunda amistad que dura toda la vida. El alumno puede sentir siempre que gran parte de su éxito se debe a la relación con el mentor.

El alumno no sólo aprende una habilidad, sino las actitudes y prioridades del mentor. Aprende un estándar de calidad. Aprende cómo el trabajo se relaciona con otros aspectos de su vida.

Durante el periodo de formación, el mentor y el alumno no se limitan a estudiar el trabajo, sino que lo hacen juntos. Al principio, el estudiante sólo puede observar al mentor. Poco a poco, el alumno va asumiendo más responsabilidades. Llegará el momento en que el alumno haga el trabajo mientras el mentor observa.

El mentor no se limita a seguir un curso de instrucción preparado, sino que adapta su enseñanza a las necesidades del alumno.

A medida que el alumno aprende y asume más responsabilidades, el mentor le da evaluación y dirección para mejorar. Es importante que el mentor critique de forma útil, mostrando siempre que confía en la capacidad del alumno para aprender y rendir bien. Es importante que el alumno sea lo suficientemente humilde como para escuchar, sin pensar que sabe lo suficiente y que no necesita oír más.

La tutoría requiere un periodo de tiempo. La duración depende de la cantidad de conocimientos que hay que aprender y aplicar, de la variedad de situaciones que el alumno debe prepararse para afrontar y de la cantidad de formación del carácter que debe producirse. Para un trabajo sencillo, la tutoría puede ocurrir en unos pocos días. Para un puesto importante, la tutoría puede durar años.

Es posible que una persona sea tutelada por varias personas, aprendiendo diferentes habilidades de cada una. En ese caso, el estudiante será moldeado por las actitudes y estilos de vida de varias personas en lugar de una. El estudiante tendrá que encontrar su propia manera de equilibrar los aspectos de su vida y su trabajo.

La tutoría es similar al discipulado practicado por Jesús y otros rabinos judíos. Ser discípulo de un rabino significaba que el alumno aprendía no sólo conocimientos, sino el carácter y el estilo de vida de su maestro.

El apóstol Pablo utilizó una forma de tutoría cuando reclutó a jóvenes para que viajaran con él en el ministerio antes de nombrarlos para un puesto. Debido a esta relación de tutoría, Pablo se refería a Timoteo como su hijo.

Alguna forma de tutoría es importante para un líder en desarrollo. Puede aprender mucho mediante el estudio personal, la observación de otros y de los profesores. Sin embargo, la tutoría personal prepara de manera única a un líder en desarrollo para tener éxito.

Preguntas para el desarrollo continuo de los líderes

Un líder debe utilizar estas preguntas para ayudar a los líderes que dirige. Se pueden utilizar en conjunto en una reunión, o se pueden utilizar algunas seleccionadas en conversaciones en varios momentos. No deben utilizarse sólo una vez, sino ocasionalmente y con regularidad.

- ¿Cuáles son los valores de nuestra organización?
- ¿Cómo estás sirviendo a tu gente? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué planes tienes para ayudarles?
- ¿Quiénes forman parte del equipo que diriges? ¿Están comprometidos los corazones y las mentes?
- ¿Cuál es tu plan a 5 años ? ¿Lo conoce tu equipo?
- ¿Qué características buscas cuando selecciona a una persona para su desarrollo (o para incorporarla al equipo)?
- ¿Cuáles son tus objetivos para ____? (una persona o un programa)
- ¿Qué estás midiendo? ¿Es lo más importante? ¿Cómo puedes medir lo más importante? ¿Qué puedes hacer para mejorar lo que estás midiendo?
- ¿Qué estás haciendo para desarrollarte? ¿Para desarrollar ____? (una persona o un programa)
- ¿Cómo quiere que el futuro sea diferente del actual? ¿Tu gente quiere lo mismo? ¿Has explicado por qué deberían hacerlo? ¿Saben cómo pueden hacerlo realidad, cómo comprometerse?

- ¿Estás demasiado ocupado? ¿Quién puede ayudarte? ¿Qué puedes delegar?
- Dime lo que _____ (persona) hace por _____ (la organización o el programa).
(Haz que el líder local elogie a los miembros de su equipo en su audiencia).

Un espectador fue a una competición deportiva y volvió a casa con una foto de los atletas. Tenía un recuerdo.

Un atleta fue a una competición deportiva y ganó. Volvió a casa con un trofeo.

Un anciano fue a una competición deportiva y vio cómo ganaban los jugadores que él había entrenado. Tenía un legado.

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a esta lección.

Lección 13 Tareas

1. Escribe un párrafo que resuma un concepto importante de esta lección. Explica por qué es importante. ¿Qué bien puede hacer? ¿Qué daño puede causar su desconocimiento?
2. Explica cómo vas a aplicar los principios de esta lección a tu propia vida. ¿Cómo cambia esta lección tus objetivos? ¿Cómo piensas cambiar tus acciones?
3. Estudia las diez "Direcciones para el desarrollo de líderes" que se enumeran en esta lección. Prepárate para escribir y explicar siete de ellas de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.

Lección 14

Cruce de culturas

Introducción

El liderazgo ministerial suele ser transcultural debido a la tarea de la iglesia de evangelizar el mundo, y porque la unidad espiritual de la iglesia hace posible el ministerio transcultural.

Una persona que sirve en otra cultura a menudo es considerada un líder debido a su formación y estatus en la organización de envío. Por lo tanto, una persona en el ministerio transcultural debe estudiar el liderazgo.

► ¿Qué ejemplos conoces de una iglesia que implique a más de una cultura?

Una definición de liderazgo intercultural

"Dirigir de forma transcultural es inspirar a las personas que provienen de dos o más tradiciones culturales para que participen con usted en la construcción de una comunidad de confianza, y para que luego le sigan y se dejen capacitar por usted para obtener una visión convincente de la fe.³⁹"

Construir una comunidad de confianza

En primer lugar, hay que construir una comunidad que comparta la vida en común, y luego encontrar la visión de lo que esa comunidad puede lograr. En un esfuerzo de plantación de iglesias, la comunidad puede ser un pequeño equipo antes de que haya una congregación establecida. A medida que la congregación se desarrolla, debe tener todos los aspectos de la vida de una iglesia. Para que eso suceda, el equipo tendrá que ser decidido al respecto, especialmente si el equipo está compuesto en su mayoría por extranjeros. Deben rechazar la mentalidad de "nosotros y ellos".

"Practicar cinco cosas en cualquier circunstancia constituye la virtud perfecta; estas cinco son la seriedad, la generosidad de alma, la sinceridad, la honestidad y la bondad".
- Confucio

¿Cómo se desarrolla la confianza? Debe ser intencionada. Requiere riesgo, algunos errores inevitables, y suficiente amor y honestidad para hacer correcciones y construir la relación. Si estos elementos no existen en la relación, ésta es superficial y no se construirá mucha confianza.

► ¿Qué significaría confiar en gente así?

³⁹ Sherwood Lingenfelter, *Leading Cross-Culturally* (Ada: Baker Academic, 2008), 117

¿Qué significa "inspirar"? Es más que crear sentimientos positivos. Incluye moldear actitudes y motivar acciones. Esto requiere tanto el contenido de las creencias como la moral de los miembros del grupo.

Una visión convincente de la fe

Para el liderazgo del ministerio, la visión convincente incluirá el evangelio, la vida santa, la iglesia y la evangelización. No te apresures a suponer cómo se verán en una nueva cultura.

¿Por qué se utiliza aquí la palabra *convincente*? La visión descrita aquí viene acompañada de un mandato bíblico que exige compromiso. Esta visión debe inspirar a los miembros del grupo a un profundo compromiso.

Liderando el camino

El líder debe modelar la vida, empezando por un círculo interno de personas comprometidas, y luego ampliando. Tiene que ayudar a crear un grupo que demuestre cómo es la visión en la vida real.

Llamando a otros a seguir

El líder invita a otros a seguir la visión. Lo hace a través de las relaciones personales, la tutoría, la enseñanza y la invitación a asumir responsabilidades.

Capacitando a los que siguen

Un verdadero líder da responsabilidades a los demás. Acepta los riesgos, permite la creatividad y crea oportunidades para los demás en el grupo.

► ¿Qué ves en este enfoque del liderazgo? ¿Cuáles son los puntos fuertes? ¿Cuáles son las dificultades?

La visión cultural del ascenso

En algunas culturas, una persona es ascendida a un puesto de liderazgo sólo después de muchos años de participación fiel. Los líderes de una cultura dijeron que necesitaban observar a los líderes potenciales durante diez años. En estas culturas, es difícil que un recién llegado ascienda a puestos altos. Los misioneros a veces se frustran cuando tratan de ocupar un puesto que requiere una habilidad especial, porque los líderes locales quieren utilizar a alguien que ha demostrado ser fiel durante mucho tiempo, en lugar de utilizar a una persona que sobresale en la habilidad especial.

Arnold había trabajado como misionero durante años en una cultura en la que un traductor era simplemente una persona que hacía un trabajo. Arnold siempre procuraba conseguir a la persona que podía hacer el mejor trabajo, aunque no la conociera desde hacía mucho tiempo.

Ahora bien, Arnold trabajaba en una cultura en la que el puesto de traductor era una posición elevada en la organización. Los líderes sólo permitían un traductor que sabían que era un miembro fiel de la iglesia. A veces Arnold tenía que predicar con un traductor que no podía hacer bien el trabajo, mientras que un mejor traductor estaba sentado en la congregación.

Algunas culturas respetan mucho más la edad y la experiencia que la educación y el talento. Los misioneros suelen formar a los jóvenes porque son ambiciosos, están dispuestos a cambiar y son más fáciles de formar que los mayores. Sin embargo, en la mayoría de las culturas, las iglesias se resistirán al liderazgo joven porque eso parece faltar al respeto a los líderes mayores. Los líderes jóvenes deben ser pacientes, serviciales y sensibles a las preocupaciones de los líderes mayores. Los líderes mayores deben intentar liberar de responsabilidades a los más jóvenes y permitir que el equipo de liderazgo se amplíe.

► ¿Cómo podría hacerse la formación respetando la edad y la experiencia?

Visión cultural de las posiciones de autoridad

¿Cómo se selecciona a un líder? ¿Cómo mantiene un líder su posición? Existen dos perspectivas culturales opuestas sobre el estatus de un líder.

Según un punto de vista, el líder recibe su cargo por sus capacidades y su carácter. Puede ser elegido por el pueblo que dirige. Continúa ejerciendo como líder porque dirige bien. No tiene una autoridad absoluta, pero es responsable ante algún grupo. Si se ve incapacitado físicamente para realizar el trabajo, se espera que dimita. Si no dirige bien, puede ser sustituido por una elección. Si comete un acto inmoral o deshonesto, no se le considera capacitado para continuar como líder, especialmente en una organización cristiana.

En otro tipo de cultura, el líder ocupa su puesto porque lleva mucho tiempo en la organización y es conocido por su lealtad. Es nombrado por unos pocos que tienen autoridad. Si hay una elección, no es real; la gente vota por la persona que sabe que está aprobada por las autoridades. Al final tiene una autoridad casi total. Puede escuchar consejos, pero nunca se le desautoriza en sus decisiones. Después de haber sido líder durante muchos años, su permanencia en el cargo no depende de lo bien que dirija. Está más allá de la rendición de cuentas y no espera responder a preguntas sobre sus acciones. Ni siquiera las acciones inmorales o deshonestas pueden provocar su destitución. Incluso en la vejez o en la mala salud, cuando es incapaz de hacer el trabajo, puede continuar en el puesto aunque rara vez cumpla con alguna responsabilidad. Sus seguidores no lo destituirán salvo en casos extremos en los que esté totalmente desacreditado.

En esta cultura, el traspaso de poder no se realiza de forma pacífica, salvo cuando el líder traspasa voluntariamente el cargo a su heredero elegido. Si el grupo decide destituir al líder en contra de su voluntad, puede dar lugar a acusaciones, una negativa a cooperar, acciones legales, conflictos públicos y el riesgo de dividir la organización. Lamentablemente, las organizaciones ministeriales a menudo siguen el ejemplo de su cultura y han dañado gravemente su testimonio cristiano.

Francois fue pastor de una iglesia durante muchos años. En su vejez su salud era mala. Se trasladó a otra ciudad y la iglesia fue atendida por tres pastores asociados. Francois siguió ocupando el cargo de pastor, aunque rara vez iba a la iglesia.

Anás era sumo sacerdote en Jerusalén. Después de su renuncia, el nuevo sumo sacerdote fue su yerno, Caifás. Anás siguió siendo la máxima autoridad, aunque no tenía ningún cargo oficial. Cuando Jesús fue arrestado, los soldados lo llevaron primero no a Caifás, sino a Anás (Juan 18:12-13, 24).

Los misioneros de otra cultura a veces tienen dificultades para entender el concepto de autoridad en una organización. No entienden por qué una persona sigue en una posición de autoridad cuando no puede hacer el trabajo. No entienden por qué las juntas y los comités sólo siguen las órdenes del líder máximo.

Un líder que sirve en otra cultura debe dedicar tiempo a aprender cómo se toman las decisiones en esa cultura. Nunca es suficiente con conseguir que la mayoría vote a favor de algo. Votar implica que la opinión de todas las personas tiene el mismo valor, algo que nadie cree realmente. Ciertas personas tienen una gran influencia en toda la organización, y sus preocupaciones deben ser satisfechas antes de que la organización tome una decisión.

Distancia del poder

En algunas culturas, los líderes intentan establecer relaciones con las personas de todos los niveles de su organización. El dueño de una fábrica puede recorrerla hablando con los trabajadores y tratando de recordar sus nombres. Un líder puede ayudar a descargar un camión o a limpiar un edificio.

En otras culturas, el líder se considera distante de la mayoría de las personas de la organización. No esperan hablar con él directamente. No les parece apropiado que realice ninguna tarea de poca importancia. Si entabla conversación con ellos, puede que se sientan satisfechos por la atención, o que se sientan incómodos.

Duane Elmer era presidente de una escuela bíblica en un país extranjero. Un sábado por la tarde, notó que el césped no había sido cortado, así que lo hizo él mismo. Pensó que su acción sería un modelo de humildad e impresionaría a los observadores con su voluntad de trabajo. Sin embargo, cuando los alumnos y el personal se enteraron, se molestaron. Dijeron que su acción hacía pensar que la estructura de autoridad de la escuela era tan débil que el presidente no podía ordenar a nadie que cortara el césped. También dio a entender que la organización era pequeña e insignificante porque el presidente tenía que hacer una tarea tan insignificante. Intentó que las cosas parecieran mejores durante los meses siguientes, parándose afuera con un aspecto autoritario mientras la gente trabajaba.⁴⁰

⁴⁰ Duane Elmer, *Cross-Cultural Connections* (Downers Grove: InterVarsity Press, 2009), 167

Unos misioneros estadounidenses que estaban de visita comían en una casa en la que se había contratado a dos mujeres para que cocinaran. Los misioneros insistieron en que las cocineras se sentaran a la mesa y comieran con ellos. Discutieron hasta que las mujeres finalmente se sentaron a la mesa, pero éstas se sintieron incómodas y no comieron casi nada.

Los líderes cristianos que trabajan en otra cultura deben aplicar cuidadosamente los principios cristianos en la misma. Sabemos que los sistemas mundanos de estatus no deben seguirse en la iglesia (Gálatas 3:28). No debemos tratar a algunas personas mejor que a otras debido a su riqueza o posición (Santiago 2:1-4). Jesús dijo que un líder debe estar dispuesto a servir, incluso en la tarea más baja (Juan 13:14-16). Jesús a menudo sorprendía a la gente cuando no seguía las costumbres sobre el estatus (Juan 4:9, Lucas 18:15-16).

Los misioneros deben dar ejemplo de amor y respeto a todas las personas y de voluntad de servicio. Sin embargo, deben simpatizar con las legítimas preocupaciones de las personas de una cultura. Deben mostrar que respetan las costumbres establecidas y que no provocarán desórdenes.

Moisés tuvo la oportunidad de convertirse en gobernante de la nación más poderosa del mundo en ese momento (Egipto). En cambio, eligió identificarse con una nación de esclavos (Hebreos 11:25). En el momento de su decisión, no sabía que Dios lo convertiría en uno de los mayores líderes de todos los tiempos. Llevaría a una nación de esclavos a la libertad, conduciendo a la nación a través de un territorio hostil durante 40 años, daría un sistema de leyes que influiría en todas las naciones civilizadas después, y diseñaría la forma de culto que perduró durante siglos y preparó el cristianismo.

La primera gran decisión de Moisés fue identificarse con el pueblo de Dios, rechazando las falsas religiones y los placeres pecaminosos de Egipto. Si hubiera tomado la decisión equivocada, nunca habría sido importante en el plan de Dios.

Moisés aprendió muchas lecciones. Aprendió a escuchar a Dios antes de esperar que la gente lo escuchara a él. Aunque era grande, era humilde debido a su dependencia de Dios. Su deseo de conocer a Dios (Éxodo 33:18) le capacitaba para hablar en nombre de Dios. Insistió en que Israel no podía hacer nada sin la presencia de Dios (Éxodo 33:15). Sabía que su liderazgo no tenía por objeto glorificarse a sí mismo.

Moisés amaba al pueblo que dirigía. En una ocasión, Dios amenazó con destruir al pueblo por su pecado, ofreciéndole a Moisés ser un gran líder de otro pueblo. Moisés dijo que prefería ser juzgado en lugar de Israel que ser un gran líder sin ellos (Éxodo 32:32). Si un líder puede dejar fácilmente a su pueblo por un puesto en otro lugar, no tiene el corazón de un líder como Moisés.

Objetivos y recompensas individuales

Los estadounidenses tienden a asumir que las recompensas y los honores individuales son los mejores incentivos, por lo que una persona puede ganárselos con su propio esfuerzo.

Sin embargo, muchas culturas creen que las recompensas de los logros pertenecen al grupo. Pueden resentirse y obstaculizar a una persona que intente alcanzar objetivos en solitario. No quieren que se honren los logros individuales.

Los japoneses tienen un dicho: "El clavo que sobresale será golpeado". Significa que una persona no debe tratar de llamar la atención por sí misma en lugar de trabajar con el grupo.

Un líder que trabaje en otra cultura tiene que entender la visión de esa cultura sobre los objetivos y las recompensas. Quizá haya que ofrecer recompensas a los grupos que puedan alcanzar los objetivos como un equipo.

Evitar la conquista cultural

A menudo, el evangelio no se llevaba a una nueva cultura de forma que mostrara respeto por ella. El evangelio se comunicaba como un mensaje de una cultura superior, con detalles culturales adjuntos. Para muchas personas evangelizadas, responder al evangelio significaba que también se rendían a la cultura extranjera.

El término *conquista cultural* es útil. Conquista cultural no significa simplemente que una cultura haya tomado prestados elementos de otra. La conquista cultural se produce cuando muchas personas ven una cultura extranjera como superior a la suya y tratan de seguirla. Los jóvenes, especialmente, tratan de imitar la cultura extranjera en su forma de vestir, su forma de hablar y sus valores. Los jóvenes aspiran a desempeñar papeles que antes no existían, como el de traductor, para poder trabajar con los nuevos líderes.

En un entorno en el que una cultura está siendo asumida por otra, las antiguas posiciones de poder e influencia se debilitan. En entornos que cambian rápidamente, la juventud tiene ventaja y el respeto por la edad disminuye. Las viejas costumbres son rechazadas por la generación más joven. Los jóvenes tienen poco interés en la historia y los símbolos culturales de su pueblo porque han perdido el respeto por su propia cultura.

Los misioneros no tienen la opción de evitar la conquista cultural, a menos que sean los primeros extranjeros en incidir en la cultura original. En la mayoría de los lugares, los intereses comerciales extranjeros ya han iniciado la conquista cultural.

Por desgracia, muchos misioneros han participado en la conquista cultural, trasladándola a la iglesia. La tarea de las misiones es plantar expresiones autóctonas de la iglesia bíblica. Una iglesia autóctona es autosuficiente, se autogobierna y se autopropaga.

El desarrollo autóctono se ve obstaculizado por

- Políticas establecidas desde lejos
- Introducción y continuación de las tradiciones extranjeras
- Liderazgo de los expatriados
- Procesos de toma de decisiones ajenos a su cultura

- Uso manipulador del dinero⁴¹

Los misioneros extranjeros suelen venir con recursos y equipos que los líderes nacionales no tienen. Un misionero que participa en la plantación de iglesias no debe ser el pastor de la nueva iglesia. Si un misionero es el primer pastor, sus gastos y ofrendas crean un papel que un pastor nacional no podrá desempeñar.

El misionero debe ser visto siempre como un extranjero que está desempeñando un papel único y temporal. Debe dar una formación adicional a las personas locales que muestren crecimiento espiritual y compromiso, y uno de ellos debe pastorear la nueva iglesia.

Los pastores locales deben ser apoyados por la población local, y por su propio trabajo si es necesario. Si son apoyados por los extranjeros, la congregación local nunca verá su responsabilidad financiera ni rendirá cuentas. Pensarán que la iglesia pertenece a la organización extranjera y no a ellos.

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a esta lección.

Lección 14 Tareas

1. Escribe un párrafo que resuma un concepto importante de esta lección. Explica por qué es importante. ¿Qué bien puede hacer? ¿Qué daño puede causar su desconocimiento?
2. Explica cómo vas a aplicar los principios de esta lección a tu propia vida. ¿Cómo cambia esta lección tus objetivos? ¿Cómo piensas cambiar tus acciones?
3. Memoriza la definición de liderazgo intercultural del principio de esta lección. Prepárate para escribirla de memoria y explicarla al comienzo de la siguiente sesión de clase.

⁴¹ El Informe Willowbank: Consulta sobre el Evangelio y la Cultura " Lausanne Occasional Paper 2" (1978). Accedido en <https://www.lausanne.org/content/lop/lop-2> el 14 de marzo de 2020.

Lección 15

Respuesta de rendimiento

El marcador

Durante un partido de fútbol profesional, se ilumina un gran marcador en el lateral del campo donde todo el mundo puede verlo. A los espectadores les gusta saber cómo va el equipo, pero el marcador es aún más importante para el entrenador y los miembros del equipo.

► ¿Por qué es importante que el entrenador y los jugadores conozcan el marcador durante el partido?

El marcador es necesario para entender cómo va el juego, evaluar la eficacia de una estrategia, tomar decisiones, ajustar y ganar.⁴²

Un líder debe ser capaz de explicar el "marcador" de la organización a las personas que dirige y a las que tienen autoridad sobre él.

En muchas organizaciones no se establece ningún sistema para evaluar la actuación del líder. Todo el mundo tiene una opinión basada en su idea de lo que debería hacer el líder. El líder debe ser capaz de evaluar su propio rendimiento y explicarlo, especialmente a quienes le imponen requisitos.

El líder también debe ser capaz de evaluar y corregir el rendimiento de las personas que dirige. Lo hace de manera que no los desanime ni reduzca su influencia con ellos.

► ¿Qué ocurre si un líder reprende a su gente sin preocuparse por sus sentimientos?

Trabajar con un consejo administrativo

Una organización suele tener un consejo administrativo que es la máxima autoridad de la organización. A veces se les llama junta directiva. El ejecutivo de la organización puede o no ser el presidente del consejo. El máximo dirigente de la organización (el ejecutivo) es responsable ante el consejo.

La junta directiva tiene la autoridad final para tratar los conflictos de la institución que no sean resueltos por la administración. Es importante que el consejo comparta la visión global y la definición del éxito de la organización. Algunas organizaciones han tenido problemas porque el líder y su personal desarrollaron una visión para la organización que era diferente de la visión del consejo.

⁴² John Maxwell, *17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team* (Nueva York: HarperCollins Leadership, 2001), 153-155

El ejecutivo supervisa al resto del personal de la organización y, por lo general, éste no debe recibir instrucciones directamente de los miembros del consejo. El ejecutivo es responsable de ayudar al personal a tener éxito. Debe darse cuenta de que cuando informa a la junta que los miembros del personal han fracasado o han cometido errores, está informando que fracasó en su liderazgo.

El consejo establece las políticas y los objetivos generales de la organización. El ejecutivo dirige las operaciones de la organización y toma decisiones sobre cómo cumplir los objetivos generales del consejo.

¿Qué decisiones puede tomar el ejecutivo sin hablar con el consejo? Eso depende de la relación entre el ejecutivo y el consejo. Si un líder ha desempeñado bien su cargo durante mucho tiempo, el consejo confía en él para tomar muchas decisiones. Si toma decisiones que han tenido malos resultados, el consejo se preocupa y quiere participar en más decisiones.

Cuando un líder toma buenas decisiones que tienen buenos resultados, la confianza de la junta directiva en el líder aumenta. También puede aumentar su confianza siendo siempre completamente sincero sobre las situaciones, manteniéndoles informados para que no les sorprendan los problemas y dedicando tiempo a escucharles y comprenderles.

► ¿Por qué es importante que el máximo dirigente de la organización rinda cuentas a un consejo de administración?

Un mal ejemplo...

Uzías fue un rey fuerte que hizo próspera a la nación, expandió su territorio, desarrolló el ejército y avanzó en los métodos agrícolas. Gobernó durante 52 años.

Cuando gobernó durante 40 años, su influencia era enorme. La mayoría de los pueblos que gobernaba nunca habían tenido otro rey. Sus decisiones habían dado buenos resultados. Empezó a sentir que no necesitaba escuchar a nadie.

Uzías comenzó a verse a sí mismo como la autoridad absoluta. Como el rey era de la tribu de Judá y los sacerdotes eran de la tribu de Leví, la misma persona no podía ser a la vez rey y sacerdote. Sin embargo, Uzías decidió tomar la autoridad sobre el culto del templo y dirigirlo (2 Crónicas 26:16-21). Dios había dado reglas para que el rey no pudiera ser sacerdote porque en muchas naciones, el rey era adorado como un dios.

Uzías fue afectado por la lepra y vivió los últimos 11 años de su vida en una casa separada, gobernando sólo a través de representantes. Muchos grandes líderes de larga duración han terminado tristemente por actitudes y acciones arrogantes en los últimos años de su vida.

La necesidad de una respuesta de rendimiento

¿Cómo puede saber una persona que su trabajo está a la altura de las expectativas de aquellos a los que informa? Necesita que le den una evaluación de su trabajo.

Las evaluaciones pueden ser formales y detalladas, o pueden ser casuales y sencillas. La forma más eficaz y útil de evaluación es cuando un líder dice brevemente a alguien lo que está haciendo bien y lo que debería mejorar. Esta evaluación no es exhaustiva; no abarca todos los aspectos del rendimiento de la persona. En cambio, el líder elogia ciertas cualidades y corrige los fallos.

La mayoría de las personas se miran en un espejo cada día para ver cómo mejorar su aspecto. Sin un espejo, ¿sabrías qué aspecto tienes? Decidirías si eres atractivo o no por las respuestas de otras personas. La respuesta de las personas es como un espejo para nuestro trabajo.

"Nada más puede sustituir a unas cuantas palabras de elogio bien elegidas, oportunas y sinceras. Son absolutamente gratuitas y valen una fortuna".
- Sam Walton

"Creo firmemente que dar retroalimentación es la estrategia más rentable para mejorar el rendimiento e infundir satisfacción. Se puede hacer rápidamente, no cuesta nada y puede hacer que la gente cambie de opinión rápidamente."⁴³

La gente desea la aprobación. Es una necesidad humana básica. Las personas están motivadas por la esperanza de ser aprobadas por los demás. Si una persona se ve privada de una respuesta de rendimiento, su motivación tiende a disminuir.

► ¿Qué ocurre si un trabajador no recibe nunca respuesta a su trabajo?

La preparación del líder

Para poder dar una respuesta de rendimiento a los demás, el líder debe verse primero a sí mismo con humildad. Si cree que no tiene defectos, será intolerante con los defectos de los demás.

El líder debe evaluarse a sí mismo, desarrollarse y mejorar con humildad. Debe ser consciente de sus propios errores. De lo contrario, no podrá corregir a los demás.

Un líder quiere que las personas le rindan cuentas de su trabajo, pero debe tener en cuenta a quién debe rendir cuentas. Aunque sea el líder más importante de la organización, debe rendir cuentas a alguien: quizá a una junta directiva, a los colaboradores de la organización y a las personas a las que sirve. Debe comprender su propia responsabilidad, para poder exigir la responsabilidad adecuada a las personas que dirige.

Un líder también tiene que rendir cuentas a las personas que trabajan para él, porque es responsable de proporcionarles las condiciones que necesitan para tener éxito. Algunos líderes no recuerdan esta responsabilidad bidireccional. Un líder tiene que admitir sus errores y darse cuenta de cuándo no dio a su gente lo que necesitaba.

⁴³ Ken Blanchard, *The Heart of a Leader: Insights on the Art of Influence* (Colorado Springs: David C Cook, 2007), 11

Nabucodonosor fue un gran líder que se enorgulleció de sus logros y se exaltó a sí mismo en lugar de adorar a Dios. Dios lo convirtió en algo parecido a un animal durante siete años para que pudiera darse cuenta de que estaba sometido al poder de Dios (Daniel 4:28-37).

Durante esos siete años, Nabucodonosor se arrastró en un campo y comió plantas. No podía funcionar como rey, pero no fue destituido de su cargo. Estaba en una cultura oriental donde la posición no depende de la habilidad.

Herodes Agripa viajó para hablar al pueblo de una región que dependía económicamente de él. Como querían sus favores, lo elogiaron diciendo: "¡Voz de un dios y no de un hombre es esta!". Cuando Herodes escuchó los elogios, en lugar de recordar que era humano y que los elogios no eran sinceros, los aceptó. Quería sentir que realmente era un dios. Dios lo golpeó inmediatamente con una enfermedad, y murió de parásitos internos (Hechos 12:20-23). La ironía de este acontecimiento era evidente para todos: el hombre alabado como un dios murió pronto de forma dolorosa y repulsiva.

Ánimo y felicitación

Afirmar el trabajo de una persona puede hacerse de muchas maneras. Dejar que una persona haga su trabajo sin interferencias es una forma de mostrar confianza. Si le dices constantemente lo que tiene que hacer y cómo hacerlo, demuestras que no confías en que haga bien el trabajo.

El estímulo positivo es mucho más eficaz que la crítica. La mayoría de la gente se desanima con las críticas. La mayoría de las personas se ponen a la defensiva cuando son criticadas; en lugar de intentar corregir su comportamiento, tratan de justificarlo.

Algunos escritores sobre liderazgo creen que incluso si una persona hace la mayoría de las cosas mal y unas pocas bien, la mejor manera de desarrollarla es afirmar lo que hace bien y no decir casi nada sobre lo que hace mal. Su actuación no tiene que ser perfecta para merecer un elogio. Cualquier acción que demuestre un buen esfuerzo y cualquier movimiento en la dirección correcta puede ser elogiado. El resultado es que hará más acciones correctas y menos acciones incorrectas.

Muchos líderes cometen el terrible error de fijarse sólo en las cosas que la gente hace mal. No se fijan en las cosas buenas porque esas cosas no son problemas. Sólo se fijan en los problemas. El seguidor piensa que sus logros no se ven porque no se mencionan.

El apóstol Pablo escribió a los creyentes de Corinto para corregir muchos errores, especialmente en su uso de los dones espirituales. Pero fíjate en cómo empezó su carta (1 Corintios 1:4-7). Los felicitó por tener muchos dones espirituales. Ahora imagínese si primero los hubiera regañado por la forma en que usaban los dones espirituales sin dar este cumplido. Ellos habrían reaccionado: "¿No ve que tenemos muchos dones espirituales? ¿No aprecia lo fuertes que somos con los dones espirituales?". Pablo afirmó su fuerza antes de hablar de sus faltas.

► Mira las cartas a las siete iglesias de Asia en Apocalipsis 2-3. ¿Cómo comienza cada carta?

Las formas de felicitación pueden clasificarse en varios pares de categorías.⁴⁴ Según Blanchard y Bowles, todas estas formas son buenas, pero la segunda forma de cada par es la más eficaz.

Programada o espontánea

Un ejemplo de felicitación programada sería un certificado. La felicitación espontánea sería una recompensa o un cumplido inesperado.

Grupal o individual

Un equipo recibe honores por su éxito. Un individuo puede ser elogiado o recompensado por su contribución específica.

General o específica

Un ejemplo de felicitación general es cuando se honra a una persona por el tiempo que ha trabajado. Una felicitación específica podría hacerse cuando una persona hace algo especial por un cliente.

Tradicional o única

Una bonificación salarial, un certificado o una placa serían una felicitación tradicional en algunos lugares. Un regalo que responda a una necesidad o interés personal de alguien sería único.

Si una persona no ha tenido un buen rendimiento pero tiene el deseo de hacerlo bien, tal vez no pueda felicitarla sinceramente, pero puede animarla. Muestre su aprecio por el compromiso de la persona y confíe en que puede hacerlo bien en el futuro.

► ¿Qué formas de respuesta de actuación le gustaría recibir? ¿Qué formas ha utilizado para otros?

Considera a José

José fue vendido como esclavo por sus hermanos. Más tarde pasó años en prisión por una falsa acusación.

José se negó a dejarse vencer por la amargura. En su lugar, eligió ayudar. Se convirtió en un líder sirviendo. Administró la propiedad del hombre al que servía (Génesis 39:4). Más tarde, se convirtió en administrador de la prisión.

Dios cambió la situación de José y lo puso en una posición elevada en Egipto. Cuando los hermanos de José vinieron, José los perdonó, dándose cuenta de que Dios estaba en control

⁴⁴ Ken Blanchard y Sheldon Bowles, *Gung Ho: Turn on the People in Any Organization* (Nueva York: William Morrow, 1997), 146

de su vida (Génesis 50:20). Dios usó a José para salvar a Egipto, a otras naciones y a su familia de morir de hambre.

Muchos líderes potenciales se desaniman y se amargan por la injusticia que se comete con ellos. Sienten que su ascenso es imposible por culpa de personas que les niegan la oportunidad. José sabía que Dios tenía el control de su vida.

Crítica y corrección

Recuerde siempre que la mayoría de las personas reaccionan a las críticas a la defensiva. Sienten que las críticas les hacen perder valor personal. Cuando se les critica, inmediatamente quieren justificarse.

Hay un viejo dicho: "Cuando la única herramienta que tienes es un martillo, quieres ver cada problema como un clavo". Algunos líderes utilizan la crítica como un martillo, y tratan de corregir cada problema "martilleando" a alguien. Un líder debe desarrollar una relación de confianza con su gente para que sepan que quiere ayudarles.

Antes de cualquier crítica y durante la misma, el líder debe mostrar aprecio por las cualidades de la persona. Reconocer el buen trabajo que hace. Mostrar expectativa de que la persona puede hacerlo bien. Afirmar el valor de su relación con la persona.

La persona quiere ver lo que usted siente por ella. Cuando usted le corrige, él está atento a las indicaciones. Lo que cree que sientes por él afectará a los resultados de la corrección más que la información que discutas.

"Confía, pero verifica".
- Ronald Reagan

En la medida de lo posible, describe los efectos de la acción incorrecta sin culpar, incluso asumiendo la culpa como líder en la medida de lo posible. Expresar la confianza continua y las buenas expectativas.

► Pon un ejemplo de cómo podrías corregir a alguien utilizando las indicaciones anteriores.

En una conversación para corregir un comportamiento incorrecto, intenta abordar un solo problema, en lugar de enumerar muchos errores. Si les dices muchas cosas que están mal, llegarán a la conclusión de que no tienen ningún valor.

No seas sarcástico. No utilices las palabras "nunca" o "siempre" al describir sus errores. No repitas las cosas negativas más de lo necesario.

Cuando trates con una persona con problemas (incluido un líder que está por encima de ti), considera estas preguntas: ¿qué le ha pasado en la vida, qué siente sobre sus situaciones y qué quiere realmente?

Un equipo debe aprender a conciencia de los errores y fracasos. Analiza un error, no para culpar a alguien, sino para aprender de él. Después, un error no debe utilizarse para llevar un marcador contra alguien.

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a esta lección.

Cinco Declaraciones Resumidas

1. El líder también debe ser capaz de evaluar y corregir el rendimiento de las personas que dirige.
2. Cuando un líder toma buenas decisiones que tienen buenos resultados, la confianza de la junta directiva en el líder aumenta.
3. La gente está motivada por la esperanza de ser aprobada por los demás.
4. El estímulo positivo es mucho más eficaz que la crítica.
5. Un equipo debe aprender a conciencia de los errores y fracasos.

Lección 15 Tareas

1. Escribe un párrafo que resuma un concepto importante de esta lección. Explica por qué es importante. ¿Qué bien puede hacer? ¿Qué daño puede causar su desconocimiento?
2. Explica cómo vas a aplicar los principios de esta lección a tu propia vida. ¿Cómo cambia esta lección tus objetivos? ¿Cómo piensas cambiar tus acciones?
3. Memorice las cinco declaraciones resumidas de la lección 15. Prepárate para escribirlas de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.

Lección 16

Hablar en público

El poder de la comunicación

"Como manzanas de oro en engastes de plata es la palabra dicha a su tiempo" (Proverbios 25:11). Lo que se dice en el momento adecuado, y se dice bien, es una obra de arte. Comunicar bien es una habilidad que se puede desarrollar.

La gente se lleva la impresión de tu inteligencia, confianza y capacidades por tu capacidad de comunicación. Tu eficacia en el ministerio depende de la capacidad de influir en los demás.

La mayor parte del ministerio consiste en la comunicación. Predicar, enseñar, aconsejar y animar se hace mediante la comunicación. La mayoría de los líderes del ministerio son buenos oradores. Es muy raro que una persona que no es un buen orador sea un líder efectivo.

► Hay un viejo dicho: "La pluma es más poderosa que la espada". ¿Qué crees que significa esto?

El poder físico no puede igualar el poder de una idea comunicada eficazmente. Un arma obliga a la gente a hacer algo, pero una idea se gana sus mentes y sus corazones. Por eso algunos gobiernos limitan la libertad de expresión.

► Un alumno debe leer Santiago 3:1-8 al grupo. Discuta lo que dice este pasaje sobre el poder de la comunicación.

El pasaje de Santiago habla sobre todo del potencial de la lengua para hacer daño. El poder de la comunicación puede utilizarse para el bien o para el mal. Dios ha elegido la comunicación humana, potenciada por el Espíritu Santo, como medio para llevar a cabo su plan de salvación.

Debido al poder de la comunicación, un cristiano debe utilizarla siempre con cuidado. Como orador, debe seguir la ética cristiana. Esté siempre del lado de la verdad. Nunca promueva algo en lo que no crea. Nunca intente controlar a la gente diciéndoles cosas que no son exactamente ciertas, o reteniendo información importante para ellos.

Amabilidad

La forma de comunicarse afecta a las relaciones con la gente. La interacción personal de un líder con la gente es importante. La gente quiere saber que el líder les respeta y aprecia. Debe demostrar con sus modales que valora a las personas.

Debes practicar la interacción con la gente de una manera que ellos la aprecien. Algunas personas piensan que nunca deben actuar de una manera que no es natural para ellos, pero

debes entrenarte para tener un comportamiento amistoso.

Tu comportamiento debe mostrar la amabilidad y el respeto que tienes por la gente de una manera que ellos los puedan reconocer. Si no es así, tu comportamiento no es coherente con tu corazón.

Si pareces desinteresado cuando saludas a alguien o incluso miras a otra parte mientras le das la mano, saben que no les valoras. Si eres un líder, los demás se sienten privilegiados al hablar contigo. Dales una sensación de valor prestándoles atención e interés. Puede que pienses que no tienes tiempo para hacer eso con todo el mundo, pero incluso unos segundos de atención a una persona merecen la pena.

A menos que su cultura indique lo contrario, estreche la mano con un apretón firme, mire a la persona a los ojos, ponga amabilidad en su voz y sonría. Un hombre debe ponerse de pie si alguien viene a saludarle mientras está sentado.

► Practica estos comportamientos.

Superar el miedo a hablar en público

Uno de los mayores temores de la gente es hablar en público.

► ¿Por qué muchas personas temen hablar en público?

Muchas personas temen hablar en público porque

1. No saben qué decir.
2. No tienen sus pensamientos organizados.
3. No están seguros de que a la gente le guste su presentación.

La primera causa del miedo se elimina con la pasión. El orador debe tener un mensaje que quiere comunicar. Si se le pide que predique o enseñe, debe orar y buscar la inspiración de Dios hasta que tenga algo importante que comunicar.

La segunda causa del miedo se elimina con la preparación. Tómate tiempo para pensar en cómo vas a explicar las ideas. Enumera tus puntos y decide en qué orden los vas a presentar. Planifica cómo vas a terminar. Tus últimas frases deben enfatizar la idea más importante y pedir la respuesta que deseas.

La tercera causa del miedo se elimina con el éxito. Después de hablar y recibir respuestas positivas, tendrás confianza para el futuro.

Algunas familias de misioneros asistían a una gran convención. El director pidió a dos de los padres que prepararan a uno de sus hijos para que hablara durante unos minutos sobre la vida misionera. Uno de los padres preparó a su hijo de 10 años ayudándole a pensar en algunas cosas interesantes que decir sobre sus vidas como misioneros. Practicaron juntos y escribieron algunas palabras en una tarjeta para ayudarle a recordar lo que debía decir.

Cuando se puso delante de la multitud, habló con confianza y el público disfrutó de su discurso.

El otro padre no hizo ninguna preparación con su hijo. Cuando el chico se puso a hablar, se quedó helado de miedo, apenas se le ocurrió algo que decir y se sintió humillado por su mala actuación.

Elección del tema del discurso

El tema debe ser coherente con la ocasión de la reunión. Pregúntate: "¿Qué esperan de este discurso?".

El tema del discurso debe valer la pena. Pregúntate: "¿Por qué necesitan escuchar esto? ¿Cómo les va a ayudar?".

Necesitas credibilidad con el tema. Pregúntate: "¿Por qué deberían escucharme hablar de esto?". Si es necesario que hables sobre un tema del que sabes poco, debes investigar. Una forma rápida de investigar es hablar con una persona respetada que sepa del tema.

El tema debe conectar con los intereses y experiencias de la audiencia. Pregúntate: "¿Por qué debería importarles? ¿Cómo puedo hacer que lo entiendan?".

Cómo hacer que un discurso sea interesante

La controversia llama la atención, pero pone a parte del público en contra de ti. Afronta la controversia cuando tengas que hacerlo por convicción, pero nunca hables de ella solo para llamar la atención.

Sé prudente a la hora de presentar material controversial que sea nuevo para ti. El tiempo ayuda a equilibrar las nuevas ideas.

Las historias sobre tus propias experiencias y las lecciones que has aprendido son interesantes, pero no hables tanto de ti como para que el discurso parezca sobre ti.

A menudo, el compromiso de hablar llega demasiado de repente para que el orador pueda prepararse a fondo. Entonces, el orador debe recurrir a sus experiencias y conocimientos. Un orador debe estudiar constantemente para aumentar la reserva de material para sus discursos.

Mantener la atención

Un orador debe recuperar la atención del público con frecuencia a lo largo del discurso. No dé por sentado que la gente está escuchando.

Hay muchos signos que demuestran que un público está escuchando con atención. Los oyentes miran al orador, tienen expresiones reflexivas, asienten con la cabeza o responden con la voz, se inclinan ligeramente hacia delante, ignoran las distracciones y responden al

humor u otras emociones del orador. Cuando veas estos signos, sabrás que te están escuchando.

A lo largo de tu discurso puedes utilizar diversas tácticas para recuperar su atención. Puedes utilizar: estadísticas actuales, humor, una ilustración biográfica o histórica, una cita interesante, una pregunta retórica, un problema de la vida, una situación hipotética, la repetición dramática de una frase o eslogan, un acontecimiento actual o una situación nacional, o una experiencia personal.

Un posible ejercicio: Pida a un alumno que describa un discurso o sermón reciente que haya presentado. Debe describir alguna de las tácticas del párrafo anterior que haya utilizado. El grupo debe discutir cómo se podrían haber utilizado otras tácticas en el discurso. Si el tiempo lo permite, podrían examinarse varios discursos o sermones para que los alumnos aprendan a utilizar estas tácticas.

Antes de exponer un punto importante, asegúrese de que el público está escuchando. Haz algo para llamar su atención.

No haga ningún comentario durante una distracción temporal. Si algo perturba el ambiente durante unos segundos, repase algo que haya dicho hasta que termine la interrupción, y luego recupere la atención.

Mientras Oliver predicaba, un niño pequeño cruzó el frente de la iglesia llamando a su madre. La mayoría de las personas de la iglesia miraban al niño. Oliver repitió parte de lo que ya había dicho hasta que el niño fue recogido, y luego levantó la voz durante unos segundos para atraer de nuevo la atención de la multitud.

Conclusión del discurso

1. Prepare las últimas declaraciones textuales.
2. Resuma de forma memorable lo que más quiere que el público recuerde.
3. Tenga un cierre conciso.
4. No te disculpes por los defectos que crees que tiene el discurso.
5. Cierra con un reto o un llamamiento que despierte sus sentimientos.

Contacto visual

El orador debe mirar a todos los sectores del público, estableciendo un contacto visual directo con el mayor número posible de personas.

Los apuntes de oratoria deben estar diseñados para ser leídos de un vistazo rápido, de modo que el orador no tenga que leer demasiado. Familiarícese con sus notas para que sólo sea necesario echar un vistazo rápido.

Calidad de voz

Los defectos más comunes en la calidad de la voz son la velocidad o lentitud excesivas, el murmullo, el tono monótono y artificial, o el énfasis constante sin variedad. La calidad de

su voz afecta al impacto de su mensaje. Para mejorar la calidad de su voz, tenga en cuenta estos factores:

- Habla con claridad y precisión.
- Habla de forma conversacional cuando sea apropiado.
- Varía la velocidad, la fuerza, el tono y el volumen.

► Comenta ejemplos de maneras en las que una persona debe variar los cuatro elementos de la frase anterior (velocidad, fuerza, tono, volumen).

Relación con el público

Un discurso es una interacción con el público, aunque éste no le responda. Tienen sentimientos y opiniones sobre lo que dices, y esas opiniones pueden cambiar durante el discurso.

Una plataforma alta y un podio grande dan dignidad al orador, pero lo alejan de la multitud y dificultan la interacción. Si el público no es numeroso, el orador debe situarse al mismo nivel que los oyentes y utilizar un podio pequeño.

Para ganarse una atención respetuosa, tu discurso debe ser aceptable. Por ejemplo, si te pones de pie sobre la mesa para hablar, todos te escucharán; pero como tu acción es tan inusual, puede que no tomen en serio tu mensaje. Se esperan ciertos comportamientos y vestimenta para el entorno. Si te alejas demasiado de lo que se espera, puede que no te consideren un orador legítimo.

Intente comprender los prejuicios de su público y no los ofenda sin un propósito. Si les haces enfadar por algo que no está relacionado con tu propósito, no consigues nada. No intentes corregir todos sus problemas y malentendidos en un solo discurso.

Un ejemplo: Si viertes leche de un cubeta a una botella, debes hacerlo despacio y con cuidado, o la mayor parte de la leche irá a parar al suelo. Del mismo modo, si intentas cambiar a tu público demasiado de una vez, no lo recibirá.

Evitar ciertas prácticas reforzará la relación con su público:

- No dirija el sarcasmo al público.
- No busques la compasión del público. Probablemente te respetarán menos si te compadecen.
- Evita la defensa personal de tus acciones o carácter, a menos que ese sea el propósito del discurso. Habla de principios más importantes que tu propia causa.
- Evita presumir de tus logros. Ten cuidado con las historias personales que puedan sonar a jactancia.

Persuasión

- Para la persuasión o la apelación emocional, dirígete a la mayoría.
- Guía al público a través de los pasos para tomar una decisión. Para cambiar sus opiniones, hay que ayudarles a pensar de una manera nueva. Los pasos para llegar a una decisión son:
 - A. Conciencia de una dificultad
 - B. Definición del problema específico
 - C. Consideración de las posibles soluciones y las objeciones a las mismas
 - D. Descripción de la mejor solución
 - E. Planificación de la acción para lograr la solución
- Anticipa las preocupaciones y satisfacerlas.
- Construye el argumento sobre la razón antes de motivar con la emoción.

Claridad y unidad

El objetivo de hablar es que te entiendan. No utilices un vocabulario destinado a impresionar a determinados miembros de la audiencia mientras deja a otros sin información. Algunos de los puntos siguientes no se aplican a un sermón de estilo narrativo.

- Asegúrate de que cada frase se entienda inmediatamente. El oyente no puede revisar ni controlar la velocidad de la presentación.
- Ten una sola frase que describa el tema y sea recordable.
- Desecha todo el material que no contribuya al propósito.
- Contacta cada idea con la anterior o con el tema principal.
- Mantén el tema visible durante todo el discurso.
- Elige el mejor orden para los puntos.
- Establece bien cada punto antes de continuar.
- Planifica una transición fluida entre los puntos.

La práctica de la escritura

Un orador debe practicar la redacción de discursos y artículos. Este ejercicio desarrollará su capacidad para comunicarse con claridad. La práctica de elegir las mejores palabras al escribir le ayudará a pensar en las mejores palabras al hablar.

Escribir ayuda al orador a practicar la explicación de ideas. Si empiezas a escribir algo y no estás seguro de cómo hacerlo, tampoco estás preparado para hablar de esa idea. Tómate el tiempo necesario para considerar cómo explicar algo por escrito.

Escribir ayuda a una persona a darse cuenta de cuándo necesita más información. Si no está seguro de que una afirmación sea exactamente correcta, puede investigarla. Recuerde siempre que sus palabras pueden ser citadas, ya sean habladas o escritas. Si dices cosas que no son exactas, la gente aprenderá que no puede confiar en lo que dices.

"Si no puedes explicarlo de forma sencilla, no lo entiendes lo suficientemente bien".
- Albert Einstein

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a esta lección.

Cinco Declaraciones Resumidas

1. La gente se lleva la percepción de tu inteligencia, confianza y capacidades por tu capacidad de comunicación.
2. Muestra amabilidad y respeto de una manera que la gente pueda reconocer.
3. Un orador debe ganarse la atención del público constantemente a lo largo del discurso.
4. Para la persuasión, guía a tu audiencia a través de los pasos para tomar una decisión.
5. La escritura ayuda al orador a practicar la explicación de ideas.

Lección 16 Tareas

1. Escribe un párrafo que resuma un concepto importante de esta lección. Explica por qué es importante. ¿Qué bien puede hacer? ¿Qué daño puede causar su desconocimiento?
2. Explica cómo vas a aplicar los principios de esta lección a tu propia vida. ¿Cómo cambia esta lección tus objetivos? ¿Cómo piensas cambiar tus acciones?
3. Memoriza las cinco declaraciones resumidas de la lección 16. Prepárate para escribirlas de memoria al comienzo de la siguiente sesión de clase.

Lección 17

Cuestiones personales: Dinero, Tiempo y Vestimenta

Manejo del dinero

El principio de responsabilidad

► Un alumno debe leer Mateo 25:14-30 al grupo. ¿Qué nos dice este pasaje sobre el manejo del dinero?

El dinero es un recurso importante para el ministerio. Los líderes deben administrar el dinero para obtener los mejores resultados. Daremos cuenta a Dios de los recursos que nos da para administrar.

¿Recuerdas la historia del samaritano que ayudó al viajero herido (Lucas 10:30-35)? El propósito de la historia era ilustrar lo que significa amar a las personas que uno encuentra. Sin embargo, podemos hacer otro punto observando ciertos detalles, aunque este punto no era necesariamente la intención del escritor.

El samaritano tenía un burro, y tenía dinero para pagar los cuidados del hombre. ¿Qué hubiera pasado si hubiera desperdiciado sus recursos antes de encontrarse con el hombre herido? Habría sido menos capaz de ayudarlo. Hay muchas personas que dicen simpatizar con el sufrimiento de los demás y con la necesidad de evangelizar, pero no administran sus recursos para poder responder a las necesidades. Nunca son capaces de ayudar a los demás.

El dinero puede gastarse en cosas que se consumen y desaparecen, o puede gastarse en cosas de valor duradero en este mundo y en la eternidad. Es necesario que gastemos dinero para nuestras necesidades; pero en la medida de lo posible, debemos invertir en el futuro.

Muchas personas no invierten nunca porque piensan que no tienen suficiente. Pero si una persona ahorrara e invirtiera pequeñas cantidades de forma regular, con el tiempo obtendría grandes resultados. Un agricultor, por muy pobre que sea, se da cuenta de que debe ahorrar lo suficiente para volver a plantar. Tenemos que encontrar la manera de ahorrar e invertir nuestros recursos.

► ¿Cuáles son algunas formas de ahorrar e invertir pequeñas cantidades?

El principio de la fe

El apóstol Pablo hizo una gran promesa a la iglesia de Filipos. Ellos se habían sacrificado para sostener el ministerio. Él les prometió que Dios supliría sus necesidades (Filipenses 4:19).

Jesús dijo a sus discípulos que no debían vivir en la ansiedad, sino confiar en que Dios les proveería (Mateo 6:25-34). El reino de Dios debía ser su prioridad, incluso antes que sus necesidades básicas.

La fe no significa que no asumamos la responsabilidad de mantenernos a nosotros mismos y a las personas que dependen de nosotros. Se supone que debemos trabajar para poder proveer para las necesidades (Efesios 4:28). Si una persona no mantiene a su familia, no es un ejemplo de un buen creyente (1 Timoteo 5:8).

Una persona nunca debe estar sentada en la ociosidad esperando que Dios provea. Dios ha diseñado que nos beneficiemos con el trabajo y produciendo algo de valor.

La fe significa que nos damos cuenta de que no podemos sobrevivir sin la bendición de Dios. Nuestra fuerza y la oportunidad de trabajar vienen de Dios, y él también bendice con cosas que no provienen de nuestro trabajo. Dado que dependemos de Dios, debemos orar como lo hizo Jesús: "Danos hoy nuestro pan de cada día".

Debemos ser generosos con los demás porque

- Sabemos que Dios nos provee.
- Nuestro trabajo no produce todo lo que tenemos.
- No merecemos las bendiciones de Dios.
- Mostramos el amor de Dios dando.

No debemos ser como un niño egoísta que toma el pedazo de pastel más grande o esconde su dulce porque sabe que no puede conseguir más. Dios tiene abundancia y no necesita que seamos codiciosos o reservados, como si nunca nos fuera a dar más.

Un líder ministerial administra no sólo su propio dinero, sino los recursos del ministerio. Dios proveerá a un ministerio que sigue su voluntad. No obstante, su voluntad no siempre es la que nos parece obvia. A veces la gente se concentra en mantener una institución, y descuida buscar la clara dirección de Dios. A veces la gente intenta hacer algo bueno, pero no lo hace como Dios quiere. No siempre tendremos un discernimiento perfecto en estos asuntos, pero la falta de finanzas para el ministerio debería motivarnos a buscar una mejor comprensión de la voluntad de Dios.

El principio de honestidad

El principio de la fe lleva al principio de la honestidad. Nunca debemos hacer algo que desagrade a Dios, porque queremos agradarle y queremos ser bendecidos por él.

Si usted depende de Dios y confía en él, rechazará las oportunidades de ganar haciendo algo deshonesto. Cuando se presente una oportunidad, debe considerar esta pregunta: "¿Proveerá Dios de esta manera?". Si la oportunidad es para ganar algo siendo deshonesto, sabemos que no es la forma en que Dios proveería. Una persona que hace algo malo para obtener ganancias no está confiando en Dios para sus necesidades.

Una persona en el ministerio suele manejar recursos que no son suyos. Es importante que distinga el dinero del ministerio del suyo propio. En algunas culturas, la gente no entiende fácilmente esta regla. Sin embargo, ya sea en el ministerio, en el gobierno o en los negocios, no se le da a una persona una posición de autoridad a menos que la gente piense que es capaz de hacer esta distinción. Si una persona utiliza el dinero de la institución como propio, está violando la confianza (1 Corintios 4:2).

Un líder ministerial debe establecer políticas que mantengan una cuidadosa responsabilidad con el dinero de la institución. No debe recaudar y administrar el dinero solo. Varias personas deben participar en el mantenimiento de los registros y los gastos.

El principio del apoyo ministerial

Dios ha diseñado que el ministerio sea apoyado financieramente. Sin embargo, un líder del ministerio a menudo se encontrará en circunstancias en las que su ministerio no está totalmente apoyado.

Para un líder cristiano, el dinero nunca debe ser la razón por la que acepta una posición de liderazgo o la razón por la que da su mejor esfuerzo. La motivación para el ministerio es la obligación de obedecer a Dios, el deseo de agradar a Dios y el amor por las personas a las que sirve (1 Pedro 5:2, 1 Corintios 9:16, Juan 21:15-17).

Cuando Jesús envió a sus discípulos a ministrar, dijo: "De gracia recibieron, den de gracia" (Mateo 10:8). Es un error ponerle precio al ministerio. Una de las reprimendas más fuertes de la Biblia fue dada a un hombre que se ofreció a pagar por un poder espiritual para poder sacar provecho de él (Hechos 8:18-23).

El ministerio no produce dinero como otros tipos de trabajo, porque no proporciona un producto o servicio que se pueda vender. El ministerio se mantiene sólo cuando las personas que tienen otras ocupaciones deciden que debe ser apoyado.

"El trabajo de Dios hecho a la manera de Dios nunca carecerá de los suministros de Dios".
- J. Hudson Taylor

El líder de un ministerio puede animar a la gente a apoyarlo comunicando el valor del ministerio y su compromiso con él. Por lo general, no puede esperar a recibir apoyo antes de comenzar el ministerio. Los informes de su ministerio deben ser regulares, realistas y completamente honestos.

La mayoría de las veces, las personas se convierten en colaboradores porque ven el valor del ministerio, no porque el ministro necesite apoyo. El líder del ministerio no debe tratar de conseguir apoyo hablando de sus necesidades, sino produciendo resultados del ministerio y explicando su visión del mismo. También es importante construir relaciones con las personas a las que sirve para que vean su compromiso y aprecien su servicio a ellos.

Algunas personas pueden querer apoyar al líder personalmente en lugar de dar a la organización. El líder debe tener cuidado de no construir su propio apoyo en lugar de construir la organización. Su trabajo es construir la organización.

El líder debe evitar el endeudamiento. Pedir dinero prestado es gastar dinero del futuro. El endeudamiento resta libertad para tomar decisiones en el futuro. Endeudarse significa tomar decisiones sobre el futuro antes de llegar a él. Endeudarse es gastar los recursos del futuro cuando todavía no se conocen las necesidades del mismo.

El líder debe evitar el endeudamiento personal, porque limitará sus decisiones ministeriales en el futuro. El líder debe evitar endeudar a la organización. Use sólo el dinero que Dios ha provisto. No pida prestado, pensando que Dios proveerá los medios para pagar la deuda. Si Dios quiere proveer para una necesidad específica, él puede hacerlo antes de que usted pida prestado, en lugar de hacerlo después. Pedir prestado te quita una de las formas de discernir la voluntad de Dios, porque significa que no esperas a ver lo que Dios proveerá.

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a los principios sobre el dinero.

Manejo del tiempo

El valor bíblico del tiempo

► Un alumno debe leer el Salmo 90:9-12 al grupo. ¿Qué afirmaciones sobre la vida se desprenden de este pasaje?

La Biblia nos dice que el tiempo es valioso porque la vida se mide en términos de tiempo. Este pasaje nos dice que debemos dar valor a nuestros días porque la vida pasa rápidamente. El tiempo es valioso porque la vida es valiosa.

La Biblia habla del tiempo como un recurso limitado. Jesús dijo que trabajaba sin perder el tiempo, porque el tiempo para trabajar es limitado (Juan 9:4).

Jesús comparó el ministerio con el trabajo de la cosecha (Mateo 9:37-38). La cosecha siempre se hace con un sentido de urgencia, porque debe hacerse antes de que la cosecha se pierda. La escasez de trabajadores provoca una crisis porque el tiempo es limitado. Jesús señaló que el ministerio es urgente, y es aún más urgente debido a la escasez de trabajadores.

Una familia de agricultores se avergonzaría de un hijo que perdiera el tiempo durante la cosecha (Proverbios 10:5). Más aún, un cristiano debería avergonzarse de perder el tiempo

en lugar de hacer todo lo posible por cumplir la misión de la iglesia antes de que se acabe el tiempo.

La Biblia nos dice que debemos aprovechar al máximo nuestro tiempo (Efesios 5:16, Colosenses 4:5). La mayoría de las oportunidades tienen límites de tiempo. Una persona perezosa deja pasar las oportunidades porque no se esfuerza.

► Un alumno debe leer Proverbios 6:6-11 al grupo. ¿Qué dice este pasaje sobre el tiempo y la oportunidad?

El apóstol Pablo enseñó que el ministerio debe ser sostenido económicamente (1 Corintios 9:4-14, 1 Timoteo 5:17-18). Sin embargo, a menudo trabajaba para mantenerse porque quería poder predicar el evangelio sin pedir nada (1 Corintios 9:18). En un lugar, trabajó día y noche (1 Tesalonicenses 2:9). A veces se mantenía a sí mismo y al resto del equipo misionero (Hechos 20:33-34).

Aunque el ministerio de Pablo merecía apoyo, no esperó a recibirlo para comprometerse con el ministerio. Estaba dispuesto a administrar su tiempo para poder hacer todo lo necesario.

El uso intencionado del tiempo

Algunas personas no tienen objetivos a largo plazo. Se limitan a hacer las tareas de hoy sin pensar mucho en el futuro. Cuando terminan las tareas necesarias de cada día, dejan pasar el resto de la jornada sin hacer nada importante.

Una persona con objetivos no pierde el tiempo, porque mira hacia el futuro. Sabe lo que quiere conseguir a lo largo de los años. No se limita a hacer lo que hay que hacer hoy, sino que hace cosas que ayudan a conseguir el objetivo a largo plazo. Siempre tiene más trabajo del que tiene tiempo. Siempre que tiene algo de tiempo extra después de terminar el trabajo necesario, elige una forma de emplear el tiempo restante para producir valor.

Una persona que quiere trabajar con un nivel de calidad alto y profesional no pierde el tiempo porque se mejora continuamente. Encuentra formas de hacer mejor su trabajo. Se toma tiempo para aprender de otras personas. Lee y estudia. Siempre tiene algo que hacer.

Un líder en pleno desarrollo no pierde el tiempo sentado y esperando órdenes de otra persona. No asume que no hay nada que hacer cuando no se le ha dicho que haga algo. Sabe que hay cosas que puede hacer para avanzar en el trabajo: gente con la que hablar o algo que organizar, observar o inspeccionar. No pierde el tiempo sólo porque ha cumplido con los requisitos de su trabajo.

Muchas personas pasan mucho tiempo sin hacer nada porque piensan que no hay nada que hacer. Una persona que tiene mucho tiempo para sentarse en la ociosidad no es una persona con objetivos a largo plazo, una persona que quiere trabajar a un alto nivel profesional, o un líder de fuerte desarrollo.

Imagina que alguien te hace una oferta especial. Durante treinta días, recibirás 1,000 dólares al día. Puedes gastarlo en lo que quieras. Al final de cada día puedes quedarte con lo que has comprado, pero tienes que devolver el dinero que te quede.

► ¿Cómo gastarías ese dinero?

Si eres prudente, tratarás de comprar cosas que sean valiosas para ti cuando terminen los treinta días. No gastarías la mayor parte del dinero en entretenimiento o en comida cara. Desde luego, te asegurarías de no terminar cada día con mucho dinero para devolver.

El tiempo es así. Puedes gastar tu tiempo en cosas que luego no serán nada, o puedes invertirlo en cosas que serán valiosas. Al final de cada día, el tiempo que no se ha utilizado se pierde. No puedes guardarlo para más adelante.

También puedes aplicar esta ilustración a la vida y a la eternidad. Durante tu vida puedes invertir en la eternidad. Al final de tu vida, lo que no hayas invertido en la eternidad se pierde.

Inversión de tiempo

En la lección sobre prioridades (lección 7), un diagrama nos mostró cómo las actividades van de importantes a no importantes y de urgentes a no urgentes. Una actividad puede no ser urgente y, sin embargo, ser muy importante para el futuro. Por ejemplo, el estudio personal y la formación de los demás suelen ser importantes pero no urgentes.

"Trabaja, porque la noche se acerca,
Bajo el cielo del atardecer;
Mientras sus brillantes tintes brillan,
Trabaja, porque la luz del día vuela.
Trabaja mientras el último rayo se desvanece,
Se desvanece para no brillar más.
Trabaja, mientras la noche se oscurece
Cuando el trabajo del hombre ha terminado".
- Annie Coghill

No te limites a dedicar tiempo a lo que es necesario ahora. Invierte tiempo para el futuro. Intenta invertir tiempo diariamente en cosas que tendrán valor dentro de muchos años.

Sé como un hombre que planta árboles. Sabe que un árbol no vale nada hasta que haya crecido durante años. No lo hace por lo que necesita ahora. Lo hace para el futuro.

Interrupciones y retrasos

Debemos recordar que Dios es soberano sobre nuestros planes (Santiago 4:13-17). A veces las circunstancias cambian de manera que nuestro plan se retrasa.

A veces Dios interrumpe nuestro plan para lograr un propósito diferente. Debemos estar dispuestos a dejar nuestro plan y responder a las situaciones urgentes y a las necesidades de los demás. No debemos sentir que estamos perdiendo el tiempo porque Dios sabe más y tiene el control.

A veces nuestro trabajo se retrasa porque tenemos que esperar a que otra persona termine algo. No pierdas horas o días esperando; encuentra algo valioso en lo que trabajar mientras esperas.

En la mayoría de los países, se pierde mucho tiempo en los desplazamientos o en las colas. Planifique cómo aprovechar ese tiempo. Hay que tener siempre material de lectura y escritura para no perder el tiempo. La mayoría de la gente dice que no estudia porque le falta tiempo, y sin embargo pasa muchas horas en los autobuses o en las salas de espera y no hace nada mientras está sentada.

Un niño llamado Abe tuvo que trabajar muy duro para ayudar a su familia. Construía vallas con los árboles que cortaba con un hacha. Pasaba largos días arando la tierra. A veces sostenía un libro en el mango del arado y leía. A veces, por la noche, leía a la luz de la fogata. Cuando se hizo adulto, estudió y se convirtió en abogado. Con el tiempo, fue elegido para ocupar cargos en el gobierno y finalmente llegó a ser presidente de los Estados Unidos. (Este fue Abraham Lincoln.)

Relaciones

Las relaciones requieren tiempo, y las relaciones son importantes para un cristiano. Su relación con Dios necesita tiempo, no sólo para trabajar para Dios, sino para pasar tiempo a solas en la oración. Todo el mundo se relaciona con la familia y los amigos y debe dedicar tiempo, no sólo para cumplir con sus obligaciones, sino para mostrar su valor a las personas.

Debemos invertir tiempo no sólo en producir resultados medibles, sino también en las relaciones. Obtenemos ayuda y recursos de las relaciones, pero las relaciones son valiosas porque las personas son valiosas.

► ¿Y las horas que se dedican a conversar con los amigos? ¿Cómo se puede decidir cuándo se ha invertido bien el tiempo y cuándo se ha perdido?

El tiempo dedicado a la conversación puede ser valioso de muchas maneras: Puede formar opiniones y valores; puede informar; puede mostrar amor; puede animar o consolar; o puede refrescar y construir a una persona espiritualmente. Sin embargo, muchas personas dejan pasar horas que no cumplen ningún propósito.

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a los principios sobre el tiempo.

Vestido

La ropa es, obviamente, un aspecto importante de la vida humana. Toda persona toma decisiones sobre su vestimenta si tiene opciones más allá de las necesidades básicas.

El vestido es la primera presentación de una persona. Por lo tanto, la vestimenta de una persona muestra lo que piensa de sí misma y lo que quiere que los demás piensen de ella.

La vestimenta no es ajena al carácter de una persona; es una presentación intencionada del carácter.

Consideraciones bíblicas

La Biblia da varias implicaciones sobre la vestimenta de un cristiano.

1 Timoteo 5:2 nos dice que los líderes deben interactuar con el género opuesto en completa pureza. Parte de la conducta pura de un líder, hombre o mujer, es vestirse de una manera que no provoque deseos físicos equivocados a propósito.

1 Pedro 5:5 nos dice que debemos vestirnos con humildad. El apóstol no se refiere específicamente a la ropa física, sino que nos dice en sentido figurado que la humildad debe ser nuestra ropa. Sin embargo, esto también implica que no debemos vestir algo que sea contrario a la humildad.

Algunas personas optan por llevar cosas que les hagan parecer superiores a los demás. Cosas como relojes, adornos o diversas prendas de vestir pueden estar diseñadas para ser obviamente caras. Algunas personas quieren anunciar a los demás que tienen un alto nivel de éxito. Quieren parecer superiores a los demás. Esta no es la actitud de un siervo. El deseo de parecer superior a los demás es un deseo mundano que un cristiano debe rechazar.

Un líder o pastor puede vestirse más formalmente que las personas a las que dirige. Esto no es para parecer superior, sino para honrar a las personas a las que sirve. Se viste bien para mostrar que quiere servir bien. Por ejemplo, en un restaurante caro, los camareros pueden estar mejor vestidos que los clientes. Eso no es para que parezcan superiores a los clientes, sino para honrar a los clientes con su servicio. Una persona que se niega a vestirse bien en un evento en el que debería ir bien vestida muestra una falta de respeto hacia las demás personas implicadas.

¿Qué pensarías de una persona que acudiera a una boda vestida con ropa de trabajo sucia? Del mismo modo, ¿qué pensarías de un líder que dirigiera una actividad importante sin preparar su aspecto? Su aspecto mostraría falta de respeto.

► ¿Cómo distingues entre las cosas que están diseñadas para hacer que una persona parezca superior, y la vestimenta que muestra el compromiso con el servicio? ¿Qué cosas podrían llevarse con uno u otro propósito, según el motivo de la persona?

Romanos 12:10 nos dice que debemos honrar a los demás en lugar de tratar de ponernos por encima de los demás. El versículo no habla de la vestimenta específicamente, pero da a entender que no debemos tratar de hacernos parecer superiores a otras personas con nuestra vestimenta.

La vestimenta de un cristiano debe demostrar que tiene el carácter que Dios quiere que tenga. La naturaleza interna de una persona es más importante que su apariencia externa, pero su apariencia debe ser una demostración de su carácter.

Consideraciones sociales y prácticas

Un líder debe ser pulcro y limpio en su apariencia. Nunca debe tener una apariencia que avergüence a sus amigos y a las personas que dirige.

► ¿Cuáles son algunos detalles de la limpieza personal y la pulcritud en el vestir?

Un líder debe vestirse de forma adecuada a la actividad en la que participa. Por ejemplo, mientras ayuda en un proyecto de construcción, no necesita vestirse igual que en la iglesia.

Consideraciones profesionales

Algunas profesiones tienen una vestimenta distintiva. Algunos trabajadores, como los soldados y los policías, llevan uniforme. Cuando un policía va de uniforme, consigue cooperación mucho más rápidamente porque se le reconoce inmediatamente como policía. Si un policía no llevara uniforme, su trabajo sería más difícil porque tendría que demostrar constantemente su autoridad antes de hacer su trabajo.

Un médico lleva una ropa distintiva cuando trabaja en un hospital. Quiere que se le reconozca fácilmente como médico.

Imagina que vas a un hospital. El personal te mete en una sala para esperar a que te examinen. Entra un hombre con una camiseta con la imagen de un grupo de música rock y unos pantalones sucios y rotos. Tiene el pelo largo y enmarañado y un tatuaje en el cuello. Al principio se podría pensar que el personal ha enviado a otro paciente a la habitación. Entonces el hombre habla y dice: "Hola, soy el médico". ¿Cómo reaccionarías?

► En la historia anterior, ¿por qué el paciente dudaría de que el hombre fuera realmente el médico?

La gente tiene expectativas sobre la vestimenta de un profesional. Si una persona va vestida de forma diferente a lo que esperan, le resultará más difícil ganarse su confianza. Esto se aplica a muchos puestos, incluidos los de pastor y profesor.

La vestimenta es una forma de mostrar que te tomas en serio lo que haces. Si te vistes para el liderazgo de la misma manera que te vistes para hacer deporte, relajarte en casa o hacer un trabajo físico, la gente puede asumir que no consideras que tu liderazgo sea importante.

El liderazgo es influencia. Si una persona duda de tu capacidad por tu apariencia, tu influencia disminuye. Es un principio muy simple: Una persona debe parecer lo que es. Todos los días conoces a algunas personas por primera vez. Muchas de ellas deciden rápidamente si quieren dejarse influir por ti. Dado que tu vestimenta es lo primero que ven, no debes vestirte de una manera que reduzca tu influencia.

Permita que algunos estudiantes compartan cómo esperan cambiar sus objetivos o acciones debido a los principios sobre la vestimenta.

Conclusión

Termine la última lección con un estímulo y un desafío para que los alumnos continúen desarrollándose y sigan estudiando cómo aplicar los principios que han aprendido. Recuérdeles que deben trabajar principalmente para la extensión de la obra de Dios y para la gloria de Dios y la recompensa eterna.

Las siguientes citas pueden servir para animar a los alumnos a dar lo mejor de sí mismos.

“No es el crítico el que cuenta; no es el hombre que señala cómo tropieza el hombre fuerte, o dónde podría haberlo hecho mejor el realizador de las hazañas. El mérito es del hombre que está realmente en la arena, cuyo rostro está marcado por el polvo y el sudor y la sangre; que se esfuerza valientemente; que se equivoca, que se queda corto una y otra vez, porque no hay esfuerzo sin error y carencia; pero que se esfuerza realmente por hacer las obras; que conoce los grandes entusiasmos, las grandes devociones; que se gasta en una causa digna; que en el mejor de los casos conoce al final el triunfo de la alta realización, y que en el peor de los casos, si fracasa, al menos fracasa atreviéndose mucho, de modo que su lugar nunca estará con esas almas frías y tímidas que no conocen la victoria ni la derrota.”⁴⁵

Se cree que la siguiente cita procede de los papeles de un pastor de Zimbabue, encontrados después de que fuera martirizado por su fe.

“Soy parte de la comunidad de los que no se avergüenzan. La suerte está echada. He cruzado la línea. La decisión está tomada. Soy un discípulo suyo y no voy a mirar atrás, ni a aflojar, ni a frenar, ni a retroceder, ni a quedarme quieto.”

“Mi pasado está redimido. Mi presente tiene sentido. Mi futuro es seguro. He terminado con la vida baja, el caminar a la vista, la planificación pequeña, las rodillas suaves, los sueños incoloros, las visiones domesticadas, el hablar mundano, la vida barata y las metas empequeñecidas.”

“Ya no necesito la preeminencia, la prosperidad, la posición, los ascensos, los aplausos o la popularidad. No tengo que tener la razón, o ser el primero, o ser el mejor, o ser reconocido, o ser alabado, o ser recompensado. Vivo por la fe, me apoyo en su presencia, camino por la paciencia, me levanto por la oración, y trabajo por el poder del Espíritu Santo.”

“Mi mirada está fija. Mi andar es rápido. Mi meta es el cielo. Mi camino puede ser estrecho, mi ruta áspera, mis compañeros pocos, pero mi guía es confiable y mi misión es clara.”

“No me comprarán, ni me comprometerán, ni me desviarán, ni me harán retroceder, ni me engañarán, ni me retrasarán.”

⁴⁵ Theodore Roosevelt "Citizenship in a Republic: The Man in the Arena" (Discurso público) (23 de abril de 1910)

“No me acobardaré ante el sacrificio ni vacilaré ante el adversario. No negociaré en la mesa del enemigo, ni reflexionaré en la piscina de la popularidad, ni serpentearé en el laberinto de la mediocridad.”

“No me daré por vencido, ni me callaré, ni me rendiré hasta que haya permanecido, almacenado, orado, pagado y predicado por la causa de Cristo.”

“Soy un discípulo de Jesús. Debo dar hasta caer, predicar hasta que todos sepan y trabajar hasta que él venga. Y cuando venga por los suyos, no tendrá problemas para reconocerme. ¡Mis colores serán claros!”

Elaboración de la visión: El proceso de reproducción del ministerio

Timothy Keep

Introducción

El crecimiento y la expansión de la Iglesia para la gloria de Jesucristo debe ser la norma en el Reino de Dios. Siempre que la "esterilidad" era la voluntad de Dios, era una disciplina o una prueba que preparaba al estéril para una gran fructificación.

La historia de Israel y de la iglesia apuntan a esto. Las parábolas del Reino lo indican (Mateo 13:31-33). Las promesas de Jesús lo alientan: "No temas, rebaño pequeño, porque el Padre de ustedes ha decidido darles el reino" (Lucas 12:32); "En verdad les digo: el que cree en Mí, las obras que Yo hago, él las hará también; y aun mayores que estas hará, porque Yo voy al Padre" (Juan 14:12).

No pedir es desobediencia. Además, cuando no pedimos, obtenemos lo que "pedimos": inada!

La autoridad compartida que Jesús enseñó en la Gran Comisión (y en otros lugares) supone que Dios quiere el crecimiento de la iglesia (Mateo 28:18-20).

La llegada del Espíritu Santo asegura el crecimiento de la iglesia (Hechos 1:8).

El poder y el progreso de la Iglesia del Nuevo Testamento demuestran cómo debe crecer la Iglesia.

Entonces, ¿cuál debería ser nuestro estilo de ministerio mientras dependemos del poder de Dios y esperamos el crecimiento y la expansión de la iglesia? ¿Qué deberíamos hacer?

El crecimiento y la expansión de la Iglesia se producen normalmente a través de procesos ordenados, en lugar de experiencias sensacionales o milagros. Cuando se producen avivamientos, si no se pone orden, los resultados a largo plazo serán escasos.

La forma ordenada en que Jesús llevó a cabo su ministerio, junto con el orden de las iglesias de Jerusalén y Antioquía y el trabajo misionero ordenado de Pablo, ilustran la necesidad del orden para un crecimiento duradero.

La forma ordenada en que Nehemías reconstruyó los muros rotos de Jerusalén fue vital para el éxito.

Las siguientes son las etapas progresivas de la elaboración de la visión (desarrollo y finalización de un nuevo proyecto) que el Señor me ha enseñado en mi experiencia ministerial y a través del estudio de hombres como Nehemías.

Paso 1 - Percibir

Los buenos líderes son primero buenos oyentes. Si no son curiosos, nunca dirigirán una misión exitosa para el Señor.

“...Hananí, uno de mis hermanos, con algunos hombres de Judá, y les pregunté por los judíos, los que habían escapado y habían sobrevivido a la cautividad, y por Jerusalén. Y me dijeron: «El remanente, los que sobrevivieron a la cautividad allá en la provincia, están en gran aflicción y oprobio, y la muralla de Jerusalén está derribada y sus puertas quemadas a fuego» (Nehemías 1:2-3).”

Nehemías escuchó, con oración y con una mente y un corazón abiertos. Escucha lo que Dios te dice a través de las palabras, los problemas, las confesiones y las necesidades de los demás. Nehemías escuchó con su corazón.

Nehemías aprendió todo lo que pudo sobre el problema. Haz preguntas. Sé curioso. Reúne datos. Con demasiada frecuencia tomamos decisiones antes de conocer los hechos. Los pastores y los misioneros han cometido este error con frecuencia. Demasiado a menudo hemos impuesto nuestra agenda; hemos dado a la gente lo que creemos que necesita.

Nehemías fue movido por el amor. Ningún ministerio perdurará si no está motivado por el amor.

Paso #2 - Oración

La oración es fundamental para conocer la mente del Señor.

“Cuando oí estas palabras, me senté y lloré; hice duelo algunos días, y estuve ayunando y orando delante del Dios del cielo. (Nehemías 1:4ss).”

Como Nehemías, ora la Palabra de Dios; ora las promesas de Dios.

Como Nehemías, ora con humildad. Nehemías confesó su pecado y el de la nación.

Al igual que Nehemías, ora para tener una visión y un plan claros. Incluso antes de que el rey le preguntara, Nehemías estaba formando un plan en su mente.

“Porque Dios no es Dios de confusión, sino de paz... (1 Corintios 14:33).”

“En esos días Jesús se fue al monte a orar, y pasó toda la noche en oración a Dios. Cuando se hizo de día, llamó a Sus discípulos y escogió doce de ellos, a los que también dio el nombre de apóstoles (Lucas 6:12-13).”

Busca la sabiduría práctica, la habilidad y los métodos para lograr esto.

“Y si a alguno de ustedes le falta sabiduría, que se la pida a Dios, quien da a todos abundantemente y sin reproche, y le será dada (Santiago 1:5).”

Busca el discernimiento.

“Amados, no crean a todo espíritu, sino prueben los espíritus para ver si son de Dios... (1 Juan 4:1).”

Busca la unidad.

“Además les digo, que si dos de ustedes se ponen de acuerdo sobre cualquier cosa que pidan aquí en la tierra, les será hecho por Mi Padre que está en los cielos (Mateo 18:19).”

“Mientras ministraban al Señor y ayunaban, el Espíritu Santo dijo: «Aparten a Bernabé y a Saulo para la obra a la que los he llamado» (Hechos 13:2).”

Como Nehemías, ora con expectación.

“Pero que pida con fe, sin dudar. Porque el que duda es semejante a la ola del mar, impulsada por el viento y echada de una parte a otra. No piense, pues, ese hombre, que recibirá cosa alguna del Señor (Santiago 1:6-7).”

Como Nehemías, ora fervientemente.

“Entonces, después de ayunar, orar y haber impuesto las manos sobre ellos, los enviaron [a la misión] (Hechos 13:3).”

Las temporadas de oración son a veces largas. Si, mientras se ora, la carga por un proyecto o ministerio en particular persiste, entonces sigue avanzando en esa dirección. Pero recuerda que el tiempo de Dios es tan importante como su voluntad.

Paso 3 - Planificación

No esperes un milagro.

“Así que subí de noche por el torrente e inspeccioné la muralla (Nehemías 2:15).”

"Intenta grandes cosas para Dios; espera grandes cosas de Dios", dijo William Carey. Una vez que crea que ha recibido claridad para un ministerio o proyecto en particular, comience a actuar. Pero recuerde orar también en la fase de planificación. He aquí algunas claves para una planificación eficaz:

Puede que tengas que hacer un viaje de exploración para "explorar el terreno".

Haga preguntas prácticas: ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Por qué? ¿Cómo? No dé nada por sentado. Sé minucioso. "Todo lo que hagan, háganlo de corazón, como para el Señor y no para los hombres" (Colosenses 3:23).

- ¿Qué preparación se necesita hacer?
- ¿Quién asumirá la responsabilidad?
- ¿Dónde tendrá lugar?
- ¿Cuánto costará? ¿Cómo se mantendrá?
- ¿Quién se hará cargo del coste, del ministerio, del trabajo, etc.?

- ¿Cuándo empezará?

Elabore un proceso claro, paso a paso, de cómo se llevará a cabo este proyecto. Sea lo más específico posible. Nehemías tuvo éxito no sólo porque oró y ayunó, sino porque tuvo la sabiduría de dividir un proyecto enorme en pequeñas porciones.

Asigne tareas. Designe responsabilidades. Aclare el deber asignado a cada persona.

Establezca objetivos específicos, con horarios, lugares, obligaciones, etc.

Hay muchos ejemplos en las Escrituras de la necesidad de planificar: Noé, Moisés (especialmente cuando construyó el tabernáculo), Josué (el estratega de la guerra), David (especialmente cuando se preparó para construir el templo) y Nehemías cuando organizó al pueblo para reconstruir los muros derruidos de Jerusalén.

No pienses que porque un ministerio es bendecido por Dios, no necesita planificación. Cuanto más importante es la misión, más importante es la planificación y la preparación.

Paso #4 - Acción

Una vez establecido el plan, actúe en consecuencia.

“Entonces el sumo sacerdote Elíasib se levantó con sus hermanos los sacerdotes y edificaron... (Nehemías 3:1).”

Cuando hayas elaborado cuidadosamente el plan, ¡ponlo en práctica! No te demores innecesariamente. La demora puede desmoralizar y desanimar al pueblo de Dios, y puede apagar tu celo. La gracia, el poder y la providencia de Dios llegarán cuando actuemos según su voluntad. Y recuerda esto: La obra de Dios es un 10% de inspiración y un 90% de transpiración.

Como Nehemías, actúa con decisión. La acción tentativa en un líder desmoralizará al pueblo de Dios.

Como Nehemías, actúa en unidad. El pueblo trabajó con un solo corazón en sus diversas tareas.

Como Nehemías, actúa con sacrificio. Nehemías no se permitió ningún trato especial, sino que se sacrificó junto con los constructores. La verdadera visión le costará al visionario. No existe una visión que alguien más pague. Dios te bendecirá con su apoyo cuando pongas a disposición tu propia vida, tus dones, tu tiempo y tus recursos.

Como Nehemías, actúa con fe. Da los primeros pasos, incluso cuando no sepas cómo el Señor proveerá los siguientes.

Paso #5 - Perseverancia

Cualquier gran trabajo en el Reino requerirá paciencia, persistencia y perseverancia.

“Y les envié mensajeros, diciéndoles: «Yo estoy haciendo una gran obra y no puedo descender (Nehemías 6:3).”

Nehemías nos proporciona una ilustración perfecta de la paciencia. Estos son los principios que debemos recordar:

Al igual que Nehemías, espera oposición. Mantente firme.

Al igual que Nehemías, evalúe y ajústese a la nueva información, los retos y las amenazas.

Como Nehemías, anime a los constructores. Los líderes eficaces comprenden el poder del optimismo auténtico, el optimismo que surge de la confianza en la visión.

Como Nehemías, aguanta hasta el final y nunca te rindas. El seguimiento es vital. A menudo, esto requiere años de fiel persistencia.

“No hay emoción en el caminar, sin embargo es la prueba para todas nuestras cualidades firmes y duraderas. ‘Caminar y no desfallecer’ es el mayor esfuerzo posible como medida de fortaleza... Cuando estamos en una condición poco saludable, ya sea física o emocionalmente, siempre buscamos emociones elevadas en la vida. En nuestra vida física, esto nos lleva a esforzarnos por falsificar la obra del Espíritu Santo; en nuestra vida emocional, nos lleva a las obsesiones y a la destrucción de nuestra moralidad; y en nuestra vida espiritual, si insistimos remontarnos ‘con alas como las águilas’ (Isaías 40:31), resultará en la destrucción de nuestra espiritualidad.⁴⁶”

William Carey dijo: "Puedo trabajar duro. Puedo perseverar en cualquier objetivo definido. A esto le debo todo". Logró grandes objetivos que le llevaron muchos años de trabajo.

Conclusión

Nehemías no era la persona que nadie esperaba que se convirtiera en líder. Pero contra todo pronóstico, a través de la percepción, la oración, la planificación, la acción y la perseverancia, completó los muros de Jerusalén en sólo 52 días. Esto se convirtió en su legado. ¿Qué legado dejarás tú?

⁴⁶ Oswald Chambers, *My Utmost for His Highest* (entrada del 20 de julio). Consultado en <https://utmost.org/dependent-on-god%E2%80%99s-presence/> el 14 de marzo de 2020.

Recursos recomendados

Libros:

- Blanchard, Ken y Mark Miller. *El secreto: Lo que hacen y saben los grandes líderes*. Ciudad de México: HarperCollins, 2018.
- Blanchard, Ken y Phil Hodges. *Un líder como Jesús*. Nashville: Thomas Nelson, 2006.
- Collins, Jim y Jerry Porras. *Empresas que perdure: Principios básicos de compañías con visión de futuro*. Barcelona: Paidós, 1996.
- Collins, Jim. *Good to Great: ¿Por qué algunas compañías dan el salto a la excelencia y otras no?*. Barcelona: Reverté, 2021.
- Covey, Stephen y Rebecca R. Merrill. *La velocidad de la confianza: El valor que lo cambia todo*. Barcelona: Paidós, 2011.
- Covey, Stephen. *7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Barcelona: Paidós, 2009.
- Leys, Lucas, Félix Ortíz y Kara Powell. *Liderazgo Generacional*. Dallas: e625, 2017.
- Matos, Rey. *Un líder a prueba de fuego*. Miami: Unilit, 2019.
- Maxwell, John. *Desarrolle el líder que está en usted 2.0*. Nashville: Thomas Nelson, 2018.
- Maxwell, John. *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Nashville: Thomas Nelson, 2008.
- Maxwell, John. *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Nashville: Thomas Nelson, 2007.
- Mohler, Albert. *Un líder de convicciones: 25 principios para un liderazgo relevante*. Nashville: B&H, 2017.

Recursos en línea:

Hay vídeos disponibles en [YouTube.com](https://www.youtube.com) de Ken Blanchard y John Maxwell.

En <https://maxwellleadershipespanol.com>, puede encontrar recursos de vídeo y un blog.

Registro de asignaciones

Nombre del estudiante _____

Ponga sus iniciales cuando haya completado cada tarea. Todas las tareas deben ser completadas con éxito para recibir un certificado de Shepherds Global Classroom.

Lección	Resumen de Concepto	Aplicacion Personal	Contenido Aprendido de Memoria	Tarea de las Escrituras
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

La solicitud para obtener un Certificado de Finalización de Shepherds Global Classroom se puede completar en nuestra página web en www.shepherdsglobal.org. Los certificados serán transmitidos digitalmente por el presidente de SGC a los instructores y facilitadores que completen la solicitud en nombre de sus estudiantes.